



Фінанси

УДК 336.763.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20626866>

**Аналіз грошових потоків у механізмі внутрішнього контролю та
антикризового управління підприємством**

Заяц Ольга Василівна

професор кафедри менеджменту, Національний транспортний
університет, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1,
<http://orcid.org/0000-0002-6574-4516>

Назаренко Ярослава Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Національний транспортний університет, 01010 Україна, Київ, вул.
Омеляновича-Павленка 1, <https://orcid.org/0000-0002-2343-6988>

Бойко Наталія Віталіївна

старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного
транспортного університету, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-
Павленка, 1, <https://orcid.org/0000-0002-0074-235X>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Метою статті є узагальнення теоретичних положень і практичних підходів до аналізу грошових потоків у системі внутрішнього контролю та антикризового управління підприємством, а також обґрунтування його значення для забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети в ході



дослідження було використано комплекс відомих наукових **методів**: методи узагальнення було використано для узагальнення теоретичних підходів аналізу грошових потоків у системі внутрішнього контролю, а також формування узагальнених висновків; метод порівняння було використано для зіставлення різних підходів до оцінки руху грошових потоків та визначення особливостей їх аналізу в системі внутрішнього контролю та антикризового управління підприємством; метод структурно-функціонального аналізу застосовано для дослідження системи внутрішнього контролю як складової антикризового управління; системний підхід використано для розгляду аналізу грошових потоків як підсистеми внутрішнього контролю. Крім того використано методи логічного узагальнення та аналізу, які дозволили сформувані обґрунтовані висновки щодо ефективності використання аналізу грошових потоків у механізмі внутрішнього контролю. **Результати.** У статті досліджено сутність грошових потоків та їх значення у системі фінансового менеджменту підприємства. Визначено роль аналізу грошових потоків у забезпеченні внутрішнього контролю, фінансової безпеки та антикризового управління підприємством. Обґрунтовано, що аналіз руху грошових коштів є більш об'єктивним інструментом оцінювання фінансового стану підприємства порівняно з показниками бухгалтерського прибутку, оскільки базується на реальних фінансових операціях. **Висновки.** У сучасних умовах економічної нестабільності аналіз грошових потоків є важливим інструментом внутрішнього контролю та антикризового управління, що забезпечує оцінювання ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства на основі реальних фінансових операцій.

Ключові слова: грошові потоки, аналіз, фінансовий аналіз, внутрішній контроль, антикризовий менеджмент, фінансовий менеджмент.



**Cash flow analysis within the framework of internal control and crisis
management in an enterprise**

Olga Zaiats

PhD in Economic, Professor of the Department of Management, National
Transport University,
01010 Ukraine, Kyiv, 1 Omelianovycha-Pavlenka street,
<http://orcid.org/0000-0002-6574-4516>

Iaroslava Nazarenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Audit, National Transport University,
01010 Ukraine, Kyiv, 1 Omelianovycha-Pavlenka street,
<https://orcid.org/0000-0002-2343-6988>

Nataliia Boiko

Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Audit, National
Transport University,
01010 Ukraine, Kyiv, 1 Omelianovycha-Pavlenka street
<https://orcid.org/0000-0002-0074-235X>

Abstract: This article **aims** to summarize the theoretical principles and practical approaches to analyzing cash flows within the framework of internal control and crisis management in an enterprise, and to justify their significance for ensuring financial stability and improving the effectiveness of management decisions. To achieve this objective, a range of established **scientific methods** was employed during the study: generalization methods were used to summarize theoretical approaches to the analysis of cash flows within the internal control system, as well as to draw general conclusions; the comparison method was used to contrast different approaches to assessing cash



