



УДК 336.64

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-902-917](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-902-917)

Кліманський Андрій Геннадійович аспірант кафедри менеджменту і державної служби, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, <https://orcid.org/0009-0005-9743-2137>

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах зростаючої турбулентності економіки, зумовленої воєнними, енергетичними, інфляційними та інституційними шоками. Обґрунтовано, що класичні підходи до фінансового менеджменту, орієнтовані на відносно стабільне середовище, не забезпечують належного рівня фінансової стійкості, платоспроможності та адаптивності підприємств за умов високої невизначеності, що актуалізує необхідність перегляду змісту й інструментарію управління фінансовими ресурсами. Узагальнено вітчизняні наукові підходи до трактування фінансових ресурсів, фінансової стійкості, вартісно-орієнтованого управління, антикризового фінансового менеджменту та ризик-менеджменту, на основі чого показано еволюцію від статичного до системно-динамічного бачення фінансової архітектури підприємства. Запропоновано авторське трактування економічної турбулентності як структурної характеристики сучасного середовища функціонування бізнесу, яка змінює критерії ефективності фінансових рішень – від максимізації прибутку до забезпечення резиліентності, гнучкості та здатності до відновлення.

Розроблено комплексний підхід до діагностики ефективності управління фінансовими ресурсами, що поєднує коефіцієнтний, грошово-потоківий, вартісно-орієнтований, ризик-орієнтований та цифрово-аналітичний підходи, що дозволяє оцінювати не лише поточний фінансовий стан, а й здатність підприємства протидіяти зовнішнім шокам. Показано, що впровадження цифрових інструментів (ERP-систем, ВІ-аналітики, систем stress-testing, моделей прогнозу аналітики) суттєво підсилює інформаційно-аналітичну базу фінансових рішень і зменшує часовий лаг між ідентифікацією ризику та управлінською реакцією. Науковою новизною статті є запропонована концептуальна модель забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами в умовах турбулентності, яка інтегрує аналітичний, операційно-управлінський та стратегічно-резилієнтний блоки й розглядає фінансові ресурси як стратегічний адаптивний актив. Практичне значення результатів полягає у можливості використання





запропонованої моделі підприємствами для побудови системи фінансового менеджменту, здатної забезпечити стійкість, гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність в умовах тривалої економічної нестабільності.

Ключові слова: фінансові ресурси підприємства; ефективність управління; фінансова стійкість; економічна турбулентність; фінансові ризики; вартісно-орієнтований підхід; цифровізація фінансового менеджменту; резилієнтність.

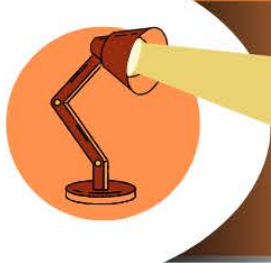
Klimanskyi Andrii Hennadiiovych Postgraduate Student of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, <https://orcid.org/0009-0005-9743-2137>

EFFICIENCY OF ENTERPRISE FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations as well as practical aspects of enhancing the efficiency of enterprise financial resource management under conditions of increasing economic turbulence driven by military, energy, inflationary, and institutional shocks. It is substantiated that classical approaches to financial management, designed for relatively stable environments, fail to ensure adequate financial stability, solvency, and adaptability of enterprises under high uncertainty. This highlights the need to revise both the content and the toolkit of financial resource management. The study systematizes Ukrainian scientific approaches to the interpretation of financial resources, financial stability, value-based management, crisis financial management, and risk management, demonstrating the evolution from a static to a system-dynamic vision of the enterprise's financial architecture. The author proposes an interpretation of economic turbulence as a structural characteristic of the modern business environment, which transforms the criteria of financial decision efficiency—from profit maximization to ensuring resilience, flexibility, and recovery capacity.

A comprehensive approach to diagnosing the effectiveness of financial resource management is developed, combining coefficient analysis, cash-flow analysis, value-based indicators, risk-oriented methods, and digital-analytical tools. This integration enables the assessment of not only the current financial condition, but also the enterprise's ability to withstand external shocks. It is shown that the implementation of digital tools (ERP systems, BI analytics, stress-testing systems, predictive analytics models) significantly strengthens the informational and analytical basis of financial decisions and reduces the time lag between risk identification and managerial response. The scientific novelty of the article lies in the proposed conceptual model for ensuring effective financial resource management under turbulence, which integrates analytical, operational-management, and strategic-resilience components and considers financial resources as a strategic adaptive asset. The practical significance of the results is





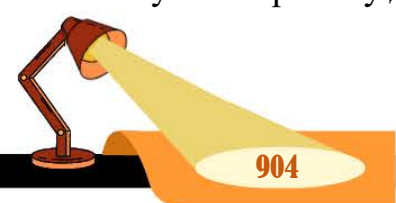
determined by the possibility of applying the proposed model in enterprises to build a financial management system capable of ensuring stability, flexibility, and long-term competitiveness under prolonged economic instability.

