

УДК 658.15:005.334

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.16>**Марценюк Олена Василівна***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>***Руда Оксана Леонтіївна***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>***Ковальчук Анна Ігорівна***магістр,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3659-9348>*

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування механізмів управління фінансовими ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності. Актуальність дослідження зумовлена суттєвим ускладненням фінансового середовища функціонування підприємств України, що характеризується впливом воєнних дій, інфляційних процесів, валютних коливань, зміною вартості кредитних ресурсів, порушенням виробничо-логістичних зв'язків, зниженням ділової активності та високим рівнем невизначеності. Обґрунтовано, що в сучасних умовах управління фінансовими ризиками має здійснюватися не як реакція на вже реалізовані загрози, а як безперервний процес їх ідентифікації, оцінювання, прогнозування та попередження. Встановлено, що фінансові ризики підприємства формуються під одночасним впливом валютних, кредитних, процентних, інфляційних, інвестиційних ризиків та ризику ліквідності, які є взаємопов'язаними та здатні посилювати негативний вплив один одного. Доведено необхідність переходу від фрагментарного управління окремими видами ризиків до комплексної адаптивної системи фінансового ризик-менеджменту. Проаналізовано основні фактори економічної нестабільності та визначено механізми їх впливу на фінансовий стан підприємств. Обґрунтовано доцільність використання системи раннього попередження, що передбачає постійний моніторинг ключових фінансових індикаторів, оцінювання ймовірності та потенційного впливу ризикових подій, формування ризик-лімітів і визначення пріоритетних напрямів реагування. Запропоновано комплексний механізм управління фінансовими ризиками підприємства, який охоплює моніторинг ризикового середовища, ідентифікацію та ранжування ризиків, кількісне і якісне оцінювання, вибір інструментів реагування, контроль результативності та коригування управлінських рішень. Особливу увагу приділено застосуванню сценарного аналізу, стрес-тестування, диверсифікації джерел фінансування, управлінню ліквідністю, контролю дебіторської заборгованості, оптимізації структури боргового капіталу та зниженню валютної експозиції. Обґрунтовано систему показників оцінювання ефективності ризик-менеджменту та визначено практичні напрями її цифровізації.

Ключові слова: фінансові ризики; підприємство; управління ризиками; економічна нестабільність; фінансова стійкість; ліквідність; валютний ризик; кредитний ризик; ризик-менеджмент; фінансова безпека.

Постановка проблеми. Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах високої динамічності та невизначеності економічного середовища, що суттєво посилює вплив фінансових ризиків на результати господарської діяльності. Для суб'єктів підприємництва особливої актуальності набувають питання забезпечення фінансової стійкості, підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності, оптимізації структури капіталу й збереження здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Водночас нестабільність макроекономічного середовища обмежує можливість традиційного прогнозування фінансових показників і зумовлює необхідність удосконалення підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації фінансових ризиків.

Економічна нестабільність проявляється через сукупність взаємопов'язаних чинників, серед яких інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміна вартості фінансових ресурсів, зниження діло-

вої активності, нестабільність попиту, порушення логістичних зв'язків, трансформація умов кредитування та зростання загального рівня невизначеності. Для українських підприємств зазначені фактори додатково посилюються наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої та енергетичної інфраструктури, територіальними обмеженнями господарської діяльності, міграційними процесами та змінами зовнішньоекономічного середовища. За таких умов фінансовий ризик перестає бути виключно локальним елементом фінансового менеджменту і перетворюється на один із ключових факторів, що визначають здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін.

Особливого значення набуває формування комплексного механізму управління фінансовими ризиками, здатного забезпечити не лише реагування на вже реалізовані ризикові події, а й їх попередження. Такий механізм має поєднувати інструменти фінансового аналізу, прогнозування, планування, диверсифікації, резервування, страхування та хеджування з сучасними підходами до сценарного моделювання й постійного моніторингу ризикового середовища. Водночас ефективність управління ризиками значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати ризик-орієнтований підхід у систему стратегічного та оперативного фінансового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління фінансовими ризиками підприємств посідає важливе місце у сучасних дослідженнях з фінансового менеджменту, корпоративного управління та ризик-менеджменту. Сучасні наукові дослідження у сфері фінансового управління підприємствами зосереджені на проблемах забезпечення фінансової стійкості, управління фінансовими ресурсами та ризиками, адаптації фінансових потоків до нестабільного економічного середовища, а також удосконаленні антикризових і стратегічних інструментів управління.

