

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-86>

УДК 336

ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ

FINANCIAL FLOWS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INSTABILITY: EXPERIENCE OF UKRAINE AND WAYS OF ADAPTATION

Бабенко Владислав Павлович

аспірант,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4199-6867>**Назарова Тетяна Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>**Babenko Vladyslav, Nazarova Tetiana**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

У статті розкрито сутність фінансових потоків підприємств в умовах економічної нестабільності, що є характерною для сучасної української економіки. Розглянуто особливості управління грошовими потоками в умовах воєнного стану, інфляційного тиску, дефіциту кредитних ресурсів, зміни структури споживання та порушень логістичних ланцюгів. Проаналізовано основні виклики, з якими стикаються суб'єкти господарювання, зокрема зниження платоспроможності, нестабільність доходів і витрат, посилення ризиків. Окреслено напрями адаптації підприємств до кризового середовища: удосконалення фінансового менеджменту, цифровізацію, гнучке фінансове планування та інтеграція систем ризик-менеджменту. Акцент зроблено на важливості стратегічного управління фінансовими потоками як інструменту підтримки платоспроможності та забезпечення стійкості функціонування підприємств в умовах нестабільної економіки.

Ключові слова: фінансові потоки, економічна нестабільність, управління ризиками, фінансовий менеджмент, адаптація підприємств.

This article presents a comprehensive analysis of the nature and dynamics of financial flows within enterprises operating under conditions of profound economic instability, which has become a defining reality for the contemporary Ukrainian economy. The study is grounded in the current context of Ukraine, marked by the ongoing full-scale war, deep structural disruptions, heightened inflationary pressures, restricted access to financial and credit resources, and significant changes in consumption patterns. Additional emphasis is placed on the breakdown of traditional supply chains and logistical routes, which has had a cascading effect on the continuity of business operations and financial planning. The article explores the challenges of managing enterprise-level cash flows amid increased macroeconomic volatility, where uncertainty regarding future revenues and expenditures complicates both operational and strategic decision-making. Special attention is devoted to identifying the main risks faced by businesses, including declining solvency, reduced customer purchasing power, instability of income streams, inflation-induced cost surges, and limited investment inflows. These factors jointly undermine the predictability and efficiency of financial management systems in both the short and long term. In response to these challenges, the article outlines a set of adaptive strategies that enterprises can implement to improve resilience and financial stability. These include the modernization of financial management approaches through greater emphasis on liquidity monitoring, real-time financial analytics, and the application of scenario-based budgeting models. The digitalization of financial processes is discussed as a vital mechanism for enhancing transparency, control, and operational flexibility. Furthermore, the study highlights the importance of integrating comprehensive risk management systems to mitigate potential financial shocks and to support data-driven strategic decisions. Particular attention is paid to the role of strategic financial flow management as a core instrument for ensuring not only business continuity, but also long-term competitiveness and sustainable development. It is argued that in the face of ongoing instability, enterprises must transition from reactive financial

ФІНАНСИ, БАНКІВСКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

practices to proactive, resilience-oriented models that emphasize adaptability, efficiency, and the capacity to operate under conditions of systemic uncertainty. The conclusions drawn from this research may serve as a foundation for the development of financial strategies at the enterprise level and offer practical recommendations for financial managers, business executives, and policymakers seeking to strengthen the economic viability of businesses in Ukraine and similar crisis-affected environments.

Keywords: financial flows, economic instability, risk management, financial management, enterprise adaptation.

Постановка проблеми. В умовах тривалого періоду економічної нестабільності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, ключовим питанням ефективного функціонування підприємств є управління їх фінансовими потоками. Ескалація військових дій, руйнування інфраструктури, коливання валютного курсу, дефіцит трудових ресурсів, зростання інфляції та зменшення платоспроможного попиту призвели до суттєвого ускладнення процесів планування, контролю та аналізу фінансових потоків. У зв'язку з цим виникає потреба у пошуку інструментів і моделей адаптації системи управління фінансами підприємств до умов невизначеності та ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблематики досліджувалися в працях таких вітчизняних науковців, як А. Герасименко [6], І. Бланк [4], В. Савчук [8]. Дослідники розкривали сутність грошових потоків, методи їх планування, аналізу й оптимізації, особливо у контексті фінансової стійкості. Однак у сучасних умовах частина положень потребує перегляду або розширення з урахуванням факторів зовнішньої турбулентності та трансформаційного характеру економічного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Потребують подальшого дослідження питання розробки адаптивних механізмів управління фінансовими потоками підприємств, що діють в умовах воєнного конфлікту, економічної ізоляції, високого рівня ризиків і нестабільного інституційного середовища. Недостатньо уваги приділяється інструментам фінансової гнучкості, цифровізації та інтеграції управління ризиками у структурі фінансового менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до ефективного управління фінансовими потоками підприємств України в умовах економічної нестабільності, а також формулювання стратегічних і тактичних рекомендацій щодо їх адаптації до кризових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансові потоки – це рух грошових коштів у межах підприємства, який охоплює надходження та витрати, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Їх структурний аналіз дозволяє оцінити не лише платоспроможність компанії, але й ефективність використання ресурсів, інвестиційну привабливість та рівень фінансової стійкості.