Keywords: enterprise financial resources; management efficiency; financial stability; economic turbulence; financial risks; value-based approach; digitalization of financial management; resilience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах надзвичайно високої турбулентності економічного середовища, що формується під впливом воєнних дій, глобальних ринкових шоків, структурної перебудови національної економіки та посилення невизначеності фінансових потоків, проблема ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств набуває особливої теоретичної та практичної значущості. Фінансові ресурси постають фундаментом економічного відтворення, інвестиційної активності та операційної стійкості суб'єктів господарювання, а їх раціональне використання визначає здатність підприємства адаптуватися до кризових явищ і забезпечувати стабільність функціонування. Нестабільність макроекономічної динаміки, інфляційні коливання, зміни у монетарній та фіскальній політиці, порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості залучення капіталу ставлять підприємства України перед необхідністю перегляду класичних підходів до управління фінансовими ресурсами, орієнтуючи їх на адаптивність, ризик-орієнтоване планування та цифрові механізми забезпечення фінансової стійкості.

Постановка проблеми полягає у тому, що в умовах турбулентності традиційні інструменти фінансового менеджменту втрачають свою ефективність, оскільки вони не враховують багатофакторні взаємозв'язки між ризиками, вартістю капіталу, доступністю фінансування та швидкістю змін у зовнішньому середовищі. Підприємства стикаються з необхідністю удосконалення системи управління фінансовими ресурсами, яка має не лише забезпечувати оптимальний розподіл та використання ресурсів, а й створювати передумови для оперативної реакції на шоки, підвищення фінансової гнучкості, антикризового управління та стратегічного зміцнення конкурентних позицій. За цих умов виникає потреба у комплексному дослідженні теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств з урахуванням специфіки сучасної економічної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання наукового інтересу до питань управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності. Концептуальні основи формування фінансових ресурсів, їх структури та ролі у забезпеченні відтворювальних процесів висвітлені у працях Бланка І., Малій О. та Поддєрьогіна А., які акцентують на значенні капіталу як базису фінансової стійкості підприємства. Проблематика ефективності фінансового менеджменту в умовах ризику досліджувалася Сподіною А., Партин Г., Папірником Г., Гудзь Т.,





що дозволило сформувати сучасні підходи до оцінювання вартості капіталу та оптимізації його структури. Українські науковці, зокрема Непочатенко О., Пташник С., Федірець С. зосереджують увагу на антикризовому фінансовому управлінні, адаптивності підприємств до шоків і методах оцінювання фінансової стійкості. Водночас, проблеми управління фінансовими ресурсами в умовах воєнної економіки, багатофакторної турбулентності та цифрової трансформації бізнес-процесів залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює потребу в їх поглибленому науковому аналізі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах турбулентності економічного середовища, а також формування концептуальної моделі адаптивного фінансового управління, здатної забезпечити стійкість і розвиток підприємства за умов високої нестабільності.

Теоретичне осмислення фінансових ресурсів підприємства в українській економічній науці спирається на розуміння їх як системної категорії, що інтегрує власні, позикові та залучені джерела фінансового забезпечення для безперервного відтворення діяльності суб'єкта господарювання. У працях Бланка О., Малій О. та Поддєрьогіна А. закладено методологічний фундамент трактування фінансових ресурсів як сукупності грошових коштів і їх еквівалентів, що формуються та розподіляються відповідно до цілей фінансової стратегії підприємства [1-3]. Науковці підкреслюють, що ефективність управління фінансовими ресурсами не може зводитися до формальної оптимізації їх структури, оскільки вона зумовлюється якістю фінансових рішень, здатністю менеджменту прогнозувати ризики та забезпечувати стійкість фінансових потоків у мінливому середовищі. Саме тому вітчизняна наукова традиція акцентує не лише на статичній характеристиці фінансових ресурсів, а й на їхній динамічній природі, що проявляється в адаптивності до зовнішніх шоків, швидкості обороту та здатності генерувати додану вартість.

З урахуванням сучасної методології українські дослідники Сподіна А., Тарасенко І. [4] та Партин Г., Папірник С. [5] зосереджують увагу на фінансовій стійкості як ключовому маркері ефективності управління ресурсами. У їхніх роботах фінансова стійкість розглядається як системний результат поєднання достатності власного капіталу, оптимальності структури позикових ресурсів, збалансованості грошових потоків та здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання за умов ризику. Вчені підкреслюють, що в умовах турбулентності фінансова стійкість набуває ознак «антикрихкості», тобто здатності не лише протистояти шокам, а й використовувати їх як імпульси для зміцнення фінансової архітектури. У цьому контексті українська наукова школа виходить за межі класичних моделей фінансової рівноваги, формуючи методичний апарат оцінювання, що інтегрує ліквідність, платоспроможність, гнучкість капіталу та ризик-орієнтовані показники.