flow movements and to identify the specific features of their analysis within the internal control system and crisis management of an enterprise; the structural-functional analysis method was applied to study the internal control system as a component of crisis management; the systems approach was used to examine cash flow analysis as a subsystem of internal control. In addition, methods of logical generalization and analysis were employed, enabling the formulation of well-founded conclusions regarding the effectiveness of cash flow analysis within the internal control mechanism. **Results.** This article examines the nature of cash flows and their significance within an enterprise's financial management system. It identifies the role of cash flow analysis in ensuring internal control, financial security, and crisis management within the enterprise. It is argued that cash flow analysis is a more objective tool for assessing an enterprise's financial condition compared to accounting profit indicators, as it is based on actual financial transactions. It has been established that an effective system of internal control over cash flows contributes to improving the quality of management decisions, strengthening financial stability, and minimizing crisis risks. **Conclusions.** In the current economic instability, cash flow analysis is a vital tool for internal control and crisis management, enabling the assessment of a company's liquidity, solvency, and financial stability based on actual financial transactions. The use of cash flow analysis methods facilitates the timely identification of financial risks, enhances the effectiveness of management decisions, and ensures the enterprise's long-term financial stability.

Keywords: cash flows, analysis, financial analysis, internal control, crisis management, financial management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні підприємства функціонують в умовах економічної нестабільності, посилення конкурентного середовища, нестабільності фінансових ринків та зростання ризиків неплатоспроможності. У таких умовах зростає потреба у забезпеченні ефективного контролю за рухом



фінансових ресурсів та виявленні перших ознак кризових явищ, що можуть призвести до втрати ліквідності, фінансової стійкості та банкрутства підприємства. Особливого значення у системі фінансового менеджменту набувають питання ефективного управління грошовими потоками підприємства. Грошові кошти є найбільш ліквідним ресурсом, який забезпечує безперервність операційної діяльності та виконання фінансових зобов'язань. Наліз грошових потоків базується на реальному русі коштів та дозволяє об'єктивно оцінювати рівень платоспроможності й фінансової безпеки. Водночас неефективне управління грошовими потоками може призвести до виникнення касових розривів, дефіциту оборотних коштів та загострення кризових процесів у діяльності підприємства.

В зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема використання аналізу грошових потоків як інструменту внутрішнього контролю та антикризового управління підприємством. Аналіз руху грошових коштів дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції у фінансовій діяльності, оцінювати ефективність використання ресурсів, прогнозувати майбутні фінансові ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Важливе значення мають прогнозний та коефіцієнтний аналізи, які забезпечують можливість моніторингу ліквідності, фінансової стійкості та здатності підприємства генерувати позитивний грошовий потік. Таким чином, аналіз грошових потоків є важливим елементом системи внутрішнього контролю та одним із ключових механізмів забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах кризових викликів. Необхідність удосконалення методичних підходів до аналізу та контролю грошових потоків обумовлює актуальність подальших наукових досліджень у сфері антикризового управління та фінансового менеджменту підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів аналізу грошових потоків, внутрішнього контролю та системи антикризового управління присвячено праці українських та зарубіжних



вчених. Зокрема сутність грошових та фінансових потоків як економічної категорії досліджено О.Олійник [1]. В дослідженні вчена розмежовує ці поняття та визначає можливості їх використання в системі фінансового менеджменту. Також сутність грошових потоків та їх класифікація досліджується Л.В. Тешева, О.Д. Щербань, О.О. Вакуленко [2] та О. П. Колісник, А. В. Замогильна [3]. Місце та роль фінансових потоків у забезпеченні ефективної діяльності суб'єкта господарювання досліджують І. І. Пасінович та О. А. Сич [4].

Дослідженню місця та ролі внутрішнього контролю в системі управління підприємств в актуальних умовах бізнесу та виявленню взаємозв'язку контрольних процедур з обліковим забезпеченням діяльності та застосуванням аналітичного інструментарію для оптимізації управлінських рішень присвячене дослідження О. Чернецької, К. Гребенюк та Є. Чабаненко [5]. Сутність та місце внутрішнього контролю в системі управління досліджують у своїх працях В.Е.Кудельський [6], Р. М. Воронко, К. І. Редченко, О. Ю. Бурдик [7]. Розгляду контролю та його ролі в системі управління організацією присвячена стаття В.В. Храпкіною, А.Р. Рибалко [8]. У своїй роботі вченими здійснено теоретичну систематизацію основних положень щодо змістового наповнення, структурної характеристики та внутрішньосистемних властивостей управлінської функції контролю на підприємстві. Методику внутрішнього контролю бізнес-процесів в умовах цифровізації та підвищених вимог до прозорості управління досліджує Т. Винницький [9]. У своїй роботі вчений провів узагальнення сучасних методик і моделей внутрішнього контролю. Розкриттю суттєвих характеристик сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах та виявленню серед них найкращих для практичного впровадження в Україні присвячена стаття О. Артюх та Л. Чернишової [10]. Дослідженню організаційних аспектів та методичних підходів внутрішнього контролю підприємства присвячена стаття А. Скакун [11].