У науковій літературі домінують дві ключові парадигми аналізу фінансових потоків: бухгалтерська (ретроспективна) та економічна (прогностична). В умовах нестабільності більш цінною є друга, адже вона дозволяє ідентифікувати тренди, зони ризику та потенційні резерви фінансової стабілізації. Водночас не менш важливо застосовувати інструменти фінансового менеджменту – зокрема, аналітику грошових потоків, моделювання сценаріїв, стрес-тестування та прогнозування ліквідності.

Упродовж 2022–2024 років фінансові потоки українських підприємств зазнали значних трансформацій, зумовлених безпрецедентними зовнішніми та внутрішніми викликами. Військові дії, що тривають на території України, суттєво вплинули як на загальну макроекономічну ситуацію в країні, так і на мікроекономічні умови функціонування окремих суб'єктів господарювання [7].

Одним із найсерйозніших викликів для підприємств стала втрата контролю над окремими територіями, окупація частини регіонів, знищення чи захоплення активів, а також переривання логістичних маршрутів і втрата ринків збуту. Це призвело до руйнування цілісних ланцюгів постачання і збуту, які формували фінансові надходження компанії. Багато підприємств зіткнулися з повною зупинкою операційної діяльності або ж із суттєвим скороченням обсягів виробництва, що призвело до критичного зниження грошових надходжень, а отже – і до деформації структури фінансових потоків.

Крім того, значний вплив справили інфляційні процеси та девальвація національної

валюти. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2022 – 2023 роках індекс споживчих цін зріс на понад 26%, що призвело до суттєвого зниження реальної купівельної спроможності населення, а отже – і платоспроможного попиту на продукцію підприємств. Одночасно відбулося зростання витрат на сировину, енергоносії, логістику та інші ресурси, які є критично важливими для виробничої діяльності.

Ситуація на фінансовому ринку також була нестабільною. Банківська система діяла в умовах обмеженого доступу до валютних ресурсів, підвищення облікової ставки Національного банку України до 25% зробило банківське кредитування вкрай дорогим і малодоступним для більшості підприємств. Деякі компанії були змушені зупинити залучення нових позик або ж повністю переорієнтуватися на самофінансування та внутрішні резерви. Це також мало наслідки для фінансових потоків, зокрема інвестиційних, які значно скоротилися або стали повністю нульовими [10].

Не менш значущим чинником стали енергетична криза та порушення логістичних ланцюгів, спричинені як воєнними діями, так і руйнуванням інфраструктури. Значне зростання вартості енергоносіїв, регулярні перебої з електропостачанням у низці регіонів країни та проблеми з транспортом призвели до додаткового навантаження на операційні витрати підприємств.

В результаті, в багатьох секторах економіки спостерігалася дестабілізація фінансових потоків, що проявлялося у вигляді затримок платежів, хронічних касових розривів, дефіциту обігових коштів, скорочення обсягів інвестицій і зниження чистого грошового потоку.

Аналіз фінансових потоків середніх підприємств, які діють у сфері харчової промисловості, логістики, металообробки, свідчить про типові трансформації, які стали масовими в умовах війни та економічної турбулентності [9].

По-перше, операційний грошовий потік зазнав помітного скорочення. В середньому підприємства фіксували зменшення на 20–35%, особливо ті, які були критично залежними від імпортованої сировини або від внутрішнього споживчого попиту. Згідно з аналітичними даними компанії Pro-Consulting, харчова промисловість зазнала найвідчутніших втрат – обсяги реалізації продукції в натуральному вираженні впали до 60% від довоєнного рівня.

По-друге, інвестиційні потоки стали переважно негативними. Більшість підприємств згорнули або тимчасово призупинили реалізацію капітальних проєктів, відмовилися від модернізації обладнання, будівництва нових виробничих потужностей або ж реінвестування прибутку. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг інвестицій у відновлення основних засобів становив лише 43% від рівня 2021 року [5].

