

УДК 658.15:005.591

JEL Classification: G32, M21, O16

DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-16>

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### FORMATION OF A STRATEGY FOR MANAGING FINANCIAL RISKS IN THE CONTEXT OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

**Плетенецька С. М.**

Кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0002-2695-0712

**Хомінський В. В.**

Аспірант,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0009-0002-6648-6464

**Svitlana Pletenetska**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economy and Finance, KROK University,  
Kyiv, Ukraine

**Vladyslav Khominskyi**

Postgraduate Student,  
KROK University,  
Kyiv, Ukraine

*У статті досліджено проблематику формування стратегії управління фінансовими ризиками як важливого інструменту оптимізації економічної діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку економіки та посилення глобальних викликів. З'ясовано, що ефективно управління фінансовими ризиками сприяє підвищенню фінансової безпеки, стабільності та конкурентоспроможності підприємств у складних та мінливих умовах економічної невизначеності й турбулентності ринків. Метою дослідження є аналіз сучасних інструментів і підходів до управління фінансовими ризиками, а також розроблення практичних рекомендацій щодо формування адаптивної стратегії, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та оптимізувати економічні процеси підприємства для забезпечення його сталого розвитку. У дослідженні розкриті теоретичні основи управління фінансовими ризиками, проаналізовано підходи до їх виявлення, оцінювання та класифікації, а також схарактеризовано основні стратегії реагування на них, зокрема уникнення, запобігання, страхування та прийняття (поглинання) ризику. Розглянуто сутність поняття «фінансовий ризик», з'ясовано його природу, джерела виникнення та значення для фінансової безпеки підприємства. Проаналізовано основні підходи до управління фінансовими ризиками (процесний та системний), а також основні етапи цього процесу: ідентифікацію, оцінку, вибір методів впливу та контроль ефективності прийнятих рішень. Наведено структуровану модель формування стратегії управління фінансовими ризиками, яка охоплює комплекс послідовних етапів – від постановки цілей до моніторингу й контролю. Це забезпечує гнучкість, своєчасність реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підвищення загальної ефективності управлінських рішень. У висновках підкреслюється, що комплексний та адаптивний підхід до формування стратегії управління фінансовими ризиками дозволяє підприємствам ефективно протистояти фінансовим викликам, забезпечувати довгострокову фінансову стійкість та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в сучасних умовах розвитку ринку. Результати дослідження можуть бути корисними для фінансових менеджерів, аналітиків, власників бізнесу, а також розробників корпоративних стратегій та політик.*  
**Ключові слова:** оптимізація; ризик-менеджмент; рівень ризику; ERM-системи; інструменти управління; фінансова безпека; фінансова стійкість.

*The article examines the issues of forming a financial risk management strategy as an important tool for optimizing the economic activity of an enterprise in conditions of dynamic economic development and increasing global challenges. It has been found that effective financial risk management contributes to increasing the financial security, stability, and competitiveness of enterprises in complex and changing conditions of economic uncertainty and market turbulence. The purpose of the study is to analyze modern tools and approaches to financial risk management, as well as to develop practical recommendations for the formation of an adaptive strategy that minimizes potential losses and optimizes the economic processes of an enterprise to ensure its sustainable development. The study reveals the theoretical foundations of financial risk management, analyzes approaches to their identification, assessment, and classification, and characterizes the main strategies for responding to them, in particular avoidance, prevention, insurance, and acceptance (absorption) of risk. The essence of the concept of "financial risk" is considered, its nature, sources of origin, and significance for the financial security of the enterprise are clarified. The main approaches to financial risk management (process and system) are analyzed, as well as the main stages of this process: identification, assessment, selection of methods of influence, and control of the effectiveness of decisions made. A structured model for developing a financial risk management strategy is presented, covering a set of sequential stages – from setting goals to monitoring and control. This ensures flexibility, timely response to changes in the external and internal environment, and increased overall effectiveness of management decisions. The conclusions emphasize that a comprehensive and adaptive approach to the formation of a financial risk management strategy allows enterprises to effectively withstand financial challenges, ensure long-term economic stability, and maintain a high level of competitiveness in the current market conditions. The results of the study may be useful for financial managers, analysts, business owners, as well as developers of corporate strategies and policies.*

**Key words:** economic stability; optimization; risk management; risk level; ERM systems; management tools; financial stability.