Антикризове фінансове управління як комплексна система, що спрямована на превентивну діяльність та активні дії для подолання існуючих фінансових



складнощів або мінімізації їх негативного впливу досліджується І. В. Заїчко, Д. В. Різник [12]. Оцінці ефективності системи внутрішнього аудиту як складової антикризового фінансового управління присвячене дослідження Н.А.Іванової, О.В. Куруча, В. С. Ченаша [13]. Принципи та практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами в сучасному бізнес середовищі визначаються в статті О.С. Дугової [14]. Механізми реалізації антикризового управління підприємством з метою забезпечення стабільності його функціонування та підтримки його конкурентоспроможності визначаються в роботі О. Федик [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління грошовими потоками підприємства, внутрішньому контролю та антикризового управління, низка важливих аспектів аналізу грошових потоків залишається недостатньо дослідженою. Більшість наукових досліджень зосереджуються переважно на оцінюванні фінансових результатів діяльності підприємства або аналізі показників прибутковості, тоді як питання управління реальними грошовими потоками та їх ролі у забезпеченні фінансової безпеки підприємства розглядаються фрагментарно. Також, у науковій літературі недостатньо уваги приділено інтеграції аналізу грошових потоків у систему внутрішнього контролю та антикризового управління підприємства.

Таким чином, існує потреба у поглибленому науковому обґрунтуванні комплексного підходу до аналізу грошових потоків як інструменту внутрішнього контролю та антикризового управління підприємством. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методичного інструментарію аналізу грошових потоків, розроблення ефективних механізмів моніторингу фінансової стійкості та адаптацію системи внутрішнього контролю до сучасних умов функціонування підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є дослідження теоретичних та практичних аспектів аналізу грошових потоків у



системі внутрішнього контролю та антикризового управління підприємством, а також визначення його ролі в забезпеченні фінансової стійкості, ліквідності та ефективності управлінських рішень. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність грошових потоків та їх аналізу у системі забезпечення внутрішнього контролю та фінансової безпеки підприємства,
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу грошових потоків у системі внутрішнього контролю, визначити особливості їх застосування у системі антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Грошові потоки підприємства є абсолютно ліквідним ресурсом. Вони забезпечують здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, фінансувати поточну діяльність та реалізовувати стратегічні цілі підприємства [3]. Реальний рух грошових коштів є індикатором фактичного фінансового стану підприємства, допомагаючи оцінити його платоспроможність. Відповідно ефективне управління грошовими потоками створює основу для підтримки ліквідності підприємства, мінімізації ризиків фінансової нестабільності. Сутність грошових потоків та передумови управління ними може бути розкрита через їх класифікацію (рис. 1)

Важливою класифікаційною ознакою грошових потоків підприємства є їх поділ за видами діяльності [3]. Такий їх розподіл дозволяє оцінювати платоспроможність підприємства, вчасно оцінювати зміни, що відбуваються та реагувати у разі необхідності. Внутрішній контроль руху коштів від фінансової діяльності дозволяє оцінювати фінансову дисципліну, проводити моніторинг боргового навантаження та виплати дивідендів. Моніторинг руху коштів від операційної діяльності дозволяє вчасно відслідковувати перші ознаки кризи в діяльності підприємства, оскільки негативний грошовий потік від операційної діяльності є найбільш тривожним сигналом у системі раннього попередження кризи.