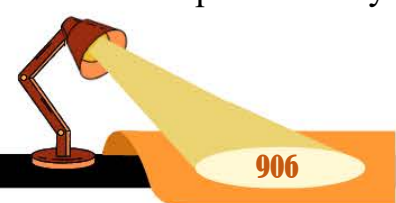


Значний внесок у розвиток теорії управління фінансовими ресурсами зробили наукові праці Гудзь Т. [6] та Непочатенко О., Пташник С. [7], присвячені вартості капіталу та вартісно-орієнтованому управлінню. Дослідники наголошують, що ефективність формування й використання фінансових ресурсів визначається співвідношенням між вартістю залучення капіталу та його продуктивністю, а ключовим індикатором виступає здатність підприємства генерувати економічний доданий дохід (EVA). Вітчизняні автори аргументують, що у нестабільних умовах EVA-системи набувають особливого значення, оскільки вони дозволяють ідентифікувати реальні драйвери ефективності: оптимізацію грошових потоків, скорочення фінансових витрат, підвищення оборотності активів, збалансованість ризиків.

Особливої уваги у сучасних українських дослідженнях набуває проблема адаптивності фінансового менеджменту. Такі науковці, як Федірець О., Жам О., Білик О., Бубко В., обґрунтовують необхідність переходу до гнучких фінансових моделей, які передбачають варіативність сценаріїв, використання прогнозно-аналітичних інструментів, стрес-тестування та оперативну зміну структури капіталу [8]. Вони стверджують, що ефективно управління фінансовими ресурсами неможливе без впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем бюджетування, ВІ-аналітики та інтелектуальних моделей управління ризиками, оскільки саме ці інструменти підсилюють якість управлінських рішень в умовах високої невизначеності [8].

Отже, сучасна українська наукова думка демонструє поступовий перехід від класичних підходів до фінансових ресурсів як статичної сукупності коштів — до системно-динамічного концепту, у межах якого фінансові ресурси трактуються як адаптивний, ризик-чутливий і технологічно інтегрований елемент фінансової архітектури підприємства. Таке бачення дозволяє розглядати ефективність управління ними не лише через призму економічних коефіцієнтів, а як комплексну систему, що включає здатність підприємства швидко реагувати на зміни, прогнозувати дестабілізуючі фактори, перебудовувати фінансові моделі та забезпечувати довгострокову стійкість у періоди турбулентності. Недоліком значної частини наявних підходів є їхня орієнтація на відносно стабільні економічні умови, тоді як воєнні, енергетичні та ринкові шоки вимагають формування нової методології управління фінансовими ресурсами — методології, яка поєднує адаптивність, цифровізацію, ризик-менеджмент та стратегічну фінансову гнучкість. Саме така методологічна синергія, на мою думку, має стати основою сучасної моделі ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств України.

Турбулентність економічного середовища, що характеризується високим рівнем нестабільності, нерівноважністю та багатовекторністю змін, перетворюється на системний чинник функціонування національної економіки. Українські науковці Беззубко Б. та Ткаченко М. [9] підкреслюють, що вітчизняні





підприємства діють у контексті одночасної дії воєнних, енергетичних, валютних і логістичних шоків, які порушують передбачуваність фінансових потоків і змінюють класичні параметри економічної рівноваги. У таких умовах формування фінансових ресурсів набуває ознак нерівномірності та залежності від зовнішніх факторів, тоді як ефективність їх використання визначається здатністю підприємства оперативно реагувати на дестабілізаційні імпульси. Наукова дискусія підтверджує, що турбулентність слід розглядати не як винятковий стан, а як структурну характеристику сучасної економіки, що визначає логіку фінансової поведінки підприємств.

Характерні риси турбулентності — нелінійність, невизначеність та прискорення темпів змін — істотно трансформують умови прийняття фінансових рішень. Дослідження Янковської Л., Семчук Ж., Шевчук Я., Антонюк Н. та Нагірної О. свідчать, що ризиковість зовнішнього середовища модифікує систему критеріїв оптимальності управління фінансовими ресурсами, актуалізуючи роль показників фінансової гнучкості, ліквідності, адаптивності капіталу та стресостійкості фінансової системи підприємства [10]. Поглиблений аналіз наявних моделей засвідчує, що традиційні підходи до формування структури капіталу або бюджетування грошових потоків втрачають ефективність за умов швидкої зміни ринкових параметрів і нестабільності вартості фінансування.

Турбулентність впливає на фінансові рішення підприємств у декількох стратегічно важливих напрямках. По-перше, змінюється доступність фінансових ресурсів. Наукові дослідження доводять, що в умовах підвищеного ризику кредиторі й інвестори формують жорсткіші вимоги до вартості капіталу, ліквідності та забезпечення. Це зумовлює посилення ролі внутрішніх фінансових ресурсів, оптимізації оборотних активів та раціоналізації операційних грошових потоків. По-друге, посилюється значення короткострокових інструментів фінансування та резервування, що дозволяють підприємствам реагувати на раптові зміни кон'юнктури. По-третє, ризиковість зовнішнього середовища модифікує структуру фінансових потоків, зумовлюючи необхідність їхнього перерозподілу на користь антикризових заходів, страхових механізмів і стратегічних резервів.