Антонюк О. [1] досліджує особливості управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки, акцентуючи увагу на необхідності забезпечення ефективного формування та використання фінансових ресурсів, підтримання платоспроможності та адаптації фінансової політики підприємств до мінливих економічних умов. В. Бабенко та Т. Назарова [2] розглядають фінансові потоки підприємств в умовах економічної нестабільності, визначаючи основні проблеми їх формування та руху й обґрунтовуючи напрями адаптації фінансового управління до сучасних українських реалій.

Проблематика фінансової безпеки підприємств розглядається у дослідженні Т. Близнюк, Ю. Овсюченко та О. Пересади [3], у якому фінансову безпеку представлено як важливу складову антикризового управління та стратегічного управління ризиками. Автори акцентують увагу на необхідності інтеграції ризик-орієнтованого підходу до системи стратегічного управління підприємством. І. Лащик та Л. Бондаренко [4] досліджують теоретико-методологічні аспекти управління фінансовими ризиками підприємства, розглядаючи сутність фінансових ризиків, принципи їх ідентифікації та основні підходи до формування системи ризик-менеджменту.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають дослідження, присвячені специфіці ризикового середовища українських підприємств. І. Макалюк, О. Кривда та А. Лайкова [5] здійснюють якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на необхідності врахування специфічних загроз, пов'язаних із воєнними, операційними, фінансовими та логістичними факторами. Н. Ситник та Д. Половко [8] досліджують фінансову безпеку підприємства в умовах війни, визначаючи її основні цілі, пріоритети та напрями забезпечення, що дозволяє розглядати фінансову безпеку як один із ключових результатів ефективного управління фінансовими ризиками.

Значний масив сучасних досліджень присвячений проблемам фінансового забезпечення та підтримання фінансової стійкості підприємств. Н.С. Прокопенко, А.О. Тимошенко, Д.В. Щербатих та Ю.С. Ремига [7] аналізують інструменти фінансового забезпечення розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності, розглядаючи одночасно пов'язані з ними фінансові ризики та перспективи забезпечення стійкого розвитку. О. Чумаченко, С. Плетенецька та Т. Антонєць [9] досліджують управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту, наголошуючи на необхідності взаємопов'язаного управління фінансовими показниками та стратегічними цілями підприємства.

Окремий напрям сучасних досліджень становить бюджетування як інструмент превентивного фінансового управління. І.Є. Чуркіна та Є.О. Сергєєва [10] розглядають особливості бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності та обґрунтовують його значення для планування фінансових ресурсів, контролю витрат і своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. М.І. Яремик, А.Р. Калинович та І.І. Вербіцька [11] безпосередньо досліджують управління фінансовими ризиками підприємств України в період глобальної економічної нестабільності, акцентуючи увагу на необхідності адаптації механізмів ризик-менеджменту до сучасних макроекономічних викликів.

Отже, сучасні наукові праці охоплюють широкий спектр проблем управління фінансовими ресурсами, фінансовими потоками, фінансовою безпекою та ризиками підприємств в умовах нестабільності й воєнних викликів. Значна увага приділяється антикризовому та стратегічному управлінню, бюджетуванню, забезпеченню фінансової стійкості та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Водночас недостатньо комплексно досліджено саме механізм інтегрованого управління фінансовими ризиками підприємства, який поєднував би ідентифікацію та оцінювання ризиків, встановлення ризик-лімітів, сценарний аналіз, стрес-тестування, управління ліквідністю, валютною та кредитною експозицією, а також постійний моніторинг і коригування управлінських рішень. Це зумовлює необхідність подальшого обґрунтування комплексного механізму управління фінансовими ризиками підприємства, адаптованого до умов економічної нестабільності України.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення комплексного механізму управління фінансовими ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності, спрямованого на підвищення фінансової стійкості, адаптивності та результативності господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий ризик є невід’ємною складовою господарської діяльності підприємства, оскільки прийняття більшості фінансових рішень відбувається за умов неповної інформації щодо майбутніх параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. Його виникнення пов’язане з імовірністю відхилення фактичних фінансових результатів від очікуваних, що може проявлятися у зменшенні доходів, зростанні витрат, втраті ліквідності, погіршенні платоспроможності або зниженні ринкової вартості підприємства. Відповідно, фінансовий ризик доцільно розглядати не лише як загрозу для підприємства, а і як фактор, який має бути інтегрований у систему прийняття фінансових та управлінських рішень. Теоретико-методичні засади управління фінансовими ризиками підприємства ґрунтуються на поєднанні системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів. В умовах економічної нестабільності їх ефективність визначається не стільки здатністю підприємства повністю уникнути ризиків, скільки спроможністю своєчасно їх ідентифікувати, оцінити потенційні наслідки, визначити пріоритетність та застосувати адекватний набір інструментів реагування. Це створює методологічне підґрунтя для формування комплексного механізму управління фінансовими ризиками, орієнтованого на підтримання фінансової стійкості та адаптивності підприємства.