## ВСТУП

Сучасні економічні умови, що характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків, зростанням ролі фінансових потоків і активним впровадженням інформаційних технологій, вимагають від підприємств нових підходів до забезпечення стабільності й безпеки економічної діяльності. У такому середовищі особливої ваги набуває ефективне управління фінансовими ризиками, які можуть суттєво впливати на платоспроможність, прибутковість і стійкість суб'єктів господарювання. Водночас формування обґрунтованої стратегії управління фінансовими ризиками є важливим чинником адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів, мінімізації втрат та підвищення конкурентоспроможності.

З огляду на це, актуальним є дослідження інструментів і підходів до формування стратегії управління фінансовими ризиками з урахуванням нематеріальних чинників. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати поточну діяльність підприємства, а й створити передумови для його сталого розвитку в умовах посилення невизначеності та динамічних змін економічного середовища.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

У сучасному науковому дискурсі все більшої актуальності набуває проблема формування ефективних стратегій управління фінансовими ризиками підприємств, що забезпечують їхню економічну безпеку та стійкість в умовах невизначеності. Зокрема, важливість комплексного підходу до управління фінансовими ризиками в контексті зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання підкреслює І. Доценко [1]. На важливості системного підходу до оцінювання фінансових ризиків як підґрунті для стратегічно-

го управління акцентують С. Юдіна та С. Мондрієвський [2].

Потребу формування фінансової стратегії підприємств досліджують як важливу умову успішного розвитку бізнесу. І. Румик, С. Плетенецька, О. Царенок [3] та розкривають особливості управління фінансовими ресурсами як складову побудови фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

Методологічні засади формування стратегій управління ризиками в умовах глобалізації досліджують М. Житар і Ю. Ананьєва [4]. Аналіз ризик-менеджменту в банківському секторі здійснюють В. Бобиль та співавтори [5], які окреслюють специфіку фінансових ризиків і методів їх мінімізації в умовах високої ринкової турбулентності.

Зв'язок між впровадженням системи управління ризиками та ефективністю підприємства через посередництво корпоративної соціальної відповідальності досліджують S. Resende, A. Monje-Amor, N. Calvo [6], підкреслюючи роль ESG-факторів у підвищенні стійкості бізнесу в Європейському Союзі. Інтелектуальні платформи контролю фінансових ризиків на основі великих даних та глибокого машинного навчання аналізують S. Bi, Y. Lian, Z. Wang [7], акцентуючи на перевагах автоматизованих підходів до управління ризиками в умовах цифровізації.

Огляд взаємозв'язків між фінансовим управлінням та оптимізацією ресурсів підприємства здійснюють С. Sijinjak et al. [8], пропонуючи системний підхід до підвищення фінансової результативності на основі інтегрованого аналізу. Управління фінансовими ризиками як критично важливий компонент стабільного функціонування підприємств трактує І. Томашук [9].

Отже, сучасні дослідження відображають формування комплексного підходу до управління фінансовими ризиками, що ґрунтується на принципах системності, адаптивності та впровадження інноваційних інструментів ризик-менеджменту.

Водночас, попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо опрацьованими залишаються питання практичної реалізації стратегічного підходу до управління ризиками в умовах динамічного й нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в періоди воєнних конфліктів та економічної турбулентності. Недостатньо розробленими також є методичні засади адаптації фінансово-економічної моделі підприємства до нових викликів. Наша стаття спрямована на часткове заповнення зазначених прогалин шляхом зосередження уваги на формуванні ефективної стратегії управління фінансовими ризиками з урахуванням актуальних умов господарювання.

### **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ**

Метою дослідження є визначення ролі формування стратегії управління фінансовими ризиками як основного інструменту оптимізації економічної діяльності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості в умовах сучасної економічної нестабільності.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методичну основу статті становлять метод логічного аналізу для дослідження теоретичних аспектів управління фінансовими ризиками; системний підхід до вивчення взаємозв'язку між різними інструментами ризик-менеджменту; порівняльний аналіз сучасних методів і підходів до мінімізації фінансових ризиків; структурно-функціональне моделювання для формування рекомендацій щодо побудови ефективної стратегії.