Розвиток цифрової економіки посилює здатність підприємств адаптуватися до турбулентності. За таких умов високу ефективність демонструють цифрові моделі управління фінансами, що базуються на інтегрованих інформаційних системах, прогностичній аналітиці, швидкісній обробці даних та автоматизованому бюджетуванні. Під даним кутом зору турбулентність не лише ускладнює фінансове управління, а й стимулює переосмислення методів планування, контролю та оцінювання результативності. Застосування цифрових інструментів забезпечує підприємству можливість оперативного коригування фінансової політики та скорочує часовий лаг між виникненням ризику і реакцією на нього.





Отже, турбулентність економіки стає базовим параметром, який визначає структуру, логіку та інтенсивність управління фінансовими ресурсами. Ефективність фінансових рішень у таких умовах прямо залежить від здатності підприємства інтегрувати у свою архітектуру управління елементи адаптивності, фінансової гнучкості та технологічної модернізації. Саме тому фінансовий менеджмент поступово переходить від моделі стабільного планування до моделі стратегічної резиліентності, у межах якої ключовим критерієм результативності є не статична збалансованість фінансових потоків, а здатність системи відновлювати функціональність та якісно перебудовуватися під впливом зовнішніх шоків. Турбулентність виступає не лише викликом для управління фінансовими ресурсами, а й каталізатором розвитку нових підходів і методів, здатних забезпечити підприємству фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Саме тому управління фінансовими ресурсами за умов турбулентності слід розглядати як інтегровану модель, що поєднує антикризові інструменти, цифрову аналітику та стратегічне передбачення, формуючи нову якість фінансового управління.

Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах неможливе без урахування трансформаційних процесів, що змінюють структуру фінансових потоків, джерела формування капіталу та здатність підприємства забезпечувати стійкість у нестабільному середовищі. Діагностика має здійснюватися як комплексний, багатовимірний процес, який поєднує аналіз структури фінансових ресурсів, оцінювання фінансової стійкості, дослідження динаміки грошових потоків і визначення вартості капіталу. За умов турбулентності кожен із цих компонентів втрачає статичний характер та набуває ознак високої чутливості до зовнішніх ринкових і неринкових факторів [11].

Структура та динаміка фінансових ресурсів значною мірою відображають стан фінансового потенціалу підприємства. Аналіз наукових підходів показує, що стабільність джерел фінансування та їхня оптимальна структура виступають визначальними характеристиками ефективності фінансового управління. Підприємства в умовах нестабільності повинні орієнтуватися на диверсифікацію джерел фінансових ресурсів, збалансований розподіл між власним і позиковим капіталом, а також підвищення ролі внутрішніх фінансових резервів. Турбулентність економічного середовища викликає підвищену мінливість вартості зовнішнього фінансування, що зумовлює необхідність регулярного перегляду структури капіталу та активного використання аналітичних моделей оптимізації.

Фінансова стійкість та платоспроможність підприємств формують центральний вимір діагностики ефективності управління фінансовими ресурсами. Наукові дослідження свідчать, що адекватний рівень фінансової стійкості можливий лише за умов збалансованості коротко- та довгострокових зобов'язань, достатності власного капіталу та ліквідності оборотних активів. У період





турбулентності ці показники набувають динамічного характеру, що потребує впровадження інтегральних моделей оцінювання, здатних враховувати ризиковість зовнішнього середовища. Поширеною є практика використання адаптивних інтегральних індикаторів, у яких поєднано класичні коефіцієнти фінансової рівноваги, показники оборотності та ризик-орієнтовані метрики, що забезпечують цілісне уявлення про фінансову стійкість.

Вартісно-орієнтована оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами становить окремих напрям діагностики, спрямований на визначення здатності підприємства створювати додану вартість. Методологія EVA, MVA, ROIC та WACC дозволяє оцінити ефективність використання капіталу з урахуванням його вартості та продуктивності [12]. У турбулентних умовах ці показники потребують коригування з огляду на зміну ринкових параметрів, підвищення вартості позикового фінансування та коливання доходності активів. Досвід українських підприємств доводить, що в умовах невизначеності саме вартісно-орієнтований підхід забезпечує адекватну оцінку взаємозв'язку між фінансовими рішеннями та їхнім економічним ефектом.

Комплексна діагностика ефективності управління фінансовими ресурсами потребує застосування комбінованих інструментів — як кількісних, так і якісних. Класичні фінансові коефіцієнти у поєднанні з ризик-орієнтованими індикаторами, інтегральними оцінками та прогнозною аналітикою дозволяють формувати цілісну картину фінансового стану підприємства. Застосування сучасних цифрових систем бізнес-аналітики, автоматизованого бюджетування та інтелектуальних моделей прогнозування забезпечує скорочення часових лагів між аналізом та прийняттям фінансових рішень, що є критичним фактором в умовах високої мінливості середовища.

Отже, ефективність управління фінансовими ресурсами може бути адекватно оцінена лише за умов комплексної багаторівневої діагностики, яка враховує структуру фінансових потоків, здатність підприємства підтримувати стійкість, продуктивність капіталу та рівень адаптивності до зовнішніх шоків. Саме системний підхід до діагностики, що інтегрує фінансові, ризикові та вартісні параметри, створює можливість для обґрунтованого формування фінансової стратегії підприємства у турбулентному економічному середовищі та забезпечує наукові передумови розробки ефективної моделі фінансового управління (табл. 1.1).