Формування ефективної системи управління фінансовими ризиками підприємства безпосередньо залежить від характеру та масштабів змін зовнішнього економічного середовища. Для українських підприємств упродовж останніх років визначальними чинниками ризиковості стали повномасштабна війна, інфляційні процеси, валютні коливання, зміна вартості кредитних ресурсів, порушення логістичних та виробничих зв’язків, дефіцит енергетичних ресурсів, скорочення інвестиційної активності та висока невизначеність щодо майбутньої динаміки економіки.

За таких умов фінансовий ризик підприємства формується під впливом одночасної дії декількох факторів. Зростання вартості ресурсів впливає на собівартість продукції, валютні коливання – на імпорتنі операції та валютні зобов’язання, зниження купівельної спроможності населення – на обсяги реалізації, а ускладнення доступу до фінансування – на ліквідність та інвестиційну активність підприємств. Таким чином, сучасне ризикове середовище характеризується не лише зростанням окремих ризиків, а й посиленням їх взаємозалежності.

Одним із найбільш вагомих індикаторів макроекономічної нестабільності є інфляція. Зміна загального рівня цін безпосередньо впливає на витрати підприємств, реальну вартість фінансових ресурсів та купівельну спроможність споживачів. В Україні динаміка інфляції протягом останніх років характеризувалася значними коливаннями, що ускладнює довгострокове фінансове планування.

Таблиця 1 – Динаміка основних макроекономічних індикаторів ризикового середовища України у 2021–2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Індекс споживчих цін, % до попереднього року	110,0	126,6	105,1	112,0	108,0
Реальний ВВП, % зміни	3,4	-28,8	5,5	3,2	1,8
Облікова ставка НБУ, % на кінець року	9,0	25,0	15,0	13,5	15,5
Офіційний курс гривні до долара США, грн/дол. США	27,28	36,57	36,57	42,04	42,18

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Дані таблиці 1 свідчать про суттєву трансформацію макроекономічного середовища України протягом 2021–2025 рр., що безпосередньо впливає на характер і масштаб фінансових ризиків підприємств. Найбільш різке погіршення основних макроекономічних параметрів спостерігалось

у 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення: індекс споживчих цін зріс до 126,6%, реальний ВВП скоротився на 28,8%, а облікова ставка НБУ була підвищена до 25,0%. Таке поєднання інфляційного тиску, скорочення економічної активності та істотного подорожчання фінансових ресурсів суттєво посилює ризики ліквідності, кредитний та процентний ризики підприємств.

У 2023–2024 рр. відбулося поступове відновлення економічної активності. Реальний ВВП зріс на 5,5% у 2023 р. та на 3,2% у 2024 р., тоді як темпи інфляції знизилися до 5,1% у 2023 р., після чого у 2024 р. індекс споживчих цін становив 112,0%. Водночас збереження воєнних ризиків, валютних коливань та структурних дисбалансів не дозволило сформувати повністю стабільне фінансове середовище. НБУ у відповідь на зміну інфляційних та макроекономічних умов здійснював поступове коригування облікової ставки, яка на кінець 2024 р. становила 13,5%.

У 2025 р. інфляційний тиск залишався помірним порівняно з кризовим 2022 р.: індекс споживчих цін у грудні 2025 р. до грудня 2024 р. становив 108,0%. Реальний ВВП збільшився на 1,8%, що свідчить про збереження позитивної, хоча й уповільненої, динаміки економічної активності. Водночас підвищення облікової ставки до 15,5% наприкінці 2025 р. відображало необхідність реагування на інфляційні ризики та підтримання цінової стабільності. НБУ у своїх актуальних матеріалах також наголошує на необхідності врахування інфляційних та макроекономічних ризиків під час формування монетарної політики [6].

