



**Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

УДК 658.15:330.34:005.591

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18625987>

**Науковий підхід до оцінки ризиків управління фінансовими  
потокami підприємства в кризових умовах**

**Бабенко Владислав Павлович**

аспірант кафедри обліку і фінансів,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»,

вул. Кирпичова 2, 61002, Харків, Україна,

Email - [Vladyslav.Babenko@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Vladyslav.Babenko@emmb.khpi.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4199-6867>

**Назарова Тетяна Юрїївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»,

вул. Кирпичова 2, 61002, Харків, Україна,

Email - [Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua](mailto:Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>

**Прийнято: 25.01.2026 | Опубліковано: 12.02.2026**

**Анотація.** Мета дослідження полягає в розробці науково обґрунтованого підходу до оцінки ризиків управління фінансовими потоками підприємства в умовах кризових явищ на основі системного аналізу теоретичних засад, бібліометричних даних та стандартів ризик-менеджменту.



У статті застосовано системний підхід до аналізу категорій «грошові потоки» та «фінансові потоки» з використанням порівняльного методу, семантичного та бібліометричного аналізу публікацій за даними бази Scopus. Для побудови концептуальної моделі оцінки ризиків використано стандарти ISO 31000:2018 та принципи COSO ERM. Запропоновано трирівневу структуру аналізу, яка включає інформаційний, аналітико-діагностичний та управлінський блоки з обов'язковим зворотним зв'язком.

Встановлено, що фінансові потоки є ширшою економічною категорією порівняно з грошовими потоками: вони охоплюють рух не лише грошових коштів, а й капіталу, фінансових інструментів та зобов'язань у грошовій і негрошовій формах, виконуючи розподільчу, перерозподільчу, контрольну та відтворувальну функції. Бібліометричний аналіз дозволив визначити чотири основні кластери досліджень в межах ключових понять: моніторинг макроекономічних факторів невизначеності, контроль операційних показників бізнесу, математичне моделювання ризиків та впровадження цифрових технологій для проактивного управління.

Запропоновано науковий підхід до оцінки ризиків, структурований у три блоки: інформаційний (виявлення дисбалансів, формування бази даних), діагностичний (ідентифікація, класифікація та кількісно-якісна оцінка ризиків, побудова ризик-профілю) та управлінський (розробка антикризових стратегій, моніторинг ефективності заходів). Розроблений підхід забезпечує комплексну оцінку ризиків управління фінансовими потоками в умовах високої волатильності та кризових явищ, сприяє переходу від реактивного до проактивного управління.

Ключові слова: фінансові потоки, грошові потоки, оцінка ризиків, фінансова безпека, бібліометричний аналіз, антикризова стратегія.



**Scientific approach to risk assessment in enterprise cash flow management  
under crisis conditions**

**Babenko V.P.**

PhD student, Department of Accounting and Finance,  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,

2 Kyrpichova St., 61002, Kharkiv, Ukraine

Email - [Vladyslav.Babenko@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Vladyslav.Babenko@emmb.khpi.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4199-6867>

**Nazarova T.Y.**

PhD student, Department of Accounting and Finance,  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,

2 Kyrpichova St., 61002, Kharkiv, Ukraine

Email - [Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua](mailto:Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>

**Abstract.** The purpose of the study is to develop a scientifically grounded approach to assessing risks in managing enterprise financial flows under crisis phenomena, based on a systematic analysis of theoretical foundations, bibliometric data, and risk management standards.

The article applies a systemic approach to the analysis of the categories “cash flows” and “financial flows” using comparative methods, semantic analysis, and bibliometric examination of publications from the Scopus database. To construct the conceptual model for risk assessment, the standards of ISO 31000:2018 and the principles of COSO ERM were utilized. A three-level analysis structure is proposed, encompassing informational, analytical-diagnostic, and managerial blocks with mandatory feedback loops.



It was established that financial flows represent a broader economic category compared to cash flows: they encompass not only the movement of monetary funds but also capital, financial instruments, and obligations in both monetary and non-monetary forms, performing distributive, redistributive, control, and reproductive functions. The bibliometric analysis identified four main research clusters within the key concepts: monitoring macroeconomic uncertainty factors, controlling operational business performance indicators, mathematical modeling of risks, and implementation of digital technologies for proactive management.

A scientific approach to risk assessment is proposed, structured into three blocks: informational (detection of imbalances, formation of a data base), diagnostic (identification, classification, and quantitative-qualitative risk evaluation, construction of a risk profile), and managerial (development of anti-crisis strategies, monitoring the effectiveness of measures). The developed approach ensures a comprehensive assessment of risks in managing financial flows under conditions of high volatility and crisis phenomena, facilitating the transition from reactive to proactive management.

**Keywords:** financial flows, cash flows, risk assessment, financial security, bibliometric analysis, anti-crisis strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні реалії, що характеризуються високою волатильністю ринків, геополітичною нестабільністю, наслідками пандемій, енергетичними кризами та воєнними конфліктами, суттєво ускладнюють процес управління фінансовими потоками підприємства. У кризових умовах підприємства стикаються з одночасним зростанням невизначеності зовнішнього середовища та посиленням внутрішніх фінансових дисбалансів, що проявляється у касових розривах, зниженні ліквідності, порушенні синхронізації надходжень і виплат, скороченні вільного грошового потоку та загрозі втрати платоспроможності.