Таблиця 1. Методичні підходи до діагностики ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах турбулентності економіки

Методичний підхід	Основний зміст підходу	Визначальні індикатори	Обмеження застосування за умов турбулентності
Класичний коефіцієнтний аналіз	Оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості на основі системи фінансових коефіцієнтів	Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, автономії, маневреності, покриття	Низька адаптивність до швидких змін ринкових параметрів; обмежена здатність враховувати ризики
Аналіз структури та джерел формування фінансових ресурсів	Дослідження оптимальності структури капіталу, вартості фінансування, стабільності джерел	Структурні співвідношення власного й позикового капіталу, WACC, рівень диверсифікації джерел	Чутливість до змін вартості капіталу та доступності фінансування; обмежена прогнозність
Грошово-потоківий (cash-flow) підхід	Аналіз генерування операційних, інвестиційних та фінансових потоків	Операційний грошовий потік, чистий грошовий потік, коефіцієнт покриття боргу	Не враховує якісні характеристики ризиків та зовнішніх шоків
Вартісно-орієнтований підхід (VBM)	Оцінювання ефективності використання капіталу через створення економічної доданої вартості	EVA, MVA, ROIC, WACC	Висока залежність від точності оцінки вартості капіталу та прогнозів рентабельності
Інтегральні ризик-орієнтовані моделі	Комплексний аналіз стійкості з урахуванням ризикових параметрів та адаптивності	Інтегральні індекси стійкості, показники ризику, VaR, stress-testing	Складність методики; потреба у великих масивах даних і цифровій аналітиці
Цифрово-аналітичні моделі діагностики	Використання ВІ-систем, машинного навчання, автоматизованих моделей прогнозування	Прогнозні моделі cash-flow, інтегровані KPI, автоматизовані індикатори ризиків	Потреба у високому рівні цифрової інфраструктури, аналітичної підготовки персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [10-12]

Порівняння методичних підходів засвідчує, що жоден із них не забезпечує вичерпної діагностики ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах турбулентності. Коефіцієнтні та структурні методики надають базову оцінку стану фінансової системи підприємства, однак втрачають інформатив-





ність за умов швидких зовнішніх змін. Вартісно-орієнтовані підходи дозволяють комплексно оцінити продуктивність капіталу, проте критично залежать від точності ринкових прогнозів. Ризик-орієнтовані та цифрові моделі демонструють найвищу адаптивність до турбулентності, але потребують значних аналітичних ресурсів.

Отже, діагностика ефективності фінансового управління набуває синергетичного характеру, що вимагає поєднання класичних, вартісних, ризикових і цифрових інструментів у єдиній інтегрованій системі, здатній відображати багатоаспектність фінансової поведінки підприємства у нестабільному економічному середовищі.

Посилення невизначеності економічних процесів і структурні зрушення, викликані воєнними, енергетичними та ринковими шоками, актуалізують потребу у використанні інноваційних фінансових інструментів, здатних забезпечити гнучкість, стійкість і оперативність фінансових рішень. Потенціал модернізації системи управління фінансовими ресурсами визначається швидкістю інтеграції цифрових технологій, які змінюють методи планування, контролю, управління ризиками та оптимізації капіталу. В умовах турбулентності інноваційні інструменти не є факультативним елементом фінансової політики підприємства — вони трансформуються у стратегічну передумову виживання та розвитку.

Цифровізація фінансового менеджменту формує новий тип фінансової архітектури, побудованої на інтеграції інформаційних систем, автоматизованого бюджетування, ВІ-аналітики та інтелектуальних алгоритмів обробки даних. Використання ERP-систем, комплексних платформ управління грошовими потоками, моделей прогнозу аналітики та машинного навчання забезпечує значне підвищення точності фінансових рішень і скорочує часові лаги між виявленням ризику та реакцією на нього. Цифрові інструменти дозволяють підприємству моделювати зміни зовнішнього середовища, прогнозувати структуру капіталу, здійснювати сценарне бюджетування та визначати варіанти оптимального розподілу фінансових ресурсів.

Антикризове управління фінансовими потоками становить другий ключовий блок інноваційної модернізації. В умовах турбулентності підприємства стикаються з високими коливаннями ліквідності, нестабільністю доходних потоків та ризиком порушення фінансової рівноваги. Сучасні інструменти, такі як стрес-тестування, сценарний аналіз, моделі Value-at-Risk та системи раннього попередження, стають необхідним елементом фінансового планування. Важливим компонентом антикризового управління є формування гнучкої системи резервування, здатної забезпечувати адаптацію фінансових потоків під впливом зовнішніх шоків. Антикризове управління змінює логіку фінансового менеджменту: замість постфактум-коригування підприємство переходить до випереджального управління ризиками.