Динаміка офіційного курсу гривні до долара США додатково характеризує посилення валютного ризику для підприємств. Девальвація гривні підвищує вартість імпортованих ресурсів, обслуговування валютних зобов'язань та створює додатковий тиск на собівартість продукції підприємств, особливо тих, що мають значну частку імпортованих закупівель або валютних боргових зобов'язань.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що фінансове середовище українських підприємств у 2021–2025 рр. характеризувалося високою мінливістю та взаємним посиленням окремих видів ризиків. У таких умовах ефективний механізм управління фінансовими ризиками має передбачати не лише оцінювання окремих ризикових факторів, а й аналіз їх комплексного впливу на ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та вартість капіталу підприємства. Саме тому доцільним є використання сценарного аналізу, стрес-тестування, постійного моніторингу макроекономічних індикаторів та формування системи раннього попередження про потенційні фінансові загрози.

Для підприємств зазначені зміни означали одночасне посилення декількох груп фінансових ризиків. Падіння економічної активності підвищило ризик скорочення доходів та погіршення платоспроможності контрагентів. Висока інфляція збільшила витрати та ускладнила визначення майбутньої собівартості продукції. Підвищення процентних ставок збільшило вартість кредитування, а девальвація гривні – фінансове навантаження на підприємства, які мають валютні зобов'язання або значну частку імпортованої сировини та обладнання.

Розглянемо взаємозв'язок макроекономічних факторів та фінансових ризиків підприємства з точки зору механізму їх впливу та потенційних наслідків для підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 - Взаємозв'язок макроекономічних факторів та фінансових ризиків підприємства

Макроекономічний фактор	Основний фінансовий ризик	Механізм впливу	Потенційні наслідки для підприємства
Зростання інфляції	Інфляційний, ризик ліквідності	Зростання собівартості та потреби в оборотному капіталі	Скорочення маржі, дефіцит оборотних коштів
Девальвація гривні	Валютний	Зміна вартості валютних зобов'язань та імпортованих ресурсів	Зростання витрат і боргового навантаження
Підвищення процентних ставок	Процентний	Збільшення вартості кредитування	Зростання фінансових витрат
Падіння ділової активності	Кредитний, ризик доходності	Скорочення попиту та погіршення платоспроможності контрагентів	Зниження виручки, зростання простроченої дебіторської заборгованості
Енергетичні обмеження	Операційний та фінансовий	Переривання виробництва та додаткові витрати	Зменшення грошового потоку
Логістичні обмеження	Ризик ліквідності та доходності	Зростання строків і вартості постачання	Зростання собівартості та потреби у фінансуванні
Воєнні ризики	Сукупний фінансовий ризик	Фізичне пошкодження активів, перебої діяльності, невизначеність	Втрати активів, доходів та ліквідності
Зниження інвестиційної активності	Інвестиційний	Скорочення доступу до довгострокового фінансування	Відтермінування модернізації та розвитку

Джерело: сформовано авторами

Наведена систематизація дає змогу зробити висновок, що в умовах нестабільної економіки фінансові ризики підприємства мають комплексний характер. Наприклад, зростання інфляції може одночасно призводити до збільшення потреби в оборотному капіталі, зниження реальної купівельної спроможності споживачів і підвищення вартості кредитних ресурсів. Відповідно, управління лише одним видом ризику не забезпечує достатнього рівня фінансової безпеки.

Результати проведеного дослідження свідчать, що в умовах економічної нестабільності традиційний підхід до управління фінансовими ризиками, який передбачає реагування на вже реалізовані ризикові події, є недостатнім. окремих видів ризиків та обмеженість фінансових ресурсів підприємств потребують формування адаптивного механізму, орієнтованого не лише на мінімізацію потенційних втрат, а й на забезпечення фінансової стійкості та здатності підприємства продовжувати діяльність за несприятливих сценаріїв.

Під комплексним механізмом управління фінансовими ризиками підприємства пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, інформаційного та організаційного забезпечення, за допомогою яких здійснюється ідентифікація, оцінювання, регулювання, моніторинг та контроль фінансових ризиків з метою підтримання їх у межах прийнятного рівня.

Запропонований механізм доцільно будувати на основі шести послідовних блоків: моніторинг ризикового середовища → ідентифікація ризиків → оцінювання та ранжування → вибір стратегії реагування → реалізація заходів → моніторинг результатів і коригування.