По-третє, фінансові потоки, пов'язані із зовнішнім фінансуванням, мали неоднорідний характер. Частина компаній продовжували залучати кредитні ресурси, зокрема під державні гарантії чи у рамках програми «5–7–9%», тоді як інші змушені були повертати попередньо взяті кредити через їх дорожнечу. Це створювало додатковий тиск на ліквідність.

Водночас, навіть у таких складних умовах деякі підприємства зуміли адаптуватися. Зокрема, представники агропромислового комплексу Західної України змогли перебудувати логістику та налагодити експорт через європейські коридори, перейти на аутсорсинг окремих функцій, впровадити цифрові інструменти моніторингу фінансових потоків і провести оптимізацію бізнес-процесів, відмовившись від неефективних операцій [1].

У відповідь на нові виклики, українські підприємства почали шукати ефективні способи адаптації своєї фінансової моделі. Основні напрямки стабілізації фінансових потоків можна узагальнити в декілька стратегічних блоків, які можна розглянути на основі рисунка 1.

Щоб зменшити залежність від внутрішнього ринку, багато компаній розпочали активний пошук нових каналів збуту, розширили товарний портфель, розробили нові послуги або переорієнтувалися на експорт. Зокрема, IT-компанії зберегли позитивну динаміку операційного потоку завдяки стабільним контрактам із закордонними клієнтами, незважаючи на складну ситуацію всередині країни.

В умовах високої невизначеності важливим інструментом управління стало сценарне планування. Підприємства почали формувати три варіанти розвитку подій – оптимістичний, базовий і песимістичний – для оперативного реагування на зміни. Це дозволяє ефективно керувати ліквідністю, уникати дефіциту обігових коштів і формувати антикризові резерви [3].

Впровадження ERP-систем, автоматизованого обліку та контролю дебіторської забор-

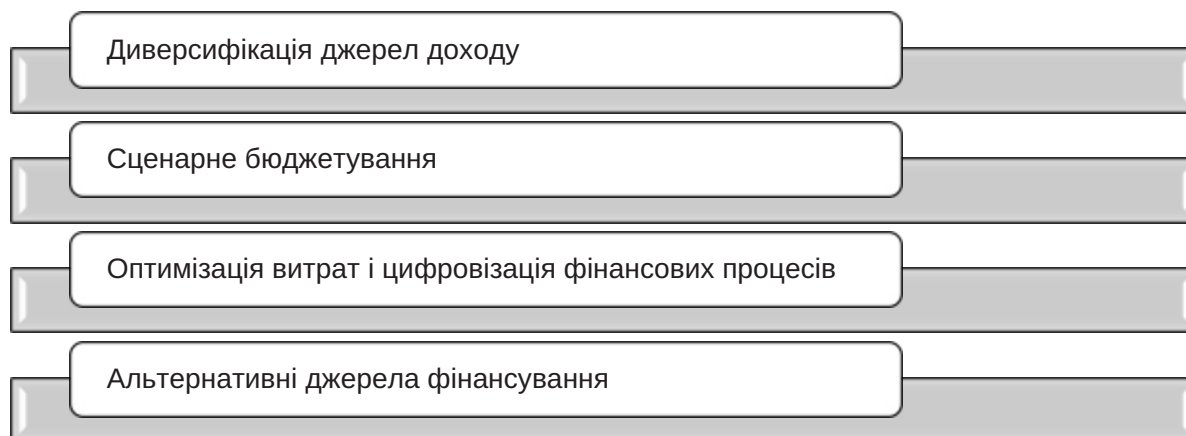


Рис. 1. Шляхи адаптації та стабілізації фінансових потоків у сучасних умовах

Джерело: створено автором на основі [1]

гованості, а також інструментів фінансового контролінгу, дало змогу значно підвищити прозорість та точність у розподілі ресурсів. Паралельно з цим, підприємства проводили скорочення витрат на неефективні активи та підвищували оборотність капіталу.

З огляду на обмежений доступ до банківських кредитів, підприємства почали активніше звертатися до таких джерел фінансування, як краудфандинг, інвестиційні фонди, міжнародні грантові програми, державно-приватне партнерство. Це стало особливо актуальним для стартапів, інноваційних підприємств та компаній із соціально орієнтованою місією.