Традиційні підходи до управління грошовими потоками, орієнтовані переважно на забезпечення поточної ліквідності та мінімізацію касових розривів,



виявляються недостатніми в умовах системної кризи, коли підприємство змушене одночасно вирішувати завдання збереження операційної діяльності, підтримки інвестиційної привабливості та протидії комплексним фінансовим ризикам (кредитним, валютним, процентним, ризикам зміни вартості активів). Водночас наукове трактування категорії «фінансові потоки» залишається неоднозначним: одні автори ототожнюють її з грошовими потоками, інші розглядають як ширше поняття, що охоплює рух капіталу, фінансових ресурсів та інструментів у грошовій і негрошовій формах. Відсутність чіткого розмежування цих понять ускладнює формування адекватної методології оцінки ризиків саме в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про активне вивчення окремих аспектів корпоративних фінансів та, зокрема, управління фінансовими потоками (Graham J. R., Harvey C. R. [1], Damodaran A. [2], Коптева Г. М. [Помилка! Джерело посилання не знайдено.], Головіна В. В., Шірінян Л. В. [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]), ризик-менеджменту (Knight F. H. [5], Jorion P. [6], Beck U. [7], COSO ERM [8], ISO 31000 [9]), фінансових ризиків підприємства (Christoffersen P. [10], Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. [Помилка! Джерело посилання не знайдено.], Polishchuk V. [Помилка! Джерело посилання не знайдено.], Хома Л. Б., Боберський Р. П. [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]), а також застосування математичних методів оцінки ризиків (Kahneman D., Tversky A. [14], Slovic P. [15], Dowd K. [16], McNeil A. J., Frey R., Embrechts P. [17]).

У книзі «Наука та рішення: просування оцінки ризику» (Science and Decisions: Advancing Risk Assessment), яка є впливовим звітом Національної академії наук США (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine) [18], визначено, що оцінка ризиків розглядається як процес, де зустрічається наука і політика, вимагаючи прозорості та участі громадськості. Також зазначено, що оцінка ризиків завжди має невизначеність і пропонує кращі способи її кількісної оцінки та комунікації.



У межах дослідження інтегрованих механізмів ризик-менеджменту вагомий внесок здійснює Коптева Г. М. [3], яка розглядає формування цілісної системи оцінки ризиків фінансових потоків підприємства на основі поєднання аналітичних процедур, безперервного моніторингу та інструментів управлінського реагування. Наукова позиція дослідниці базується на розумінні фінансових потоків як складної динамічної системи, у межах якої виникають дисбаланси ліквідності, часові розриви та потенційні втрати вартості. Запропоновані підходи формують методологічну основу для розвитку комплексного ризик-орієнтованого управління в умовах нестабільності.

Проблематика забезпечення фінансової стійкості страховиків у кризових умовах розкрита у праці Головіної В. В. та ін. [4], де досліджуються механізми управління грошовими потоками з позиції підтримки платоспроможності та виконання зобов'язань перед клієнтами. Увагу зосереджено на інструментах синхронізації надходжень і виплат, побудові систем раннього попередження дефіциту ліквідності та підвищенні якості фінансового планування. Отримані результати розширюють уявлення про специфіку антикризового менеджменту потоків у фінансовому секторі.

Питання трансформації фінансових ризиків під впливом воєнних чинників комплексно аналізує Янковська Л. А. та ін. [11], акцентуючи на необхідності перегляду традиційних управлінських підходів. Дослідники демонструють, що зовнішні шоки безпосередньо впливають на стабільність грошових надходжень, доступ до капіталу та здатність підприємств підтримувати операційну безперервність. Аргументація авторів підсилює значення впровадження системної моделі ідентифікації та мінімізації ризиків у межах фінансового управління.

У контексті порівняльного аналізу міжнародного досвіду значну увагу привертає дослідження Поліщука В. [12], у якому висвітлюються стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур під час військових конфліктів. Наукова робота демонструє роль диверсифікації фінансових



ресурсів, розвитку механізмів страхування та підвищення гнучкості управлінських рішень у забезпеченні стійкості підприємств. Запропоновані висновки мають прикладну цінність для адаптації систем управління фінансовими потоками до середовища підвищеної турбулентності.

Актуальні аспекти функціонування підприємств у період війни висвітлюються у дослідженні Хоми Л. та ін. [13], де фінансові ризики розглядаються як ключовий дестабілізуючий фактор господарської діяльності. У роботі акцентується увага на загрозах втрати ліквідності, руйнуванні активів та звуженні можливостей фінансування розвитку. Запропоновані напрями удосконалення моніторингу та планування руху коштів підсилюють концепцію превентивного управління.

Напрями підвищення результативності управління рухом коштів у воєнних умовах пропонують Ясіновська І. та ін. [19], пов'язуючи їх із необхідністю структурної оптимізації надходжень і витрат. Науковці розглядають інструменти скорочення касових розривів, удосконалення бюджетування та підвищення оперативності прийняття фінансових рішень. Реалізація таких підходів сприяє зміцненню платоспроможності підприємств.

Взаємозалежність між діагностикою ризиків і процедурами фінансового оздоровлення розкривається у роботі Шевчука Л. та ін. [20], де управління фінансовими потоками інтегрується із заходами санації. Доведено, що своєчасне виявлення загроз та формування комплексу антикризових інструментів дозволяє локалізувати негативні тенденції та запобігати поглибленню неплатоспроможності. Представлений підхід підкреслює значення системності та безперервності управління.