Першим елементом механізму є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Його необхідність зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності рівень ризику може змінюватися протягом короткого періоду. Тому підприємству доцільно контролювати не лише фактичні фінансові показники, а й індикатори раннього попередження: темпи зміни виручки, маржинальність, оборотність дебіторської заборгованості, коефіцієнти ліквідності, валютну позицію, частку короткострокових зобов'язань, покриття відсоткових витрат операційним прибутком та достатність грошового резерву.

Таблиця 3 – Структурні елементи комплексного механізму управління фінансовими ризиками підприємства

Елемент механізму	Основний зміст	Інструменти	Очікуваний результат
Моніторинг середовища	Виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів ризику	PEST-аналіз, моніторинг макропоказників, аналіз ринку	Формування актуальної карти ризиків
Ідентифікація	Визначення конкретних фінансових ризиків	Реєстр ризиків, експертне оцінювання, аналіз фінансової звітності	Виявлення джерел потенційних втрат
Оцінювання	Визначення ймовірності та масштабу наслідків	Аналіз чутливості, сценарний аналіз, стрес-тестування, VaR	Кількісна та якісна оцінка ризику
Ранжування	Визначення пріоритетності ризиків	Матриця «ймовірність × вплив»	Виділення критичних ризиків
Реагування	Вибір оптимального способу управління	Уникнення, зниження, передача, прийняття	Зниження ризику до прийнятного рівня
Моніторинг	Контроль результативності заходів	KPI ризику, ліміти, контрольні показники	Своєчасне виявлення відхилень
Коригування	Адаптація механізму до нових умов	Перегляд лімітів, сценаріїв та фінансової політики	Підвищення адаптивності підприємства

Джерело: сформовано авторами

Другий блок передбачає формування реєстру фінансових ризиків. Для кожного ризику необхідно визначити джерело виникнення, відповідального за його моніторинг, можливі фінансові наслідки, ймовірність реалізації та існуючі інструменти контролю. Такий реєстр має бути динамічним і переглядатися при істотній зміні зовнішніх або внутрішніх умов.

На третьому етапі здійснюється оцінювання ризиків. Для підвищення об'єктивності доцільно поєднувати якісні та кількісні методи. Якісне оцінювання дозволяє визначити характер ризику та потенційні напрями його впливу, тоді як кількісні методи забезпечують можливість визначення ймовірних фінансових втрат.

Наступним елементом механізму є вибір стратегії реагування. Універсального інструменту, придатного для всіх видів фінансових ризиків, не існує. Вибір способу впливу повинен залежати від природи ризику, його вартості, можливості прогнозування, фінансового потенціалу підприємства та співвідношення витрат на управління ризиком і очікуваних втрат.

Таблиця 4 – Інструменти управління основними видами фінансових ризиків

Вид ризику	Основні інструменти управління	Пріоритетний напрям
Валютний	Хеджування, валютна диверсифікація, природне хеджування, узгодження валютних потоків	Зниження відкритої валютної позиції
Кредитний	Кредитні ліміти, перевірка контрагентів, авансування, страхування дебіторської заборгованості	Зниження ймовірності неповернення
Процентний	Фіксація ставки, рефінансування, оптимізація строкової структури боргу	Контроль вартості позикового капіталу
Ліквідності	Резерв грошових коштів, бюджетування cash flow, кредитні лінії	Запобігання касовим розривам
Інфляційний	Перегляд цін, скорочення витрат, індексація контрактів, оптимізація запасів	Збереження реальної маржі
Інвестиційний	Диверсифікація, сценарний аналіз, NPV/IRR, поетапне фінансування	Зниження ризику втрати інвестицій
Ризик неплатоспроможності	Контроль боргового навантаження, реструктуризація, резервування	Підтримання фінансової стійкості

Джерело: сформовано авторами

Важливим принципом запропонованого механізму є диференціація заходів управління залежно від рівня ризику. Для ризиків низького рівня достатнім може бути їх періодичний моніторинг. Для помірних ризиків необхідно встановлювати контрольні показники та ліміти. Високі ризики потребують активного використання інструментів мінімізації, а критичні – негайного управлінського реагування та, за необхідності, перегляду відповідних фінансових рішень.