Наразі перед українськими підприємствами стоїть завдання перейти від тактичного реагування до довгострокового стратегічного управління фінансами. Це означає, що:

- Потрібно розвивати адаптивні фінансові стратегії, які будуть гнучко реагувати на зміни середовища, базуватися на глибокому аналізі та постійній корекції фінансових планів.
- Необхідно інституційно посилювати фінансові служби підприємств – зокрема, шляхом підвищення кваліфікації фінансових менеджерів, впровадження функцій внутрішнього аудитора, ризик-менеджера, контролера тощо.
- Варто інтегрувати ESG-підходи в управління фінансами – йдеться про прозорість звітності, етичне ставлення до контрагентів, дотримання соціальних та екологічних стандартів [2].

Окрім зусиль самих підприємств, важливу роль має відігравати державна політика, яка повинна сприяти стабілізації фінансових потоків через податкові стимули, державні

гарантії, розвиток програм підтримки, таких як «5–7–9%», а також через формування фінансової інфраструктури – зокрема механізмів страхування воєнних ризиків, створення фінансових хабів та підтримку експортно-орієнтованих підприємств.

Одним із найбільш показових прикладів адаптації до нових економічних реалій є діяльність логістичної компанії «Нова Пошта». З перших днів повномасштабної війни підприємство опинилося перед загрозою повної зупинки: логістична мережа була частково паралізована, значна частина складів зруйнована або недоступна. Проте завдяки швидкому перенаправленню фінансових потоків, оперативному відкриттю нових логістичних центрів на заході України, а також масштабному переходу на цифрові сервіси, компанія не лише зберегла життєздатність, а й продовжила інвестувати у розвиток. Витрати були оптимізовані, оборотні кошти перерозподілені, а взаємодія з клієнтами переведена в онлайн-середовище, що дозволило стабілізувати грошовий потік.

Ще одним прикладом стратегічного мислення в управлінні фінансовими потоками стала діяльність агропромислової групи МХП (Миронівський хлібопродукт). Через блокування портів компанія втратила можливість експортувати свою продукцію традиційними маршрутами. Відреагувавши на це, МХП оперативно налагодила логістику через західні кордони, уклала контракти з європейськими дистриб'юторами та почала використовувати механізми валютного хеджування. Це дозволило підприємству зберегти валютну виручку, уникнути касових розривів і профінансувати осінні польові роботи у складних умовах.

Львівська ІТ-компанія ELEKS, яка більшу частину доходів отримує в іноземній валюті, також змогла ефективно управляти своїми фінансовими потоками. Завдяки високому рівню цифровізації, розподіленій структурі команд та наявності закордонних контрактів, компанія не лише не скоротила обсягів діяльності, а й залучила нових клієнтів, які шукали альтернативу постачальникам з РФ та Білорусі. Фінансові потоки ELEKS були диверсифіковані, частково автоматизовані та захищені від валютних коливань, що забезпечило компанії стабільну ліквідність.

Ще один вдалий приклад – діяльність компанії «Кормотех», що спеціалізується на виробництві кормів для домашніх тварин. Після початку війни підприємство втратило частину ринку збуту в Україні, однак швидко переорієнтувалося на експорт. Завдяки участі у грантових програмах від міжнародних донорів, компанії вдалося профінансувати адаптацію виробництва до європейських стандартів та побудувати нові логістичні маршрути до країн ЄС. Це дозволило зберегти грошові надходження, підтримати виробництво і навіть частково збільшити обсяг експорту.

Варто згадати й про малий бізнес, зокрема фермерські господарства в Закарпатті, які змогли стабілізувати фінансові потоки за рахунок участі в міжнародних програмах технічної допомоги (зокрема EU4Business). Отримані кошти були спрямовані на модернізацію обладнання, закупівлю насіння та забезпечення безперервності виробничого процесу. Для таких підприємств навіть відносно невеликі фінансові вливання мають вирішальне значення в кризовий період.

Висновки. Аналіз фінансових потоків українських підприємств в умовах економічної нестабільності показує їх високу вразливість до зовнішніх загроз, насамперед війни, логістичних збоїв, девальвації гривні та фіскальної непередбачуваності. Основні грошові надходження суттєво скоротилися, що призвело до нестачі оборотного капіталу, порушень у розрахунках і згорання інвестицій.

Операційна діяльність втратила стабільність через падіння попиту, подорожчання ресурсів та затримки з платежами. Інвестиції були переважно припинені або заморожені – компанії зосередилися на виживанні, оптимізуючи витрати та зберігаючи ключовий персонал. Доступ до банківського фінансування різко обмежився через високі ставки та недовіру до фінансової системи, тож зросла роль грантів, донорської підтримки та венчурного капіталу.