Інноваційний вимір проблематики розвивають Захаркіна Л. та ін. [21], обґрунтовуючи застосування цифрових технологій у сфері управління фінансовими ризиками. У центрі дослідження перебувають автоматизовані системи моніторингу, інтелектуальні методи прогнозування та інструменти



сценарного аналізу майбутнього стану потоків. Цифровізація розглядається як передумова переходу від реактивної до проактивної моделі управління.

Стратегічний підхід до забезпечення довгострокової стійкості бізнесу представлено у праці Копитко М. та ін. [22], де адаптивні системи управління ризиками поєднуються з концепцією кризової гнучкості підприємства. Увага приділяється формуванню механізмів швидкого реагування на зміни середовища при збереженні стабільності фінансових потоків. Така логіка управління спрямована на підтримку безперервності розвитку.

Механізми оптимізації руху ресурсів у періоди макроекономічних потрясінь досліджують Гречишкін С. та ін. [23], акцентуючи на ролі управлінських процедур підтримки ліквідності та фінансової дисципліни. У роботі обґрунтовано необхідність узгодження оперативних дій із довгостроковими цілями стабільності. Запропоновані положення розширюють інструментарій антикризового фінансового менеджменту.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню фінансами підприємства та ризик-менеджменту, проблема оцінки ризиків управління фінансовими потоками в умовах кризових явищ залишається недостатньо систематизованою та методологічно узгодженою. Аналіз наукових джерел засвідчує, що переважна більшість робіт зосереджена або на окремих видах фінансових ризиків, або на управлінні грошовими потоками з позиції забезпечення ліквідності, що не дозволяє повною мірою врахувати комплексний характер фінансових потоків та їх трансформацію в умовах високої невизначеності.

Невирішеною залишається проблема чіткого концептуального розмежування понять «грошові потоки» та «фінансові потоки» саме в контексті оцінки ризиків.



Також недостатньо розробленим є методологічний інструментарій оцінки ризиків управління фінансовими потоками, адаптований до кризових умов функціонування підприємств.

Окремої уваги потребує проблема інтеграції результатів оцінки ризиків у процес управління фінансовими потоками підприємства. У наявних дослідженнях оцінка ризиків часто розглядається як самодостатній аналітичний етап, без чіткого зв'язку з формуванням антикризових управлінських рішень, моніторингом їх ефективності та забезпеченням фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, виникає необхідність комплексного, наукового підходу до оцінки ризиків управління фінансовими потоками підприємства, який би поєднував чітке теоретичне обґрунтування об'єкта оцінки, адаптований до кризових умов методичний інструментарій та інтеграцію результатів оцінки ризиків у механізм прийняття управлінських рішень.

**Метою статті** є розробка та обґрунтування наукового підходу до оцінки ризиків управління фінансовими потоками підприємства в кризових умовах на основі системного аналізу теоретичних засад, бібліометричних даних та стандартів ризик-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Багато сучасних економістів досліджують категорію «фінансовий потік» у тісному взаємозв'язку з поняттям «грошовий потік». Аналіз еволюції зарубіжної фінансової науки свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування терміна cash flow, який використовується як для характеристики руху грошових коштів, так і для опису ширших економічних відносин у фінансовій системі. У межах цього підходу також не здійснюється чіткого розмежування між грошовими та фінансовими потоками. Водночас у науковій літературі зустрічаються підходи, згідно з якими фінансовий потік розглядається як специфічна форма грошового потоку, що має ознаки безеквівалентності та безоплатності, унаслідок чого фінансові та грошові потоки протиставляються.



Отже, узагальнення наукових підходів до трактування понять «грошовий потік» та «фінансовий потік» свідчить про наявність як спільних рис, так і принципових відмінностей між ними. Різнострамованість наукових інтерпретацій зумовлює необхідність систематизації ключових характеристик зазначених категорій з урахуванням їх економічної сутності, функціонального призначення та ролі в системі управління фінансами підприємства. З метою наочного узагальнення теоретичних підходів та чіткого розмежування змістовних і функціональних ознак грошових і фінансових потоків у подальшому дослідженні здійснено їх порівняльну характеристику, результати якої наведено в табл. 1.

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз понять «грошовий потік» та «фінансовий потік», який дозволяє глибше осмислити логічні межі кожного з них, а також виявити рівень їхньої взаємозалежності в системі фінансового управління. На основі проведеного порівняльного аналізу понять «грошовий потік» і «фінансовий потік» встановлено, що ці категорії не є тотожними, а співвідносяться як частина і ціле.

**Таблиця 1**

**Порівняльна характеристика понять «грошові потоки» і «фінансові потоки»**

Критерій	Грошовий потік	Фінансовий потік
Визначення поняття	Надходження та виплати грошових коштів підприємства за певний період часу	Цілеспрямований рух фінансових ресурсів, капіталу та фінансових інструментів, що відображає результати фінансово-господарської діяльності
Економічна сутність	Реальний рух грошових коштів у готівковій та безготівковій формах	Узагальнений рух вартості у формі грошових, кредитних, інвестиційних та інших фінансових ресурсів
Форма прояву	Виключно грошова форма	Грошова та негрошова форми (фінансові інструменти, зобов'язання, капітал)
Сфера виникнення	Операційна, інвестиційна та фінансова діяльність	Операційна, інвестиційна, фінансова діяльність, а також процеси розподілу і перерозподілу капіталу
Функціональна роль	Забезпечення поточної платоспроможності та ліквідності підприємства	Формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства
Мета управління	Забезпечення безперервності платежів і	Оптимізація структури та напрямів руху фінансових ресурсів для досягнення фінансово-економічних результатів