Отже, запропонований механізм управління фінансовими ризиками базується на принципах системності, превентивності, адаптивності, диференціації та безперервності. Його практичне застосування дозволяє перейти від ситуативного реагування на фінансові загрози до формування постійно діючої системи раннього попередження та управління ризиками.

Ключовою перевагою запропонованого підходу є можливість поєднання кількісної оцінки ризиків із якісним аналізом зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли історичні дані не завжди можуть бути достатньою основою для прогнозування майбутніх фінансових результатів. Поєднання моніторингу, сценарного аналізу, стрес-тестування, фінансових лімітів, резервування та диверсифікації дозволяє підвищити стійкість підприємства до несприятливих змін та створює основу для своєчасного коригування фінансової політики.

Для практичного застосування запропонованого механізму доцільно використовувати поетапний алгоритм впровадження.

Таблиця 5 – Алгоритм впровадження системи управління фінансовими ризиками на підприємстві

Етап	Зміст робіт	Результат
1. Діагностика	Аналіз фінансового стану та зовнішнього середовища	Визначення вихідного рівня ризиковості
2. Ідентифікація	Виявлення фінансових ризиків	Реєстр ризиків
3. Оцінювання	Визначення ймовірності та потенційних втрат	Рейтинг ризиків
4. Встановлення лімітів	Визначення допустимих рівнів	Система ризик-лімітів
5. Вибір інструментів	Визначення заходів реагування	План управління ризиками
6. Реалізація	Застосування інструментів мінімізації	Зниження ризикової експозиції
7. Моніторинг	Контроль KRI та фінансових показників	Виявлення відхилень
8. Коригування	Перегляд заходів відповідно до змін середовища	Адаптація системи

Джерело: сформовано авторами

Важливою умовою ефективного впровадження є формування на підприємстві ризик-орієнтованої культури управління. Рішення щодо залучення кредитів, укладення довгострокових контрактів, здійснення інвестицій, визначення умов продажу та управління валютними операціями повинні прийматися з урахуванням потенційних фінансових наслідків.

Особливої актуальності це набуває для підприємств малого та середнього бізнесу, які часто не мають окремого підрозділу ризик-менеджменту. У таких випадках основні функції можуть бути інтегровані до роботи фінансового директора, бухгалтера або іншої відповідальної особи. Водночас навіть спрощена система, яка включає реєстр ризиків, щомісячний аналіз грошових потоків, контроль дебіторської заборгованості, валютної позиції та боргового навантаження, здатна суттєво підвищити якість фінансового управління.

Для великих підприємств доцільним є створення формалізованої системи Enterprise Risk Management, яка забезпечує інтеграцію фінансових ризиків із операційними, стратегічними та іншими ризиками. Така система дозволяє формувати єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень та визначати загальний рівень ризикової експозиції підприємства.

В умовах цифровізації значний потенціал має автоматизація моніторингу фінансових ризиків. Використання інформаційних систем дозволяє оперативно відстежувати відхилення фінансових показників, контролювати строки погашення дебіторської заборгованості, прогнозувати грошові потоки та формувати попереджувальні сигнали щодо потенційних кризових ситуацій. Перспективним напрямом є застосування прогнозової аналітики та моделей машинного навчання для виявлення закономірностей, які можуть передувати погіршенню фінансового стану підприємства.

Узагальнення запропонованого підходу дозволяє сформувати модель адаптивного управління фінансовими ризиками, у якій центральним елементом є постійний цикл «моніторинг – оцінювання – реагування – контроль – коригування».

Таким чином, ефективність запропонованого механізму визначається його здатністю забезпечувати баланс між ризиком і фінансовою результативністю. Механізм не повинен передбачати повне усунення ризиків, оскільки це практично неможливо та економічно недоцільно. Основним завданням є визначення такого рівня ризикової експозиції, який відповідає фінансовим можливостям підприємства та його стратегічним цілям.