### **РЕЗУЛЬТАТИ**

У сучасних умовах глобальної економіки, де фінансові, інформаційні та товарні потоки перетинають кордони зі швидкістю миттєвої реакції, діяльність кожного підприємства відбувається в середовищі підвищеної невизначеності. Глобалізаційні процеси, що охоплюють ринки капіталу, робочої сили та інновацій, водночас створюють як нові можливості для розвитку, так і додаткові джерела загроз. У цьому контексті здатність підприємства ефективно функціонувати та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища значно залежить від наявності чітко сформованої стратегії управління фінансовими ризиками.

Ризики, що супроводжують фінансову діяльність підприємства, охоплюють широкий спектр загроз, які в науковій та практичній площині об'єднують під загальним поняттям «фінансовий ризик». Зміст цього поняття передбачає ймовірність втрати грошових ресурсів, зумовлену впли-

вом зовнішніх і внутрішніх чинників. Управління такими ризиками є не лише необхідністю, а й одним з основних інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємства [1].

Фінансові ризики є важливим викликом для сучасних суб'єктів господарювання, оскільки вони безпосередньо впливають на стійкість, прибутковість та конкурентоспроможність бізнесу. Враховуючи неможливість повного усунення ризиків, стратегічне управління ними має бути не епізодичним заходом, а інтегрованою частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Ефективне управління фінансовими ризиками передбачає їх ідентифікацію, аналіз, оцінку та мінімізацію через систему інструментів, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати економічну безпеку.

У цьому контексті фінансова стійкість підприємства стає ключовим критерієм для планування та реалізації стратегії ризик-менеджменту. Вона розглядається як здатність суб'єкта господарювання зберігати рівновагу між власними та залученими ресурсами, забезпечувати ліквідність і платоспроможність у довгостроковій перспективі, а також протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Фінансова стійкість охоплює як статичний аспект (співвідношення активів і зобов'язань), так і динамічний (здатність адаптуватися до змін середовища), і саме вона визначає допустимий рівень ризику та напрямки управлінських дій для забезпечення стабільності підприємства.

Фінансові ризики мають як об'єктивний характер (вплив макроекономічного середовища, інституційної нестабільності, змін у державному регулюванні), так і суб'єктивний – пов'язаний з якістю управлінських рішень, досвідом і професіоналізмом керівництва. Відповідно, оцінка ризику та стратегія реагування значно залежать від людини, що приймає управлінське рішення, її здатності правильно трактувати ситуацію й вибрати ефективний підхід [9].

У контексті посилюваної нестабільності зовнішнього середовища та внутрішніх фінансових дисбалансів питання формування стратегії управління фінансовими ризиками набуває особливої актуальності. Це вимагає глибокого розуміння сутності самого поняття «ризик», механізмів його впливу на господарську діяльність та визначення ефективних підходів до його подолання. Процес управління фінансовими ризиками є невіддільною частиною стратегічного управління підприємством. Його основна мета полягає в передбаченні ризикових ситуацій, оцінюванні ймовірності їх виникнення, масштабів можливих фінансових втрат, а також у формуванні системи дієвих заходів щодо попередження або зниження негативного впливу на економічну діяльність суб'єкта господарювання.

Ефективне стратегічне управління фінансовими ризиками покликане захистити підприємство від деструктивного впливу зовнішніх чинників і створити умови для оптимізації внутрішніх ресурсів для підвищення фінансової безпеки. При цьому доцільним є чітке розмежування об'єктів (конкретні фінансові ризики) та суб'єктів управління (фінансові менеджери, керівники підприємства, страхові аналітики тощо) [4].

Фінансові втрати можна не лише оцінити в грошовому еквіваленті, а й ефективно запобігти їм через чотири основні методи управління ризиками: уникнення (повне усунення дії ризику шляхом відмови від потенційно небезпечної діяльності), запобігання (зниження ймовірності настання ризикових подій завдяки превентивним заходам), страхування (передання ризику спеціалізованим установам для компенсації можливих втрат) та прийняття (поглинання) ризику (свідоме залишення ризику за підприємством із підготовкою до можливих наслідків). На думку дослідників, при виборі методу варто дотримуватись таких принципів: не ризикувати більше,

ніж дозволяють власні ресурси; не ризикувати великим заради малого; заздалегідь передбачати можливі наслідки [9].