Інноваційні підходи також трансформують методи оптимізації структури капіталу, яка в умовах нестабільності стає не стільки показником фінансової рівноваги, скільки індикатором стійкості та стратегічної гнучкості підприємства. Наукові дослідження свідчать, що за умов підвищеної вартості позикового капіталу та обмеженості кредитних ресурсів оптимальна структура капіталу має формуватися на основі варіативних сценаріїв, що враховують не лише співвідношення власних і позикових джерел, але й ризики їх залучення, можливість переходу від довгострокового до короткострокового фінансування, використання альтернативних фінансових інструментів — таких як факторинг, форфейтинг, фінтех-платформи та краудфандингові моделі. Адаптивна структура капіталу забезпечує підприємству не лише економію фінансових витрат, а й стабільність функціонування при підвищеній волатильності ринку.

Отже, інноваційні інструменти управління фінансовими ресурсами формують нову парадигму фінансової поведінки підприємства. Вона ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, антикризових механізмів та адаптивних моделей капіталізації й дозволяє трансформувати турбулентність з деструктивного фактора на каталізатор управлінських рішень. Саме тому підвищення ефективності фінансового управління у нестабільному середовищі має здійснюватися не шляхом удосконалення окремих інструментів, а через формування системної інноваційної архітектури, здатної забезпечити підприємству стійкість, гнучкість і стратегічну результативність.

Функціонування підприємств у середовищі підвищеної турбулентності потребує переходу від фрагментарних фінансових рішень до системної моделі фінансового управління, здатної інтегрувати аналітичні, ризик-орієнтовані, цифрові та стратегічні компоненти. Концепція моделі має охоплювати не лише механізми формування й використання фінансових ресурсів, а й інституційні, інформаційно-аналітичні та стратегічні передумови їхнього функціонування в умовах невизначеності.

Структурну основу моделі формують три взаємозалежні блоки: аналітичний, операційно-управлінський та стратегічно-резилієнтний. Аналітичний блок забезпечує оцінювання фінансової стійкості, структури капіталу, ліквідності та здатності підприємства генерувати додану вартість на основі класичних і сучасних методів діагностики. Він охоплює інтеграцію коефіцієнтного аналізу, вартісно-орієнтованих моделей (EVA, ROIC), ризик-моделювання та прогнозної аналітики. У цьому контексті аналітичний блок виконує функцію «інтелектуального ядра» моделі, що дозволяє перетворювати дані на інформацію та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень.

Операційно-управлінський блок спрямований на реалізацію механізмів управління фінансовими потоками, їхньої оптимізації та адаптивного перерозподілу. Він включає інструменти управління ліквідністю, формування резервів, бюджетування, автоматизованого контролю за оборотністю капіталу та





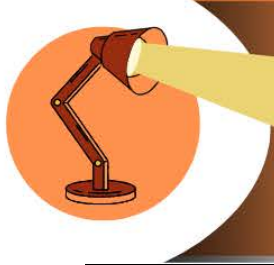
регулювання структури фінансових ресурсів відповідно до сценарних прогнозів. Особливу роль відіграє впровадження цифрових інструментів: ERP-системи, BI-аналітики, автоматизованих систем cash-flow management, моделей stress-testing та систем раннього попередження. Цей блок забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень, визначаючи фінансову маневреність підприємства та його здатність до оперативної реакції на зовнішні зміни.

Стратегічно-резилієнтний блок моделі забезпечує здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім шокам, а й використовувати їх як імпульс для розвитку. У цьому вимірі фінансові ресурси розглядаються як стратегічний актив, який має забезпечувати довгострокову фінансову стабільність, можливість інноваційної модернізації, залучення інвестицій та зміцнення конкурентоспроможності. Центральними механізмами цього блоку є стратегічне планування структури капіталу, управління ризиковим профілем підприємства, формування фінансових резервів із різним горизонтом використання, диверсифікація джерел фінансування та інтеграція фінтех-рішень у стратегію розвитку підприємства. Саме стратегічна резилієнтність визначає перспективу фінансової стабільності підприємства в умовах довготривалої невизначеності (табл. 2).

Таблиця 2. Концептуальна модель забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах турбулентності економіки

Змістове наповнення	Ключові інструменти та методи	Функціональна роль у моделі	Очікуваний ефект для підприємства
Аналітичний блок			
Комплексне оцінювання фінансової стійкості, структури капіталу та динаміки фінансових ресурсів з урахуванням ризиків і турбулентності	Коефіцієнтний аналіз; аналіз cash-flow; інтегральні показники стійкості; EVA, ROIC; прогнозна аналітика; ризик-моделювання	Формування інформаційної бази для ухвалення рішень; виявлення критичних зон; оцінка здатності підприємства генерувати вартість	Підвищення точності фінансових рішень; своєчасне ідентифікування ризиків; оптимізація фінансових потоків
Операційно-управлінський блок			
Реалізація управлінських рішень щодо формування, перерозподілу та контролю фінансових ресурсів; адаптивність операцій	Бюджетування; управління ліквідністю; резервування; автоматизовані системи cash-flow management; BI-аналітика; ERP; stress-testing	Забезпечення гнучкості управління фінансовими потоками; оперативне реагування на зміни; підтримання фінансової рівноваги	Зменшення фінансових втрат; підвищення оборотності капіталу; покращення ліквідності; стабільність операцій