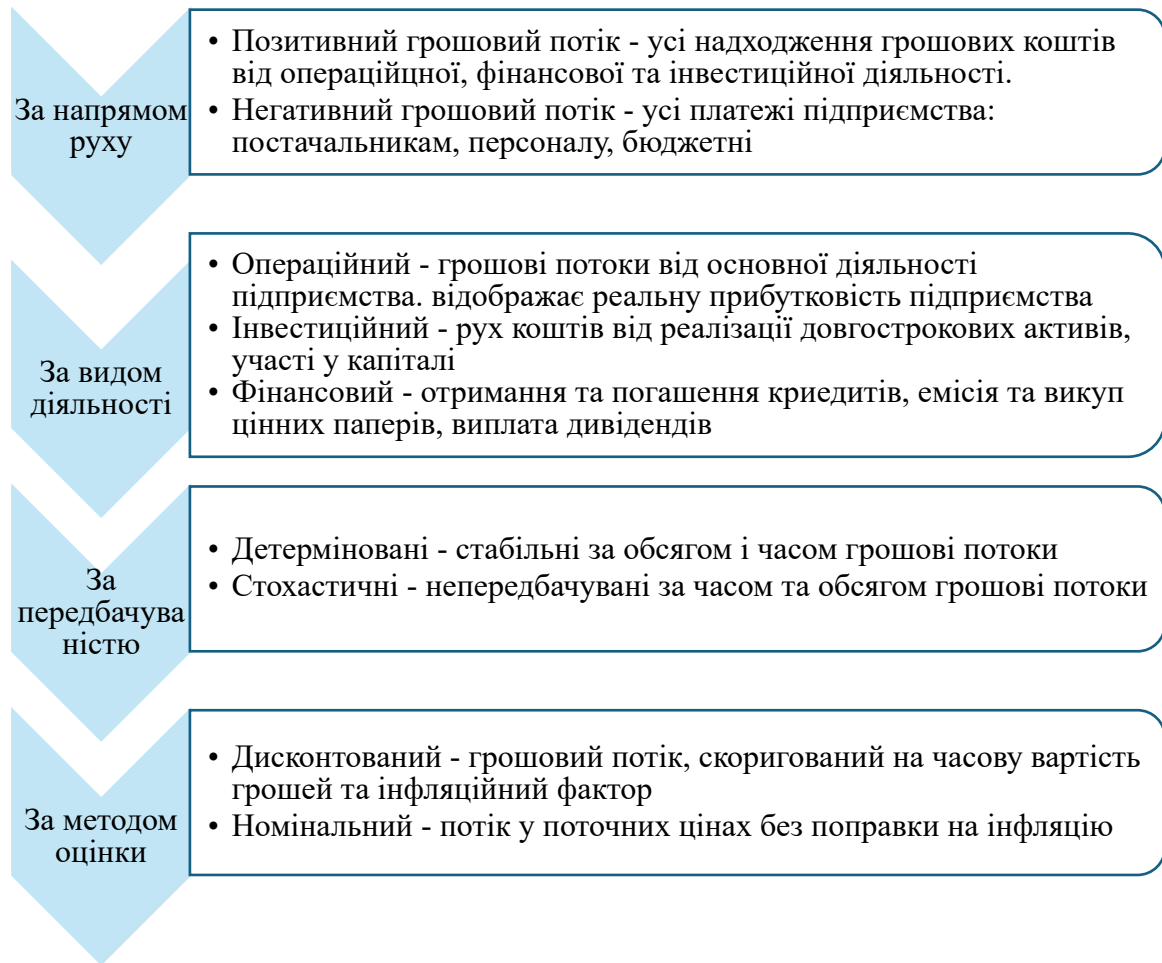


Рис. 1. Класифікація грошових потоків підприємства для внутрішнього контролю

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [1 – 4]

Як складова фінансового аналізу, аналіз грошових коштів дозволяє оцінити реальний рух фінансових ресурсів та ефективність їх управління. На відміну від традиційного аналізу фінансових результатів, який значною мірою базується на облікових показниках, аналіз грошових потоків ґрунтується на фактичних надходженнях і витратах коштів. Це дозволяє оцінити реальний фінансовий стан підприємства, виявити ознаки прихованих криз на підприємстві, а також здатність виконувати поточні зобов'язання та підтримувати стабільність операційної діяльності.