Водночас вибір конкретного методу управління ризиками тісно пов'язаний із фінансовою стійкістю підприємства, адже саме рівень забезпеченості власними ресурсами, ліквідності та платоспроможності визначає, які ризики підприємство може прийняти самостійно, а які потребують передання або мінімізації. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища оцінка фінансової стійкості підприємства є ключовою для ефективного управління фінансовими ризиками. Важливим інструментом такої оцінки є коефіцієнти фінансової автономії, фінансової залежності та ліквідності, які дозволяють комплексно визначити здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та виконання зобов'язань [3].

У таблиці 1 наведено статистичні дані щодо фінансових показників НАК «Нафтогаз України» за 2022–2024 роки, на основі яких можна оцінити тенденції зміцнення фінансової стійкості та ефективності управління ризиками.

Таблиця 1

#### Основні показники фінансової стійкості НАК «Нафтогаз України» (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024
Поточні активи, млн грн	211 004	224 573	246 576
Поточні зобов'язання, млн грн	150 089	159 939	158 681
Всього активів, млн грн	589 025	623 847	680 889
Власний капітал, млн грн	342 963	371 397	420 766
Коефіцієнт автономії (власний капітал/активи)	0,58	0,60	0,62
Коефіцієнт фінансової залежності ((активи-власний капітал)/власний капітал)	0,72	0,68	0,62
Поточний коефіцієнт ліквідності	1,41	1,40	1,55

Джерело: складено авторами за даними [11]

Аналіз показників фінансової стійкості НАК «Нафтогаз України» свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства за період 2022–2024 років. Зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта фінансової залежності вказує на зменшення ризику залежності від зовнішніх джерел фінансування. Поточний коефіцієнт ліквідності стабільно перевищує 1,4, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

Таким чином, отримані дані демонструють, що застосування стратегій управління фінансовими ризиками та інтегрованих механізмів контролю сприяє підвищенню фінансової стійкості та стабільності діяльності підприємства навіть в умовах економічної невизначеності. Ці результати створюють підґрунтя для формування більш комплексної стратегії, орієнтованої не лише на зниження ризиків, а й на довгострокове зростання та зміцнення ринкових позицій.

У цьому контексті сучасна стратегія управління фінансовими ризиками має бути спрямована не лише на усунення загроз, а й на максимізацію ринкової вартості підприємства, стійке зростання прибутковості, оптимізацію витрат, підвищення добробуту персоналу та стабільне закріплення на ринку. При цьому її результативність залежить від застосування чітких критеріїв та інструментів, які мають як кількісне, так і якісне обґрунтування.

Функції управління фінансовим ризиком охоплюють усі основні аспекти фінансової діяльності підприємства – від стратегічного прогнозування до контролю за ефективністю використання ресурсів. Їх реалізація забезпечує системний підхід до виявлення, оцінювання й мінімізації фінансових ризиків, дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також формувати обґрунтовані фінансові рішення, що сприяють стабільному функціонуванню й розвитку підприємства. Комплексне

виконання цих функцій є основою для побудови ефективної стратегії управління фінансовими ризиками в умовах динамічної економіки.

Проте для реального вдосконалення управлінського впливу на фінансові ризики та пов'язані з ними чинники необхідною умовою є формування виваженої стратегії взаємодії підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Стратегію управління фінансовими ризиками доцільно розглядати як сукупність напрямів та механізмів застосування інструментів і ресурсів для досягнення визначеної мети в умовах невизначеності. Кожен із можливих підходів передбачає використання певного комплексу правил, обмежень та критеріїв, що забезпечують прийняття оптимального управлінського рішення. Формування стратегії дозволяє зосередити управлінські зусилля на пріоритетних варіантах дій, які відповідають загальній концепції розвитку підприємства, одночасно відкидаючи несумісні або неефективні рішення. Після досягнення стратегічної мети відповідна стратегія втрачає актуальність, а нові цілі передбачають розробку альтернативної управлінської моделі.

