

**Лариса НЕДІЛЬСЬКА**

канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Поліський національний університет,  
м. Житомир

**Сніжана ПРОДАЩУК**

здобувач вищої освіти ОС «магістр»,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
Поліський національний університет,  
м. Житомир

## **МЕТОД АНАЛІТИЧНОЇ ІЄРАРХІЇ В УПРАВЛІННІ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

Воєнний стан в державі, який не лише зумовив політичну нестабільність, а й спричинив безліч руйнівних процесів у економіці, соціальній та екологічній сферах, змусив усіх господарюючих суб'єктів розробити нові нестандартні антикризові підходи в управлінні наявними ресурсами та функціонуючими підприємствами загалом. В такій складній ситуації «діяльність підприємства визначним чином залежить від того, як розподілені його фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси в умовах їх обмеженості та наскільки враховано зовнішні та внутрішні ризики функціонування» [1].

Від початку війни виробничі підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, змушені були дуже оперативно змінювати усталені господарські зв'язки, частково згортати чи перепрофільювати сферу діяльності, інколи, навіть, перевозити свої потужності на відносно безпечну територію. В такій ситуації особлива увага приділяється фінансовим механізмам управління підприємством, зокрема, управлінню грошовими потоками, які забезпечують достатню ліквідність та платоспроможність і дають можливість безперебійної господарської діяльності.

Сучасні реалії діяльності вітчизняних підприємств доводять, що лише за умови оперативного виявлення можливих загроз і розробки обґрунтованих раціональних рішень формуються міцні засади для уникнення кризи і банкрутства. Відтак, початковим етапом антикризового управління виступає ретельна і детальна ідентифікація ймовірних ризиків.

Під час війни, у сфері управління грошовими потоками виробничих підприємств такими ризиками, передусім, стали: порушення і часткова втрата зв'язків щодо постачання сировини (проблеми з уже перерахованими авансами); часткове звуження чи втрата каналів реалізації (частина поставок залишились неоплаченими); порушення логістики (неоптимальні маршрути супроводжуються додатковими витратами); інфляція (спричинила зростання цін на сировину і матеріали); втрата частини високопродуктивного адміністративного і виробничого персоналу (частина виїхали за кордон, а частина – були призвані до лав ЗСУ), що зумовило тимчасові простой або незначні збої тощо. Окремої уваги заслуговує також такий винятковий аспект в управлінні грошовими потоками, характерний лише для сучасного стану українського суспільства, як волонтерство щодо тимчасово переміщених осіб і фінансова підтримка військових потреб.

Враховуючи переважно загрозливий вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування суб'єктів господарювання і управління їхніми грошовими потоками, для раціонального формування і розподілу, відповідно, вхідних і вихідних грошових потоків доцільно використовувати не традиційні моделі оптимізації, а альтернативні підходи, які використовують саме в умовах невизначеності. Зокрема, при управлінні грошовими потоками можна керуватися методом аналітичної ієрархії [2], який ґрунтується на принципах декомпозиції (поєднання) окремих елементів загального грошового потоку (як вхідного, так і вихідного) – від операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності, а також їх синтезу у

чистий грошовий потік. Такий підхід дозволяє проводити систематичну процедуру перегляду окреслених ланцюгів формування чи використання грошових потоків і необхідних вузлів (центрів узагальнення потоків) з метою внесення коректив чи удосконалення.

Схема управління грошовими потоками виробничого підприємства під час кризових ситуацій (під час воєнного стану в Україні) за методом аналітичної ієрархії може мати наступний вигляд:

1. Виділення парето-ефективних об'єктів – джерел формування грошових потоків чи напрямів їх використання – та виключення найбільш неприйнятних (за комплексним підходом) об'єктів із розгляду. Для цього можна встановити вектор очікувань за кожним окресленим критерієм (метою чи завданнями) і виключити найбільш неприйнятні варіанти. Наприклад, в умовах кризового фінансового стану є підстави виключити можливість інвестиційних вкладень (оновлення основних засобів), оскільки це потребує значного відтоку грошових коштів, які можуть бути використані на більш вагомійші напрями фінансування.

2. Другий етап такого підходу полягає у знаходженні пріоритетних напрямів фінансування (використання коштів) методом ідеальної точки, яка може бути розрахована за нормалізованими коефіцієнтами, які відображатимуть дохідність грошових потоків чи їх соціальну значимість (у балах) за формулою:

$$\omega(\alpha_i^j) = \frac{a_i^j - \alpha_i^0}{a_i^{\text{opt}} - \alpha_i^0} \quad \omega(\alpha_i^j) = \frac{a_i^0 - \alpha_i^j}{a_i^0 - \alpha_i^{\text{opt}}}$$

де  $\alpha_i^{\text{opt}}$  – найбільш очікувані значення кожного критерію – ефекту від використання грошового потоку;

$\alpha_i^0$  – найбільш не бажані значення кожного з грошових потоків;

$a_i^j$  – дохідність чи значимість у балах кожного з окреслених грошових потоків;

3. Третій етап полягає у компромісній оцінці за критерієм мінімаксу – пошуку максимального значення з усіх мінімальних, що дозволяє виявити найбільш реальний розв'язок подій.

$$a^* = \min_{a \in A} \sum_{i=1}^m |\omega(a^j_i)| \quad a^* = \min_{a \in A} \max_{i \in M} |\omega(a^j_i)|$$

4. У підсумку, на четвертому етапі можна побудувати ієрархію як вхідних, так і вихідних грошових потоків і зосередитись на їх збалансуванні. Важливо, що на цьому етапі додатково можна застосовувати вагові коефіцієнти значущості окремих видів грошових потоків, наприклад, фінансування операційної діяльності може мати коефіцієнт значущості 0,7 (забезпечення безперебійного виробництва вкрай важливо), а фінансові та інвестиційні грошові потоки – по 0,15.

Отже, непередбачувані кризові ситуації в діяльності виробничих підприємств потребують застосування нетрадиційних підходів в управлінні як всієї господарської діяльності, так і окремих фінансових елементів, зокрема, грошових потоків. За таких умов, особливий обґрунтований результат можна отримати застосовуючи для управління грошовими потоками метод аналітичної ієрархії. Такий підхід дозволяє побудувати ієрархію вагомості вхідних та вихідних грошових потоків і надалі збалансувати їх за обсягами та строками, що забезпечить для підприємства достатній рівень ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості.

#### Перелік використаних джерел інформації:

1. Свистун Л.А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. №3(86). С.59-64.
2. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. К., 2014. С. 40-53.