	мінімізація касових розривів	
Часовий аспект	Жорстко прив'язані до конкретного моменту або періоду часу	Можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий характер
Оцінка у часі	Як правило, не дисконтуються	Оцінюються з урахуванням вартості грошей у часі та ризиків
Еквівалентність	Завжди еквівалентні	Можуть бути як еквівалентними, так і нееквівалентними
Функції	Платіжна, забезпечувальна	Розподільча, перерозподільча, контрольна, відтворювальна
Роль у фінансовій безпеці	Забезпечують поточну фінансову стійкість і платоспроможність	Формують стратегічну фінансову стійкість і рівень фінансової безпеки підприємства
Об'єкт управління	Казначейське управління, управління ліквідністю	Фінансовий менеджмент, фінансове планування та інвестиційне управління
Ризикова складова	Ризики ліквідності та касових розривів	Комплекс фінансових ризиків (кредитні, інвестиційні, валютні, ризики втрати вартості)

Джерело: складено автором на основі аналізу [Помилка! Джерело посилання не знайдено., Помилка! Джерело посилання не знайдено., Помилка! Джерело посилання не знайдено., Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таким чином, поняття «фінансові потоки» та «грошові потоки» тісно пов'язані між собою, але не є тотожними. Фінансові потоки — механізм їх руху та перерозподілу, а грошові потоки — операційний аспект руху коштів у грошовій формі. Їх чітке розмежування є необхідним для коректного аналізу фінансової безпеки та ефективності управління фінансами. Фінансові потоки виступають системною основою для фінансового планування та інвестиційного управління, інтегруючи грошові операції як інструмент реалізації загальної фінансової стратегії та забезпечення стабільного рівня фінансової безпеки. Існують різні підходи до трактування поняття «фінансові потоки», що включає рух грошових коштів або фінансових ресурсів (табл. 2).

Проведений порівняльний аналіз (табл. 2) дозволяє стверджувати, що в сучасній науковій думці сформувалися два ключові підходи до трактування сутності фінансових потоків, які співвідносяться як частина і ціле.

## Таблиця 2



Порівняльна характеристика підходів до трактування поняття «фінансові потоки»

Критерій	Підхід 1: вузький	Підхід 2: широкий
Основа	Рух грошових коштів	Рух фінансових ресурсів
Економічна сутність	Реальний рух грошових коштів у готівковій та безготівковій формах	Узагальнений рух вартості у формі грошових ресурсів, капіталу та фінансових інструментів.
Форма прояву	Виключно грошова форма	Грошова та негрошова форми (зобов'язання, фінансові інструменти)
Функціональна роль	Забезпечення поточної платоспроможності та ліквідності підприємства	Формування та використання ресурсів для підвищення ринкової вартості підприємства
Мета управління	Мінімізація касових розривів та забезпечення безперервності поточних платежів	Оптимізація структури та напрямів руху ресурсів для досягнення стратегічних результатів
Часовий аспект	Жорстко прив'язані до конкретного моменту або короткострокового періоду	Мають як короткостроковий, так і стратегічний довгостроковий характер
Ризикова складова	Переважають ризики ліквідності та виникнення касових розривів	Комплекс фінансових ризиків (кредитні, інвестиційні, валютні, ризики втрати вартості)
Роль у фінансовій безпеці	Забезпечують тактичний рівень фінансової безпеки через платоспроможність	Формують стратегічну стійкість та загальний рівень фінансової безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі аналізу [Помилка! Джерело посилання не знайдено., Помилка! Джерело посилання не знайдено., Помилка! Джерело посилання не знайдено., Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Перший підхід, що базується на русі грошових коштів, має прикладний характер і зосереджений на забезпеченні тактичної фінансової стійкості через моніторинг поточної ліквідності та платоспроможності підприємства. Фінансові потоки підприємства є об'єктивною економічною категорією, що відображає рух грошових коштів та їх еквівалентів у процесі здійснення господарської діяльності. Вони виникають у результаті взаємодії підприємства з внутрішнім та зовнішнім економічним середовищем і забезпечують безперервність виробничо-комерційного процесу.

Другий підхід розглядає фінансові потоки ширше — як рух фінансових ресурсів та капіталу, що дозволяє вийти на стратегічний рівень управління.



Фінансові ресурси – це сукупність грошових коштів та інших фінансових активів, сформованих у процесі розподілу і перерозподілу ВВП, які перебувають у розпорядженні держави, підприємств чи домогосподарств і використовуються для виконання фінансових зобов’язань та розвитку діяльності. Фінансові ресурси виступають матеріальною основою фінансової діяльності і характеризують обсяг і структуру наявних коштів. У процесі їх руху фінансових ресурсів формуються фінансові потоки, які охоплюють усі канали перерозподілу вартості в економіці. У межах цього підходу фінансові потоки стають інструментом оптимізації вартості бізнесу, враховуючи часову цінність грошей та комплексний вплив фінансових ризиків (кредитних, інвестиційних, валютних).

Таким чином, доцільно розглядати фінансові потоки як ширшу економічну категорію, що відображає рух фінансових ресурсів між економічними суб’єктами, включаючи грошові та негрошові форми (податкові платежі, кредити, інвестиції, страхові внески, трансферти тощо). З економічної точки зору фінансові потоки відображають процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Саме через фінансові потоки реалізується зв’язок між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю суб’єкта господарювання. Важливо розуміти, що фінансові потоки пов’язані з управлінням фінансовими ресурсами та мають вплив на рух інших потоків у системі підприємства. У науці фінансового менеджменту сформулювався погляд на процес управління фінансовими потоками, який являє собою діяльність із забезпечення підприємства фінансовими ресурсами.