Аналіз грошових коштів ґрунтується на власному методологічному



апараті, який включає в себе систему показників, методів і підходів, спрямованих на оцінку структури, динаміки та ефективності формування грошових потоків (таблиця 1).

Таблиця 1.

Характеристика методів аналізу грошових потоків підприємства у
внутрішньому контролі

Метод аналізу	Сутність методу	Застосування у внутрішньому контролі
Прямий метод	Розкриває надходження та виплати за видами діяльності.	Є основним методом для оперативного контролю, базою для формування платіжного календаря. Дозволяє виявити нетипові транзакції.
Непрямий метод	Коригування чистого прибутку на негрошові статті для отримання операційного грошового потоку.	Дозволяє виявити маніпуляції з обліком, аналіз якості прибутку, моніторинг змін оборотного капіталу. Підсвічує ранні ознаки фінансової кризи
Горизонтальний аналіз	Порівняння показників грошового потоку у динаміці за кількома звітними періодами, виявлення трендів та сезонних закономірностей.	Виявляє тенденції погіршення операційного грошового потоку, ідентифікує сезонні касові розриви для превентивного планування ліквідності
Вертикальний аналіз	Оцінка структури грошових потоків, аналіз балансу між грошовими потоками за видами діяльності	Виявляє структурний дисбаланс
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунки систем відносних показників, порівняння їх з нормативами та галузевими нормативами	Моніторинг системи, формування системи раннього реагування на кризові явища
Прогнозний аналіз	Побудова прогнозного звіту про рух грошових потоків на 3-12 місяців	Основний інструмент антикризового управління грошовими потоками

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [1 – 4]

Сутність коефіцієнтного аналізу в системі внутрішнього контролю полягає у постійному моніторингу системи фінансових показників, які характеризують



ефективність діяльності підприємства, його фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність. Використання системи показників дозволяє оцінювати взаємозв'язки між окремими елементами фінансової звітності та виявляти тенденції зміни фінансового стану підприємства. У системі внутрішнього контролю коефіцієнтний аналіз використовується для оцінки результативності управління грошовими потоками. Особливого значення коефіцієнтний аналіз набуває в умовах антикризового управління, коли необхідним є оперативне оцінювання фінансових ризиків і прогнозування можливих кризових ситуацій. Систематичний контроль ключових коефіцієнтів дає змогу виявляти ознаки фінансової нестабільності ще на ранніх етапах та своєчасно розробляти заходи щодо їх усунення.

Найбільш практично значущим методом внутрішнього контролю для досягнення цілей антикризового управління є прогнозний аналіз грошових потоків [4]. Він дозволяє своєчасно оцінити майбутній фінансовий стан підприємства та виявити потенційні ризики ліквідності. Прогнозний підхід орієнтований на оцінку майбутніх надходжень та витрат грошових коштів. Він забезпечує формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень у кризових умовах. На основі прогнозних розрахунків підприємство може визначати потребу у зовнішньому фінансуванні, оптимізувати графіки платежів, коригувати витрати та планувати обсяги інвестиційної діяльності. Використання прогнозних моделей дозволяє оцінювати вплив змін на майбутній рух грошових коштів підприємства. Регулярний моніторинг прогнозних показників дає змогу виявити кризові тенденції на ранніх стадіях, формувати сценарії розвитку подій та розробляти заходи щодо мінімізації фінансових ризиків. Прогнозний аналіз є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості, підтримання ліквідності та підвищення ефективності системи внутрішнього контролю підприємства.