Об'єктами управління фінансовими ризиками є ризикові капіталовкладення та система фінансових відносин, яка сформувалась у процесі забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вибір конкретної стратегії управління ризиками має здійснюватися з урахуванням низки чинників, зокрема наявності вільних фінансових і організаційних ресурсів, типу підприємства, його фінансового стану, галузевої специфіки та етапу життєвого циклу бізнесу.

Стратегія управління фінансовими ризиками передбачає розробку та реалізацію комп-

лексу управлінських рішень, що спрямовані на підтримку стратегічного фінансового розвитку. Її основою є процес підготовки, оцінювання та впровадження цілісної програми дій, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах ризику. Послідовність розробки стратегії управління фінансовими ризиками демонструє цілісний підхід до формування ефективної системи управлінських дій, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства. Вона охоплює всі основні етапи – від постановки стратегічної мети до контролю за виконанням обраної стратегії, що дозволяє узгодити рішення із внутрішніми ресурсами підприємства та впливами зовнішнього середовища.

Кожен етап цього процесу є важливою частиною управління ризиками, оскільки забезпечує послідовну адаптацію стратегії до умов функціонування підприємства, а також створює підґрунтя для своєчасного виявлення та нейтралізації загроз, що можуть негативно впливати на дохідність, ліквідність або стабільність бізнесу. Такий структурований підхід дозволяє суб'єкту господарювання оптимізувати фінансову діяльність і знизити рівень ризику до прийняттого рівня, підвищуючи загальну ефективність управлінських рішень.

Ефективне управління фінансовими ризиками вимагає системного підходу, що передбачає проходження низки послідовних етапів. Кожен із цих етапів є важливою ланкою єдиного процесу, який забезпечує виявлення, оцінку, мінімізацію та контроль фінансових ризиків. На рисунку 1 схематично подано основні етапи процесу управління фінансовими ризиками, які підприємство має враховувати при побудові власної системи фінансової безпеки.



**Рис. 1. Етапи процесу управління фінансовими ризиками**

*Джерело: складено авторами на основі [9]*

Отже, процес управління фінансовими ризиками містить чотири базові етапи: ідентифікацію, оцінювання, вибір інструментів впливу та контроль ефективності управлінських рішень. Послідовне проходження цих етапів дозволяє забезпечити гнучке реагування на ризикові ситуації, приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних цілей підприємства. Важливо також поєднувати якісні, кількісні та комплексні методи аналізу, що дає змогу більш повно визначити вплив ризиків на фінансово-господарську діяльність і своєчасно адаптувати механізми управління.

У сучасних умовах глобалізації зростає потреба в детальному аналізі системних підходів до управління фінансовими ризиками. Методологія розробки стратегій фінансового ризик-менеджменту в сучасній економіці ґрунтується на сукупності підходів, принципів, методик і інструментарію, що забезпечують ефективну ідентифікацію, оцінювання й регулювання фінансових ризиків на глобальному рівні. Проведення довгостроко-

вого та короткострокового планування у сфері управління фінансовими ризиками здійснюється на підставі планів продажу та виробництва, з урахуванням цінової політики, аналізу кон'юнктури ринку та економічних чинників ризику, пов'язаних із діяльністю промислового підприємства. Кількісним виявом фінансового планування в грошовому вимірі є бюджетування, тобто облік і контроль за розподілом доходів і витрат, що формуються в межах виробничо-господарської діяльності [10].