Для проведення комплексного аналізу літературних джерел доцільно проаналізувати тематичну статистику та статистику їх цитування за даними наукометричної бази даних Scopus, оскільки вона може надати значну кількість документів і пропонує більше даних, багатих на цитування. Зроблено запит з термінами «ризик», «фінансовий» та «потік» англійською мовою за ключовими словами. Запити було додатково уточнено: тематику робіт обмежено





*Примітка: Візуалізація мережі спільних слів: різні кольори позначають кластери слів; розмір мітки вказує на як часто зустрічається кожне ключове слово. Один і той самий кластер ключових слів часто згадується разом.*

*Джерело: власна розробка авторів.*

На основі рис. 1 можна сформулювати комплексне уявлення про теоретичні та методологічні засади дослідження фінансових потоків у контексті управління ризиками. Візуалізація мережі ключових слів (рис. 1) дозволяє виділити чотири ключових кластери:

Кластер 1 – Моніторинг макросередовища (зовнішнє середовища, світ).

Кластер 2 – Контроль внутрішніх операційних показників (внутрішнє середовище, бізнес).

Кластер 3 – Математичне моделювання, інструментарій аналізу (наука).

Кластер 4 – Впровадження інноваційних систем для випередження загроз, технології майбутнього (цифровізація).

Представлена структура кластерів відображає логічний перехід від загальних макроекономічних чинників до конкретних інструментів управління, що в контексті фінансових потоків формує цілісну тривірневу систему захисту. Побудована картограма тематичних кластерів дозволяє простежити еволюційну трансформацію ризиків, що формує логічний ланцюг «ризиків управління фінансовими потоками – фінансові ризики – фінансова безпека»:

Перший рівень базується на моніторингу макросередовища (Кластер 1), де основна увага зосереджена на зовнішньому світі: аналізі глобальних потоків капіталу, геополітичних ризиків та монетарної політики великих економік, таких як Китай чи ЄС. Рівень 1 «Ризики управління фінансовими потоками» (Генезис невизначеності) (Кластери 3 та 4). На першому рівні формується широкий спектр загальних чинників невизначеності. Вихідною точкою є Кластери 3 та 4, які охоплюють загальні детермінанти невизначеності (uncertainty). На цьому рівні ризик існує як потенційна можливість відхилення від очікуваного результату, що потребує початкової ідентифікації та оцінки (risk assessment, risk perception).



Другий рівень забезпечує контроль внутрішніх операційних показників бізнесу (Кластер 2), фокусуючись на внутрішньому середовищі підприємства. Тут ризики фінансових потоків розглядаються через призму ліквідності (cash flow), кредитоспроможності, рентабельності та стабільності ланцюгів постачання, що дозволяє бізнесу підтримувати життєздатність у реальних ринкових умовах. Етап 2 «Фінансові ризики» (Конкретизація та прояв) (Кластери 1 та 2). У міру наближення до центру мережі загальна невизначеність трансформується у конкретні категорії фінансових втрат, що відображено у Кластерах 1 та 2. Ризики набувають специфічних форм: кредитних ризиків (credit risk), волатильності валютних курсів (exchange rate) та дефіциту грошових потоків (cash flow). Це рівень, де зовнішні шоки безпосередньо загрожують капіталу (capital flow) та фінансовій стійкості (financial stability) суб'єктів. Коли загальна невизначеність переходить у площину руху грошей, вона трансформується у конкретні фінансові категорії. На рис. 1.4 цей перехід позначений вузлами «capital flow», «credit risk» та «financial crisis». Загальний ризик стає фінансовим, коли він починає загрозувати стабільності валютного курсу (exchange rate), системі кредитування або ліквідності конкретного підприємства (cash flow), а «ризики» перетворюються на вимірювані «фінансові втрати».

Третій, найбільш прогресивний рівень, поєднує в собі математичне моделювання та впровадження інноваційних систем для випередження загроз (Кластери 3 та 4). Він інтегрує науковий інструментарій (наприклад, методи Монте-Карло та аналіз часових рядів) із новітніми цифровими технологіями, такими як штучний інтелект та машинне навчання. Це дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, а й проактивно моделювати майбутні сценарії розвитку фінансових потоків, забезпечуючи цифрову трансформацію та стійкість системи в умовах невизначеності. Рівень 3 «Фінансова безпека» (Система захисту та стабільність). Кінцевим етапом є формування стану захищеності, що на рис. 1 представлено через переплетення всіх кластерів



навколо центральних вузлів управління. Фінансова безпека досягається завдяки інтеграції методів прогнозування (forecasting), аналітичного контролю (risk management) та виваженої фінансової політики (financial policy). Таким чином, цілісність мережі та наявність сильних зв'язків між інноваціями, методами аналізу та макроекономічними регуляторами свідчать про здатність системи підтримувати стабільність навіть в умовах кризових явищ (financial crisis, spillover effect). Фінансова безпека — це стан, за якого система здатна протистояти вищезгаданим ризикам. На рисунку це відображено через зв'язки між методами контролю та інституційною стійкістю. Перехід до безпеки здійснюється через вузли «financial stability», «risk management» та «financial policy». Коли поєднуємо інструменти аналізу (Кластер 3) з механізмами регулювання (Кластер 1) та стійкістю бізнесу (Кластер 2), ми отримуємо стан фінансової безпеки. Це і є фінальна точка — здатність усієї мережі зв'язків на рисунку зберігати цілісність навіть при виникненні шоків (spillover effects).