Попри труднощі, багато підприємств проявили адаптивність. Особливо ті, що мали цифрові рішення, гнучкі бізнес-моделі та вихід на міжнародні ринки. Їм вдалося частково стабілізувати фінансові потоки завдяки точному плануванню, контролю витрат і швидкому реагуванню на зміни.

Таким чином, ефективне управління фінансовими потоками в кризовий період є ключовим чинником не лише успіху, а й виживання підприємства. Гнучкість, стратегічне мислення та аналітична дисципліна – основа стійкості в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адаменко А. Економічний потенціал підприємств в умовах нестабільності: проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки*. 2024. № 23. С. 23–24. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317575> (дата звернення: 18.05.2025).
2. Актуальні проблеми фінансів та економіки: навчальний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2023. 286 с.
3. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 90–93. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-14> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 791 с.
5. Борецька Т. Вплив нестабільного економічного середовища на фінансову стійкість підприємств: аналіз та виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 322, № 5. С. 95–99. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-14> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Герасименко А. Конкурентна політика: виклики війни та повоєнного відновлення. Національний університет «Львівська політехніка». 2023. С. 39–41. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/12/8/news/25676/tpe-zbirnyk-24-11-2023.pdf>.
7. Монтика Ю. Підходи до управління фінансовими потоками малого та середнього бізнесу. *Via economica*. 2025. № 8. С. 78–84. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-12> (дата звернення: 18.05.2025).

8. Павленко А., Савчук В. С., Зайцев Ю. К. Основи економічних знань : підручник. Харків : Фоліо, 2014. 762 с.
9. Фінансова політика як складова економічного розвитку [Електронний ресурс] : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 11–12 квіт. 2023 р.). відп. ред. І. Я. Чугунов. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 182 с.
10. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22> (дата звернення: 18.05.2025).

REFERENCES:

1. Adamenko A. (2024) Ekonomichnyi potentsial pidpriemstv v umovakh nestabil'nosti: problemy ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Economic potential of enterprises in conditions of instability: problems and development prospects in Ukraine]. *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostantia natsional'noi ekonomiky*, no. 23, pp. 23–24. Available at: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317575> (accessed May 18, 2025).
2. Aktual'ni problemy finansiv ta ekonomiky: navchal'nyi posibnyk [Current issues of finance and economics: a textbook] (2023). Kyiv: Ahrar Media Hrup. 286 p.
3. Antonyuk O. (2024) Upravlinnia finansovymy resursamy vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh nestabil'nosti ekonomiky [Management of financial resources of domestic enterprises in conditions of economic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2(49), pp. 90–93. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-14> (accessed May 18, 2025).
4. Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriets V.S. (2018) Upravlinnia finansamy pidpriemstv: pidruchnyk [Enterprise financial management: a textbook]. 2nd ed. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 791 p.
5. Boretska T. (2023) Vplyv nestabil'noho ekonomichnoho seredovyscha na finansovu stikist' pidpriemstv: analiz ta vyklyky [Impact of an unstable economic environment on the financial stability of enterprises: analysis and challenges]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 322, no. 5, pp. 95–99. Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-14> (accessed May 18, 2025).
6. Herasymenko A. (2023) Konkurentna polityka: vyklyky viiny ta povojennoho vidnovlennia [Competition policy: challenges of war and post-war recovery]. *Natsional'nyi universytet "L'vivs'ka politekhnika"*, pp. 39–41. Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/12/8/news/25676/tpe-zbirnyk-24-11-2023.pdf>
7. Montyka Yu. (2025) Pidkhody do upravlinnia finansovymy potokamy maloho ta serednoho biznesu [Approaches to managing financial flows of small and medium-sized businesses]. *Via economica*, no. 8, pp. 78–84. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-12> (accessed May 18, 2025).
8. Pavlenko A., Savchuk V.S., Zaitsev Yu.K. (2014) Osnovy ekonomichnykh znan': pidruchnyk [Basics of economic knowledge: a textbook]. Kharkiv: Folio. 762 p.
9. Finansova polityka yak skladova ekonomichnoho rozvytku [Financial policy as a component of economic development] (2023). In: *Theses of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference* (Kyiv, April 11–12, 2023), ed. by I.Ya. Chuhunov. Kyiv: Derzh. torh.-ekon. un-t. 182 p.
10. Shvydanenko H., Ponomarenko O., Shvydanenko V. (2024) Kontseptual'ni zasady formuvannia i vdoshkonalennia finansovoi stratehii ta polityky sub'iekta hospodariuvannia v umovakh hlobal'noi nestabil'nosti [Conceptual foundations for the formation and improvement of financial strategy and policy of the business entity under global instability]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 65. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22> (accessed May 18, 2025).