Змістове наповнення	Ключові інструменти та методи	Функціональна роль у моделі	Очікуваний ефект для підприємства
Стратегічно-резилієнтний блок			
Формування довгострокової стійкості, резилієнтності та здатності використовувати ризики як джерело можливостей	Диверсифікація джерел фінансування; стратегічне управління капіталом; моделі Value-at-Risk; системи раннього попередження; фінтех-рішення	Забезпечення довгострокової фінансової стійкості; зміцнення здатності до адаптації та розвитку; формування стратегічного фінансового потенціалу	Зростання інвестиційної привабливості; стабільність у кризових умовах; підвищення конкурентоспроможності; фінансова незалежність

Джерело: складено автором

Отже, наведена концептуальна модель ґрунтується на системній взаємодії аналітичного, операційного та стратегічного блоків, які у своїй сукупності формують інтегровану архітектуру фінансового управління підприємства. Вона дозволяє не лише здійснювати ефективний контроль і розподіл фінансових ресурсів, а й забезпечує їх оптимальне використання з урахуванням дії ризиків і можливостей, що постають у турбулентному середовищі. Така модель створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління фінансами, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню адаптивності та формуванню довгострокової фінансової стійкості.

Таким чином, ефективність управління фінансовими ресурсами у сучасній економіці визначається не окремими елементами, а здатністю підприємства інтегрувати в єдину систему аналітичні інструменти, оперативні механізми та стратегічні орієнтири. Саме така взаємодія формує нову парадигму фінансового менеджменту, яка відповідає умовам турбулентності та забезпечує підприємству стійкість і конкурентні переваги у динамічному економічному середовищі.

Висновки. Комплексне дослідження ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах економічної турбулентності дозволило встановити, що сучасне фінансове середовище формується під впливом багатовимірних ризиків, що істотно трансформують як структуру фінансових потоків, так і логіку ухвалення управлінських рішень. Проведений теоретичний аналіз вітчизняних концепцій засвідчив, що традиційні моделі фінансового менеджменту втрачають результативність у нестабільному зовнішньому середовищі, а ключовим критерієм ефективності управління ресурсами стає здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, адаптивність і стратегічну гнучкість. Дослідження впливу турбулентності показало, що вона не лише модифікує параметри доступності капіталу, ліквідності та ризиковості, а й кардинально змінює вимоги до фінансової структури підприємства, посилюючи





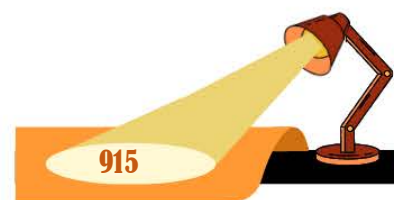
роль внутрішніх джерел фінансування, цифрових інструментів контролю та системи антикризового регулювання.

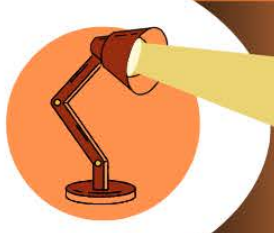
Діагностика ефективності управління фінансовими ресурсами виявила необхідність переходу до багаторівневих методичних підходів, що інтегрують класичні фінансові коефіцієнти, вартісно-орієнтовані індикатори, ризик-моделі та цифрові прогностичні системи. Порівняльний аналіз методичних підходів підтвердив, що жоден із них не може забезпечити повноцінну оцінку в умовах нестабільності, оскільки характер турбулентності передбачає взаємозалежність ризиків, швидкість їхнього поширення та високу чутливість фінансових параметрів до зовнішніх шоків. Саме тому ефективна діагностика має ґрунтуватися на синергетичному поєднанні інструментів, яке дозволяє сформувавши комплексне уявлення про якість фінансового управління та його здатність забезпечувати результативність у довгостроковій перспективі.

Розкриття інноваційних інструментів підтвердило, що цифровізація є визначальним чинником трансформації фінансового менеджменту. Інтеграція ERP-систем, BI-аналітики, автоматизованих моделей cash-flow management, stress-testing та систем раннього попередження забезпечує підвищення точності прогнозів, зменшення фінансових ризиків та прискорення реакції підприємства на зміни ринкових умов. Поєднання цифрових технологій з антикризовими механізмами управління ліквідністю, оптимізацією структури капіталу та диверсифікацією джерел фінансування створює передумови для формування інноваційної архітектури фінансової системи підприємства, здатної забезпечити баланс між стабільністю, гнучкістю та стратегічною результативністю.

На основі проведеного аналізу було сформовано концептуальну модель забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, що поєднує аналітичний, операційно-управлінський та стратегічно-резилієнтний блоки. Саме інтеграція цих компонентів дозволяє перетворити турбулентне середовище з фактору загрози на фактор адаптивного зростання, оскільки модель забезпечує багаторівневу підтримку фінансових рішень, їх оперативну реалізацію та стратегічну узгодженість. Наведена модель відображає наукову новизну дослідження, оскільки формує цілісний підхід до управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності та дозволяє підприємству переходити від реактивної до проактивної фінансової поведінки.