Такий перехід демонструє, що фінансова безпека не є статичним станом, а динамічним результатом успішного управління трансформацією загальних ризиків у контрольовані параметри фінансової системи, тобто в процесі управління фінансовими потоками підприємства.

Таким чином, на першому рівні ризики управління фінансовими потоками постають як наслідок дії загальних факторів невизначеності макросередовища, що формують потенційні відхилення від очікуваних фінансових результатів. На цьому етапі ризик існує переважно як ймовірна можливість негативного або позитивного відхилення, зумовлена глобальними викликами, геополітичними зрушеннями та технологічними змінами. Усвідомлення природи такої невизначеності обумовлює необхідність переходу від теоретичного розуміння ризиків управління фінансовими потоками до їх системної оцінки, що передбачає початкову ідентифікацію ключових ризиків, визначення ймовірності їх виникнення та потенційних наслідків. Саме оцінка ризиків (risk assessment, risk



perception) на цьому рівні створює основу для подальшої деталізації ризиків і розроблення ефективних управлінських рішень у сфері фінансових потоків.

Поняття «оцінка ризиків» (risk assessment) іноді застосовується в розумінні одноразової дії, однак в контексті розуміння такої оцінки у діяльності установи – такий процес є триваючим і повторюваним, який відбувається на всіх її рівнях. Науково обґрунтована оцінка ризиків є ключовим елементом сучасних систем управління ризиками (рис. 2).

Запропонований науковий підхід до оцінки ризиків управління фінансовими потоками в кризових умовах ґрунтується на систематизації ризиків, аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та інтеграції результатів оцінки у процес прийняття управлінських рішень.

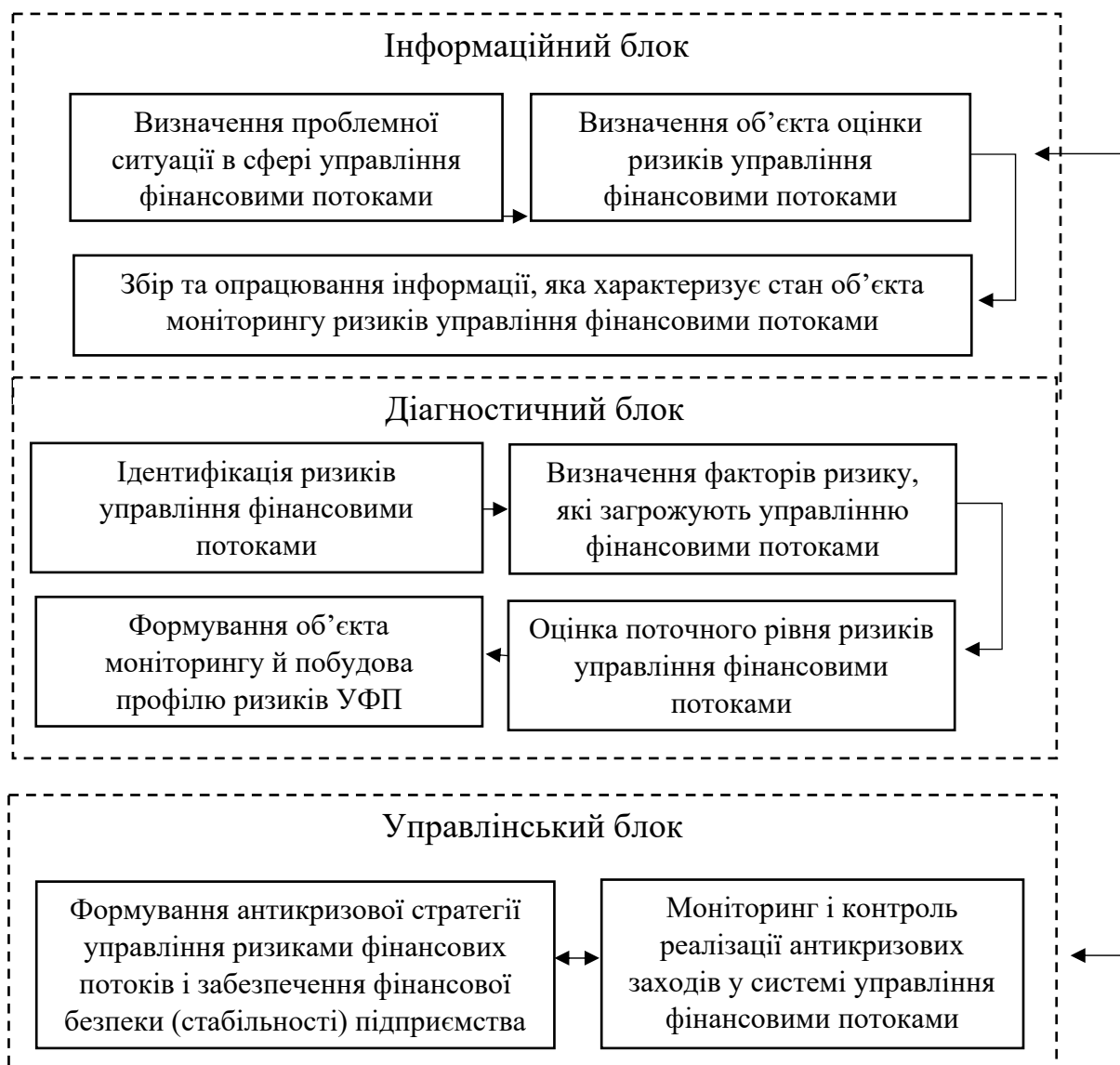




Рис. 2. Науковий підхід до оцінки ризиків управління фінансовими потоками підприємства в кризових умовах

*Джерело: власна розробка авторів.*

Науковий підхід представлено трьома основними блоками, (інформаційним, аналітико-діагностичним та управлінським), які послідовно пов'язані між собою:

1. Інформаційний блок є початковим етапом і спрямований на збір, систематизацію та підготовку інформації для подальшої діагностики.