Таблиця 6 – Очікуваний ефект від впровадження комплексного механізму управління фінансовими ризиками

Напрямок	Очікуваний результат	Фінансовий ефект
Управління ліквідністю	Зменшення касових розривів	Підвищення платоспроможності
Управління дебіторською заборгованістю	Скорочення прострочених платежів	Вивільнення оборотного капіталу
Управління валютним ризиком	Зниження відкритої валютної позиції	Зменшення курсових втрат
Управління боргом	Оптимізація структури зобов'язань	Скорочення фінансових витрат
Сценарне планування	Підготовка до несприятливих сценаріїв	Зниження потенційних втрат
Стрес-тестування	Визначення критичних фінансових параметрів	Підвищення фінансової стійкості
Диверсифікація фінансування	Зниження залежності від одного джерела	Підвищення фінансової гнучкості
Цифровий моніторинг	Скорочення часу реагування	Підвищення оперативності управління

Джерело: сформовано авторами

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що в умовах економічної нестабільності найбільш ефективною є адаптивна модель фінансового ризик-менеджменту, яка поєднує превентивний та реактивний підходи. Її основу становлять постійний моніторинг ризикового середовища, рання діагностика негативних тенденцій, кількісне оцінювання ризиків, сценарне прогнозування, стрес-тестування, встановлення фінансових лімітів, диверсифікація джерел фінансування та регулярне коригування управлінських рішень.

Практичне застосування запропонованого механізму створює передумови для підвищення фінансової стійкості підприємства, зменшення ймовірності критичних фінансових втрат, покращення управління грошовими потоками та підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методичні та прикладні засади управління фінансовими ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності. Встановлено, що сучасне ризикове середовище характеризується одночасним впливом інфляційних, валютних, кредитних, процентних, інвестиційних ризиків та ризику ліквідності, посилення яких зумовлене високою мінливістю макроекономічних показників, воєнними загрозами, порушенням виробничо-логістичних зв'язків та обмеженістю доступу до фінансових ресурсів.

Розроблено комплексний механізм управління фінансовими ризиками підприємства, структурними елементами якого визначено моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію ризиків, їх кількісне та якісне оцінювання, ранжування за рівнем пріоритетності, вибір стратегії реагування, реалізацію заходів мінімізації, постійний контроль результатів та коригування управлінських рішень. Особливістю запропонованого механізму є його адаптивність, що забезпечує можливість зміни інструментів ризик-менеджменту відповідно до трансформації зовнішніх умов.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності поєднання фінансового ризик-менеджменту з цифровими інструментами моніторингу. Автоматизація збору та аналізу

фінансових даних створює можливості для оперативного виявлення негативних тенденцій, прогнозування касових розривів, контролю валютної експозиції та своєчасного коригування фінансової політики підприємства.

Отже, ефективне управління фінансовими ризиками в умовах економічної нестабільності не повинно зводитися до повного уникнення ризиків. Основним завданням є формування економічно обґрунтованого рівня ризикової експозиції, який відповідає фінансовим можливостям підприємства, його стратегічним цілям та здатності витримувати несприятливі сценарії розвитку зовнішнього середовища. Запропонований механізм створює методичне підґрунтя для підвищення фінансової стійкості, адаптивності та здатності підприємств підтримувати безперервність господарської діяльності за умов невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих моделей управління фінансовими ризиками з урахуванням специфіки виробничих, аграрних, торговельних та сервісних підприємств. Окремого дослідження потребує кількісне моделювання взаємозв'язку між макроекономічними шоками та зміною фінансової стійкості підприємств, а також розроблення цифрових систем раннього попередження про ризикові події на основі прогнозової аналітики та технологій штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-14>
2. Бабенко В., Назарова Т. Фінансові потоки підприємств в умовах економічної нестабільності: досвід України та шляхи адаптації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-86>
3. Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>
4. Лащик І. І., Бондаренко Л. П. Теоретико-методологічні аспекти управління фінансовими ризиками підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 62–70. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.062
5. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
7. Прокопенко, Н. С., Тимошенко, А. О., Щербатих, Д. В., Ремига, Ю. С. Фінансове забезпечення розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності: інструменти, ризики та перспективи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2025. № 47. С. 91–103. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1825>
8. Ситник Н., Половко Д. Фінансова безпека підприємства в умовах війни: цілі, пріоритети й шляхи забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 6. Том 91. С. 111–122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111
9. Чумаченко О., Плетенецька С., Антоненко Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>
10. Чуркіна І. Є., Сергєєва Є. О. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2025. Т. 24. № 3 (61). С. 172–186. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352255](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352255)
11. Яремий М. І., Калинович, А. Р., Вербіцька, І. І. Управління фінансовими ризиками підприємств України в період глобальної економічної нестабільності. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564569>