Внутрішній контроль грошових потоків підприємства є важливим елементом управління фінансовою безпекою підприємства та антикризового



управління. Він забезпечує достовірність інформації про рух грошових коштів, збереження активів, дотримання законодавства, внутрішніх регламентів та ефективність управлінських рішень. В умовах економічної нестабільності внутрішній контроль сприяє попередженню фінансових криз та забезпеченню безперервності операційної діяльності підприємства. Важливою функцією внутрішнього контролю є забезпечення достовірності інформації про рух грошових коштів та захисту активів підприємства. Система внутрішнього контролю дозволяє перевіряти правильність оформлення фінансових операцій, відповідність даних бухгалтерського обліку фактичному руху коштів, а також запобігати фінансовим порушенням, шахрайству чи нецільовому використанню ресурсів.

У контексті антикризового управління внутрішній контроль грошових потоків виступає важливим інструментом оперативного реагування на фінансові загрози та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Своєчасний моніторинг надходжень і витрат коштів дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства, прогнозувати можливі фінансові ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Крім того, внутрішній контроль сприяє дотриманню вимог законодавства, фінансової дисципліни та внутрішніх регламентів підприємства, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи корпоративного управління.

Висновки. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища аналіз грошових потоків набуває особливого значення, як інструмент внутрішнього контролю та антикризового управління діяльністю підприємства. Ефективне управління рухом грошових коштів забезпечує підтримку ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства та створює передумови для своєчасного виконання фінансових зобов'язань, реалізації стратегічних планів розвитку. Аналіз грошових потоків ґрунтується на реальних фінансових операціях, що дозволяє більш ефективно оцінювати фінансовий стан підприємства та виявляти потенційні загрози та ризики.



Система внутрішнього контролю грошових потоків відіграє важливу роль у забезпеченні достовірної фінансової інформації, дотриманні фінансової дисципліни та підвищенні ефективності управлінських рішень. Особливого значення в механізмі антикризового управління набувають методи аналізу грошових потоків, зокрема прогнозний та коефіцієнтний аналізи, які дозволяють своєчасно виявляти загрози втрати ліквідності, прогнозувати касові розриви та оцінювати рівень фінансової стійкості підприємства. Використання системи фінансових коефіцієнтів і прогнозних моделей сприяє підвищенню якості моніторингу фінансового стану та забезпечує оперативне реагування на кризові явища.

Аналіз грошових потоків є невід'ємною складовою ефективною системи внутрішнього контролю та важливим інструментом забезпечення фінансової безпеки підприємства. Його інтеграція у систему антикризового управління дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Олійник О. О. Грошові і фінансові потоки в системі фінансового менеджменту підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13–14. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.32>
2. Тешева Л. В., Щербань О. Д., Вакуленко О. О. Поняття грошового потоку підприємства // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/114.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
3. Колісник О. П., Замогильна А. В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління // Modern Economics. 2018. № 10. С. 60–65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)).



4. Пасінович І. І., Сич О. А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання // Ефективна економіка. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.54>
5. Чернецька О., Гребенюк К., Чабаненко Є. Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-170>.
6. Кудельський В. Е. Внутрішній контроль: економічна суть та місце в системі управління // Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 59-2. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-24>.
7. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством // Підприємництво і торгівля. 2023. № 35. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-02>.
8. Храпкіна В. В., Рибалко А. Р. Контроль та його місце в системі управління організацією // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-15>.
9. Винницький Т. Внутрішній контроль бізнес-процесів дистрибуційної компанії: методичний аспект // Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-134>.
10. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів // Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>.
11. Скакун А. Внутрішній контроль в системі інформаційного забезпечення потреб управління підприємства. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2024.010>
12. Заїчко І. В., Різник Д. В., Павленко Н. В. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових явищ //



Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 86. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-23>.

13. Іванова Н. А., Куруч О. В., Ченаш В. С. Оцінювання ефективності внутрішнього аудиту в системі антикризового фінансового управління // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17173801>.

14. Другова О. С. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес-середовищі // Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 207–212. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32969> (дата звернення: 20.04.2026).

15. Fedyk O. Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise // Bulletin of Lviv National Environmental University. Series “AIC Economics”. 2023. № 30. P. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>.

16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 20.04.2026).

17. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text. (дата звернення: 20.04.2026).