① Виявлення проблемної ситуації в системі управління фінансовими потоками підприємства, що передбачає діагностику ознак порушення збалансованості грошових потоків, зростання ризику втрати ліквідності та платоспроможності, виникнення часових розривів між надходженнями і платежами, а також зниження ефективності використання грошових коштів у процесі фінансово-господарської діяльності.

② Визначення об'єкта оцінки ризиків управління фінансовими потоками та формування об'єкта моніторингу, який охоплює сукупність фінансові потоків підприємства в цілому, окремі їх складові, а також систему ключових показників ліквідності, платоспроможності та достатності грошових ресурсів.

③ Збір, систематизація та опрацювання інформації щодо стану об'єкта моніторингу ризиків управління фінансовими потоками, що передбачає формування комплексної інформаційної бази на основі фактичних даних підприємства.

Таким чином, на першому етапі здійснюється ідентифікація проблемної ситуації в управлінні фінансовими потоками підприємства, що проявляється у зниженні ліквідності, нестабільності грошових надходжень, виникненні касових розривів або зменшенні вільного грошового потоку. Інформаційний блок завершується передачею підготовленої інформації та ідентифікованих факторів до наступного блоку — діагностичного блоку (оцінки ризиків).



2. Діагностичний блок спрямований на оцінку поточного стану управління фінансовими потоками підприємства з позиції ризиків та рівня фінансової безпеки.

④ Ідентифікація, систематизація та діагностика ризиків, що впливають на стабільність, збалансованість і безперервність фінансових потоків підприємства. На основі зібраної інформації у межах аналітико-діагностичного блоку здійснюється виявлення та систематизація факторів ризику, які загрожують стабільності фінансових потоків, із формуванням ризик-профілю підприємства з урахуванням економічних, політичних, соціальних, технологічних та фінансових чинників.

⑤ Визначення факторів ризику, які загрожують управлінню фінансовими потоками. На цьому етапі здійснюється ідентифікація та класифікація факторів ризику на зовнішні фактори та внутрішні фактори, які впливають на всі три блоки одночасно.

⑥ Оцінка поточного рівня ризиків управління фінансовими потоками, що передбачає кількісну та/або якісну діагностику ризиковості грошових потоків підприємства. Кількісна оцінка здійснюється на основі системи показників, які характеризують достатність, стабільність і синхронізацію фінансових потоків. За результатами оцінки визначається якісна оцінка – рівень ризику (допустимий, підвищений, критичний), а також ступінь загрози порушення фінансової безпеки (стабільності) підприємства.

⑦ Формування об'єкта моніторингу й побудова системного профілю ризиків управління фінансовими потоками, що передбачає формування матриці ризиків, визначення ключових вразливостей системи управління грошовими потоками, потенційних точок розриву ліквідності та критичних зон накопичення фінансових дисбалансів. На основі отриманого профілю здійснюється ідентифікація стадії кризового стану підприємства в частині управління фінансовими потоками.



Результатом діагностичного етапу є визначення поточного рівня ризиків управління фінансовими потоками залежно від масштабу потенційних фінансових втрат, рівня ліквідності та стійкості грошових потоків.

3. Управлінський блок спрямований на розробку, вибір і реалізацію управлінських рішень щодо реагування на ідентифіковані ризики управління фінансовими потоками та загрози фінансовій безпеці (стабільності) підприємства. Реалізація управлінського блоку запропонованого підходу дозволяє трансформувати результати фінансової діагностики ризиків управління фінансовими потоками у практичні управлінські рішення та оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози.

⑧ Формування антикризової стратегії управління ризиками фінансових потоків і забезпечення фінансової безпеки (стабільності) підприємства, що передбачає вибір типу стратегії залежно від рівня ризику та стадії кризового стану. У межах обраної стратегії здійснюється розробка комплексу заходів із мінімізації та нейтралізації ризиків управління фінансовими потоками.

⑨ Моніторинг і контроль реалізації антикризових заходів у системі управління фінансовими потоками, що передбачає безперервне спостереження за динамікою ключових показників грошових потоків і рівнем ризиків, оцінку ефективності впроваджених управлінських рішень та ступеня досягнення цільових параметрів фінансової безпеки. На цьому етапі здійснюється зворотний зв'язок і коригування обраної стратегії та інструментарію управління залежно від змін внутрішнього й зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність системи управління ризиками фінансових потоків підприємства.

Завершальним етапом є розробка та впровадження заходів з нейтралізації ризиків управління фінансовими потоками. Управлінський блок завершує цикл розробкою заходів нейтралізації загроз, які в подальшому можуть впливати на оновлення інформаційного блоку (зворотний зв'язок).