REFERENCES

1. Antoniuk O. (2024) Upravlinnia finansovymy resursamy vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh nestabilnosti ekonomiky [Management of financial resources of domestic enterprises under conditions of economic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 2(49), pp. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-14>
2. Babenko V., Nazarova T. (2025) Finansovi potoky pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: dosvid Ukrainy ta shliakhy adaptatsii [Financial flows of enterprises under conditions of economic instability: Ukraine's experience and adaptation pathways]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-86>
3. Blyzniuk T., Ovsyuchenko Yu., Peresada O. (2025) Finansova bezpeka pidpriemstv u konteksti antykrizovoho upravlinnia ta stratehichnoho upravlinnia ryzykamy [Financial security of enterprises in the context of anti-crisis management and strategic risk management]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1, pp. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>
4. Lashchuk I. I., Bondarenko L. P. (2023) Teoretyko-metodolohichni aspekty upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of enterprise financial risk management]. *Halyskyi*

ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin, vol. 82, no. 3, pp. 62–70. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.062

5. Makaliuk I., Kryvda O., Laikova A. (2024) Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

6. Nationalnyi bank Ukrainy. (2026) Ofitsiyni sait [Official website]. Available at: <https://bank.gov.ua>

7. Prokopenko N. S., Tymoshenko A. O., Shcherbatykh D. V., Remyha Yu. S. (2025) Finansove zabezpechennia rozvytku pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: instrumenty, ryzyky ta perspektyvy [Financial support for enterprise development under conditions of economic instability: instruments, risks and prospects]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 47, pp. 91–103. Available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1825>

8. Sytnyk N., Polovko D. (2024) Finansova bezpeka pidpriemstva v umovakh viiny: tsili, priorityety y shliakhy zabezpechennia [Financial security of an enterprise under conditions of war: goals, priorities and ways of ensuring]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 91, no. 6, pp. 111–122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111

9. Chumachenko O., Pletenetska S., Antonets T. (2024) Upravlinnia finansovym stanom pidpriemstv u systemi stratezhichnoho menedzhmentu [Management of the financial condition of enterprises in the strategic management system]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University*, no. 1(73), pp. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

10. Churkina I. Ye., Serhieieva Ye. O. (2025) Osoblyvosti biudzhetuвання na pidpriemstvi v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Features of budgeting at an enterprise under conditions of economic instability]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, vol. 24, no. 3(61), pp. 172–186. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352255](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352255)

11. Yaremyk M. I., Kalynovych A. R., Verbitska I. I. (2025) Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstv Ukrainy v period hlobalnoi ekonomichnoi nestabilnosti [Financial risk management of Ukrainian enterprises during global economic instability]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564569>

Olena Martseniuk, Oksana Ruda, Anna Kovalchuk
Vinnytsia national agrarian University

MECHANISMS FOR MANAGEMENT OF FINANCIAL RISKS OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Abstract. The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of mechanisms for managing financial risks of an enterprise in conditions of economic instability. The relevance of the study is due to the significant complication of the financial environment of the functioning of enterprises in Ukraine, which is characterized by the influence of military operations, inflationary processes, currency fluctuations, changes in the cost of credit resources, disruption of production and logistics ties, a decrease in business activity and a high level of uncertainty. It is substantiated that in modern conditions, financial risk management should be carried out not as a reaction to already realized threats, but as a continuous process of their identification, assessment, forecasting and prevention. It is established that the financial risks of an enterprise are formed under the simultaneous influence of currency, credit, interest, inflation, investment risks and liquidity risk, which are interrelated and can enhance the negative impact of each other. The need to transition from fragmented management of individual types of risks to a complex adaptive system of financial risk management is proven. The main factors of economic instability are analyzed and the mechanisms of their influence on the financial condition of enterprises are determined. The feasibility of using an early warning system is substantiated, which involves constant monitoring of key financial indicators, assessing the probability and potential impact of risk events, forming risk limits and determining priority areas of response. A comprehensive mechanism for managing the financial risks of an enterprise is proposed, which includes monitoring the risk environment, identifying and ranking risks, quantitative and qualitative assessment, selecting response tools, monitoring performance and adjusting management decisions. Particular attention is paid to the use of scenario analysis, stress testing, diversifying sources of financing, liquidity management, controlling receivables, optimizing the structure of debt capital and reducing currency exposure. The system of indicators for assessing the effectiveness of risk management is substantiated and practical areas of its digitalization are determined.

Keywords: financial risks; enterprise; risk management; economic instability; financial stability; liquidity; currency risk; credit risk; risk management; financial security.

Дата надходження статті: 23.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 19.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026