Узагальнюючи результати, слід підкреслити, що ефективність управління фінансовими ресурсами в умовах турбулентності визначається здатністю підприємства забезпечувати безперервність фінансових процесів, підтримувати баланс між ризиком та дохідністю, формувати фінансову стійкість і використовувати можливості цифрової трансформації для зміцнення конкурентних позицій. Саме системний, інтегрований та інноваційний підхід до фінансового управління створює основу для стабільного функціонування підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості та забезпечення економічної життєздатності в умовах тривалої невизначеності.





Література:

1. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.. Фінанси підприємств: підручник. За ред. А.М. Поддєрьогіна. 7-ме вид. К. : КНЕУ, 2008. 552 с..
2. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71-74. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_2_12 (дата звернення: 27.11.2025р.)
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. К. : Ельга. 2008. 724 с.
4. Сподіна А. О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори вплив. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 12 (131). С. 24-31. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf (дата звернення: 27.11.2025р.)
5. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3-4 (97-98). С. 129-135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21> (дата звернення: 27.11.2025р.)
6. Гудзь Т. П. Фінансова рівновага підприємства у системі сучасних економічних відносин. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 2 (66). С. 63–74.
7. Непочатенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. С. 75-80. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.11> (дата звернення: 27.11.2025р.)
8. Федірець О.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(1). С. 70-77. [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S) (дата звернення: 27.11.2025р.)
9. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 96–102.
10. Янковська Л., Семчук Ж., Шевчук Я., Антонюк Н. , Нагірна О. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 307-314. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8092535> (дата звернення: 27.11.2025р.)
11. Коваль Н. О., Пілявоз Т. М. Фінансова діагностика та управління ризиками щодо актуальних перетворень сьогодення. *Modern Economics*. 2024. № 44(2024). С. 74-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-12). (дата звернення: 27.11.2025р.)
12. Петряков В. Експрес-діагностика та фундаментальна діагностика в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-4> (дата звернення: 27.11.2025р.)

References:

1. Bezzubko, B., & Tkachenko, M. (2022). Osoblyvosti formuvannia stratehii ukrainiskykh pidpriemstv pid chas viiny [Features of forming strategies of Ukrainian enterprises during the war]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*, 78–79(5–6), 96–102 [in Ukrainian].
2. Blank, I.O. (2008). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: Elha [in Ukrainian].
3. Fedirets, O.V., Zham, O.Iu., Bilyk, O.A., & Bubko, V.H. (2025). Evoliutsiia finansovykh modelei upravlinnia innovatsiinym biznesom ta planuvannia startup proektiv: vid Lean Startup do Agile Management [Evolution of financial models of innovative business management and startup project planning: from Lean Startup to Agile Management]. *Aktualni problemy staloho rozvytku – Actual Problems of Sustainable Development*, 2(1), 70–77. [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S) (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].





4. Hudz, T.P. (2018). Finansova rinvovaha pidpryiemstva u systemi suchasnykh ekonomichnykh vidnosyn [Financial equilibrium of the enterprise in the system of modern economic relations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Socio-Economic Research Bulletin*, 2(66), 63–74 [in Ukrainian].

5. Koval, N.O., & Piliavoz, T.M. (2024). Finansova diahnostyka ta upravlinnia ryzykamy shchodo aktualnykh peretvoren siohodennia [Financial diagnostics and risk management in the context of current transformations]. *Modern Economics*, 44, 74–78. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-12) (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

6. Malii, O.H. (2016). Finansovi resursy pidpryiemstv ta dzherela yikh formuvannia: teoretychni aspekty [Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual Problems of Innovative Economy*, 2, 71–74. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_2_12 (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

7. Nepochatenko, O.O., & Ptashnyk, S.A. (2021). Finansovyi menedzhment yak neobkhidna skladova efektyvnoi systemy upravlinnia pidpryiemstvom [Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. *Efektyvna ekonomika – Efektyvna Ekonomika*, 8, 75–80. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.11> (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

8. Partyn, H., & Papirnyk, S. (2022). Zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpryiemstva za umov nestabilnosti seredovyshcha funktsionuvannia [Ensuring financial stability of the enterprise in conditions of instability of the operating environment]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 3–4(97–98), 129–135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21> (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

9. Petriakov, V. (2025). Ekspres-diahnostyka ta fundamentalna diahnostyka v antykrizovomu upravlinni [Express diagnostics and fundamental diagnostics in crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-4> (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

10. Poddierohin, A.M., Bilyk, M.D., Buriak, L.D., et al. (2008). *Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk* [Finance of enterprises: textbook]. A.M. Poddierohin (Ed.). (7th ed.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

11. Spodina, A.O., & Tarasenko, I.O. (2022). Finansova stiikist pidpryiemstva: sutnist ta faktory vplyvu [Financial stability of the enterprise: essence and influencing factors]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka” – International Scientific Journal “Internauka”*, 12(131), 24–31. Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

12. Yankovska, L., Semchuk, Zh., Shevchuk, Ya., Antoniuk, N., & Nahirna, O. (2023). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpryiemstv v umovakh viiny [Financial risk management of enterprises in wartime conditions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 37, 307–314. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8092535> (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].