У контексті наведених положень актуалізується потреба у формуванні цілісної концепції управління фінансовими ризиками. Такий підхід передбачає розроблення й реалізацію стратегій відповідно до обраних методів впливу, рівня ризику та специфіки підприємства, а також забезпечення належного інформаційно-методологічного супроводу на всіх етапах процесу. Узагальнені пропозиції щодо формування ефективної системи управління фінансовими ризиками на підприємствах наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

### Пропозиції щодо формування системи управління фінансовими ризиками на підприємствах

№	Характеристика пропозицій
1	Інтегрувати систему ризик-менеджменту як частину оптимізації загальної економічної діяльності підприємства.
2	Передбачити інструменти управління ризиками у функціональних обов'язках фінансових менеджерів підприємств.
3	Створити централізовану інформаційну базу даних щодо ризиків фінансової безпеки для накопичення та аналізу статистики змін у їхній динаміці.
4	Застосовувати підхід до визначення оптимального рівня фінансової безпеки, базуючись на принципі балансу між ризиком і доходністю.
5	Розробити комплексну стратегію ризик-менеджменту, що охоплює: 1) аналіз та управління ризиками фінансово-господарської діяльності; 2) прогнозування наслідків реалізованих управлінських рішень; 3) розрахунок меж допустимого ризику, де потенційні збитки не перевищують очікуваний прибуток; 4) оцінку доцільності управлінських дій через зіставлення можливих вигод і втрат; 5) розробку превентивних заходів із мінімізації ризиків.
6	Ініціювати створення та реалізацію механізму управління ризиками на підприємствах.
7	Запровадити методи ідентифікації ризиків, які базуються на аналізі ієрархії бізнес-процесів та операцій, що дозволяє системно виявляти, описувати й класифікувати ризики у сфері фінансового управління та контролю витрат.
8	Установити фіксацію кожного ідентифікованого ризику з обов'язковим зазначенням його назви, ймовірності, причин виникнення, ступеня впливу на фінансову стабільність підприємства, механізму управління та відповідальних осіб.

Джерело: створено авторами на основі [9]

Результати аналізу свідчать про те, що новітні технологічні рішення створюють широкі можливості для формування підприємствами дієвих систем управління фінансовими ризиками. Особливої актуальності набувають інтегровані ERM-системи (Enterprise Risk Management), які охоплюють усі організаційні рівні та забезпечують комплексний підхід до ризик-менеджменту.

Основна перевага впровадження ERM полягає в підвищенні ефективності управлінських процесів, зменшенні витрат, пов'язаних із ризиками, а також у зміцненні конкурентних позицій

підприємства. Це пояснюється тим, що корпоративне управління ризиками розглядається як системний процес виявлення, аналізу та регулювання впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, що можуть негативно позначатися на вартості компанії [5].

Специфічною рисою ERM є стратегічний підхід до управління ризиками, що базується на принципі централізованого керівництва – від вищого керівного складу до окремих структурних підрозділів. Така модель дозволяє формувати єдиний інформаційний простір, у якому здійсню-

ється агрегування даних про всі типи фінансових ризиків, що, відповідно, зміцнює інформаційну безпеку підприємства на всіх рівнях.

У сучасних умовах динамічного ринку сталий розвиток компанії є можливим лише за наявності ефективного механізму забезпечення фінансової безпеки. Це передбачає здатність оперативно реагувати на ризики з боку як зовнішнього середовища, так і внутрішніх чинників. З огляду на це, формування надійної системи управління фінансовими ризиками є одним з основних завдань, реалізація якого забезпечує економічну стійкість і довгострокову результативність діяльності підприємства.

Отже, успішне забезпечення фінансової безпеки підприємства значно залежить від правильності формування й реалізації стратегії управління фінансовими ризиками. Ця стратегія базується на застосуванні сучасних механізмів та інструментів фінансового менеджменту, що дають змогу підприємству не лише мінімізувати ризики, а й створити конкурентні переваги для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

#### ДИСКУСІЯ

Проведене дослідження підтверджує важливість стратегії управління фінансовими ризиками для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Наші висновки узгоджуються з попередніми дослідженнями, які підкреслюють значення інтеграції ризик-менеджменту у корпоративну стратегію. Запропонована модель деталізує етапи управління ризиками, що вирізняє її серед існуючих підходів.

Серед обмежень варто відзначити зосередження на прикладах українських підприємств та переважно фінансових показниках. Подальші

дослідження доцільно спрямувати на врахування геополітичних ризиків і використання цифрових технологій для прогнозування та мінімізації фінансових загроз.

#### ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження підтверджує, що в умовах глобалізації та економічної нестабільності ефективно фінансове управління підприємством неможливе без чіткої стратегії управління ризиками. Збільшення кількості та ускладнення характеру ризиків зумовлює необхідність упровадження комплексного підходу до їх ідентифікації, аналізу та мінімізації. Фінансові ризики повинні розглядатися як основний елемент стратегічного менеджменту, що не лише захищає підприємство від збитків, а й посилює його конкурентні позиції. Поєднання процесного й системного підходів забезпечує ефективну модель управління ризиками, орієнтовану на постійний моніторинг і прийняття зважених рішень. Запровадження принципів системності, адаптивності та керованості дозволяє оперативно реагувати на загрози, оптимізувати ресурси й мінімізувати втрати. ERM-система, що охоплює всі рівні управління, посилює фінансову стійкість та інформаційну безпеку підприємства.

Отже, стратегія управління фінансовими ризиками має бути гнучкою, динамічною й зорієнтованою на довгострокову стійкість. Її ефективність забезпечується поєднанням теорії, практики та сучасних цифрових рішень.

Подальші дослідження мають зосередитися на адаптації стратегій до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах геополітичної нестабільності, та вдосконаленні методів оцінки ризиків із використанням сучасних ІТ-інструментів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dotsenko, I. O. (2020). Stratehiia upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva v protsesi formuvannia yoho finansovoi bezpeky [Strategy for managing financial risks of an enterprise in the process of forming its financial security]. *Modern Economics*, 20, 73–78. [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-12) [in Ukrainian].
2. Iudina, S., & Mondriievskiy, S. (2024). Systemnyi pidkhid do otsinky finansovykh ryzykiv pid chas stratehichnoho upravlinnia [A systematic approach to assessing financial risks in strategic management]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-54> [in Ukrainian].
3. Rumyk, I.I., Pletenetska, S.M., & Tsarenok, O.V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of managing financial resources of enterprises under martial law]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Scientific notes of KROK University*, 4 (72), 9-19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19> [in Ukrainian].
4. Zhytar, M. O., & Ananieva, Yu. V. (2025). Metodolohichna systema formuvannia stratehii upravlinnia finansovymy ryzykamy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Methodological system for developing financial risk management strategies in the context of economic globalisation]. *Biznes Inform - Business Inform*, 1, 229–240. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240> [in Ukrainian].
5. Bobyl, V. V., Martseniuk, L. V., Abernikhina, I. H., & Toporkova, O. A. (2022). Suchasna polityka upravlinnia finansovymy ryzykamy banku [Modern policy of financial risk management in banks]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6> [in Ukrainian].
6. Resende, S., Monje-Amor, A., & Calvo, N. (2024). Enterprise risk management and firm performance: The mediating role of corporate social responsibility in the European Union region. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31 (4), 2852–2864. <https://doi.org/10.1002/csr.2719>
7. Bi, S., Lian, Y., & Wang, Z. (2023). Research and design of a financial intelligent risk control platform based on big data analysis and deep machine learning. *Proceedings of the 5th International Conference on Big Data Analytics*

for Cyber-Physical System in Smart City – Volume 1 (Fuyang, China, December 28–29, 2023) (pp. 395–404). Fuyang, China. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-96-0208-7\\_37](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-96-0208-7_37)

8. Sitinjak, C., Johanna, A., Avinash, B., & Bevoor, B. (2023). Financial management: a system of relations for optimizing enterprise finances—a review. *Journal Markcount Finance*, 1 (3), 160–170. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.104>

9. Tomashuk, I. (2022). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpryemstva yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky [Managing financial risks of an enterprise as a component of ensuring sustainable functioning of an economic entity]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> [in Ukrainian].

10. Pozhar, Ye. P. (2020). Analiz finansovykh ryzykiv ta metody yikh neutralizatsii na pidpryemstvi [Analysis of financial risks and methods of their neutralisation at the enterprise]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 43, 387–391. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_72) [in Ukrainian].

11. Konsolidovana finansova zvitnist stanom na ta za rik, yakyi zakinchysia 31 hrudnia 2024 roku [Consolidated Financial Statements as at and for the Year Ended 31 December 2024] (2025). *naftogaz.com*. [https://www.naftogaz.com/for\\_investors](https://www.naftogaz.com/for_investors) [in Ukrainian].