**Висновки.** Проведене дослідження розкриває науковий підхід до оцінки ризиків управління фінансовими потоками підприємства в кризових умовах,



акцентуючи увагу на їх економічній сутності, функціональних особливостях та ролі в забезпеченні фінансової безпеки. На основі аналізу еволюції теоретичних концепцій встановлено, що фінансові потоки є ширшою категорією порівняно з грошовими потоками, охоплюючи не лише рух грошових коштів, а й фінансові ресурси, капітал та інструменти в грошовій і негрошовій формах.

Аналіз літературних джерел за даними бази Scopus свідчить про зростання інтересу до теми, з піком публікацій у 2023–2024 роках, що зумовлено волатильністю ринків і необхідністю ризик-орієнтованого управління. Виділено чотири ключових кластери: моніторинг макросередовища, контроль внутрішніх показників, математичне моделювання та впровадження інноваційних систем (штучний інтелект, машинне навчання). Це формує логічний ланцюг трансформації ризиків: від загальної невизначеності (рівень 1) через конкретизацію фінансових ризиків (рівень 2) до досягнення фінансової безпеки (рівень 3), де ризики управління фінансовими потоками виступають генезисом потенційних втрат.

Запропонований науковий підхід (рис. 3) структуровано за трьома блоками: інформаційним (виявлення проблем, збір даних), аналітико-діагностичним (ідентифікація ризиків, оцінка рівня загроз) та управлінським (розробка антикризових стратегій, моніторинг). Він базується на стандартах ISO 31000 та COSO ERM, включаючи етапи встановлення контексту, ідентифікації, аналізу та пріоритизації ризиків, з акцентом на кількісні методи (VaR, Монте-Карло) та якісні інструменти (матриці ризиків). Підхід забезпечує циклічний процес з зворотним зв'язком, дозволяючи підприємствам адаптуватися до кризових умов, мінімізувати касові розриви та підвищувати ефективність використання ресурсів. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління ризиками фінансових потоків є ключовим фактором фінансової стабільності, особливо в умовах невизначеності. Практичне впровадження запропонованого підходу дозволить підприємствам формувати ризик-профілі, оптимізувати структуру потоків та розробляти превентивні заходи, сприяючи



стійкості бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній апробації підходу на реальних підприємствах, інтеграції цифрових технологій (AI для прогнозування) та врахуванні специфічних галузевих ризиків, таких як геополітичні впливи в умовах воєнного стану.

### Список використаних джерел

1. Graham J. R., Harvey C. R. The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field. *Journal of Financial Economics*. 2001. Vol. 60, № 2–3. P. 187–243. URL: <https://people.duke.edu/~jgraham/website/SurveyPaper.PDF>
2. Damodaran A. Applied Corporate Finance. 4th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2015. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/acf4E/acf4Ebook.pdf>
3. Коптева Г. М. Інтегрована система оцінки ризиків фінансових потоків підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки. 2025. № 4. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.4.24.
4. Головіна В. В., Шірінян Л. В. Управління грошовими потоками страхової компанії під час кризових ситуацій. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010014. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2934>
5. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>
6. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. New York : McGraw-Hill, 2007. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=76954>
7. Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. London : Sage Publications, 1992. URL: <http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsAnewModernity1992Beck.pdf>
8. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2017. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>



9. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Christoffersen P. Elements of Financial Risk Management. 2nd ed. Boston : Academic Press, 2012. URL: <https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Elements%20of%20Financial%20Risk%20Management.pdf>
11. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 37. С. 307–314. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/816/743>
12. Polishchuk V. Стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах військових конфліктів: досвід України та Ізраїлю. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-18.
13. Хома Л. Б., Боберський Р. П. Управління фінансовими ризиками в умовах війни. *Економіка та управління національним господарством* : зб. наук. пр. / Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2023. № 7 (84). DOI: 10.32782/tbs.2023.7-84. URL: [https://bses.in.ua/journals/2023/84\\_2023/9.pdf](https://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/9.pdf)
14. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica.* 1979. Vol. 47, № 2. P. 263–291. URL: <https://www.jstor.org/stable/1914185>
15. Slovic P. The Perception of Risk. London ; Sterling, VA : Earthscan, 2000. URL: <https://pages.ucsd.edu/~aronatas/project/academic/risk%20slovic.pdf>
16. Dowd K. Measuring Market Risk. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2005. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0007/6469/39/L-G-0007646939-0013551969.pdf>
17. McNeil A. J., Frey R., Embrechts P. Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools. Rev. ed. Princeton ; Oxford : Princeton University



Press, 2015. URL: <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691166278/quantitative-risk-management>

18. Science and Decisions: Advancing Risk Assessment : report / National Research Council (US) Committee on Improving Risk Analysis Approaches Used by the U.S. EPA. Washington (DC) : National Academies Press (US), 2009. DOI: 10.17226/12209.

19. Ясіновська І., Кольба Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). С. 168–174. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/6029/5897>

20. Шевчук Л. Т., Шевчук Я. В., Пась Я. І. Управління фінансовими ризиками та санація підприємств в умовах воєнного стану. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 41. С. 158–167. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1238/1068>

21. Захаркіна Л. С., Захаркін О. О., Сокол Л. В. Цифрові інструменти управління фінансовими ризиками бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/53/54>

22. Копитко М., Ткачук Д. Формування бізнес-стійкості підприємства шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями в умовах циркулярної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 205–214. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/1073/1075>

23. Гречишкін С. А., Потюк Ю. Б., Велика О. Ю. Механізми управління фінансовими потоками підприємств у період макроекономічної нестабільності. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 320–328. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1613/1392>