

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

С. І. Попов, аспірант Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, sergiy.popov@karazin.ua, orcid.org/0009-0002-7822-1586,

Д. В. Коваль, аспірант Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, daniil.koval.1997@gmail.com, https://orcid.org/0009-0008-6591-0490

Методологія дослідження. У статті проведено комплексне дослідження еволюції теоретико-методологічних підходів до оцінки та управління фінансовим станом суб'єктів господарювання в умовах зростаючої невизначеності. Авторами обґрунтовано, що традиційна парадигма фінансової стійкості, яка ґрунтується на аналізі статичних балансових показників та прагненні до збереження фінансової рівноваги, втрачає свою достатність у сучасному бізнес-середовищі.

Результати. На основі аналізу наукових праць, зокрема концепцій Нассима Талеба та вітчизняних дослідників Т. Унковської, Л. Докієнко та інших, доведено необхідність переходу до динамічної концепції фінансової резильєнтності (життєстійкості). Особливу увагу приділено «ефекту крихкості», коли надмірна оптимізація ресурсів та мінімізація резервів заради поточної ефективності роблять під-приємство вразливим до найменших збоїв у логістичних та фінансових ланцюгах. У роботі деталізовано відмінності між класичною стійкістю та резильєнтністю за критеріями характеру ризиків, фокусу уваги та цілей діяльності.

Новизна. Визначено «сім стовпів» резильєнтності, що включають не лише фінансові, а й організаційно-психологічні аспекти управління, такі як орієнтація на рішення та мережева взаємодія.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає у розробці системи динамічних показників, що базуються на звіті про рух грошових коштів (коефіцієнт операційного грошового потоку, цикл конвертації готівки), які мають вищу прогностичну силу порівняно з коефіцієнтами ліквідності. Окреслено специфіку української моделі резильєнтності, що сформувалася під впливом повномасштабної війни та включає цифрову трансформацію, енергетичну автономність та гуманітарний капітал як ключові чинники виживання. Зроблено висновок, що фінансова резильєнтність є новою філософією управління, де криза розглядається не як деструктивний фактор, а як інструмент модернізації та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансова резильєнтність, життєстійкість, адаптивність, управління ризиками, грошові потоки.

Постановка проблеми. В умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища сучасна економічна парадигма функціонування підприємств зазнає суттєвих змін, що актуалізує потребу в переосмисленні класичних методів оцінки їх фінансового стану. Протягом останніх п'яти років наукова думка в галузі фінансового менеджменту та економічного аналізу зосередилася на переході від статичного розуміння фінансової стійкості (як здатності зберігати

рівновагу) до динамічної концепції стійкості (як здатності компанії адаптуватися до ризиків та відновлювати свій потенціал після негативних впливів). Системно-аналітична оцінка в цьому контексті виступає не просто набором розрахункових процедур, а цілісною методологією, що інтегрує фінансові показники з якісними параметрами управління ризиками, забезпечуючи життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі. Для України питання фінансової

стійкості набуває екзистенційного значення. Вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах безпрецедентних зовнішніх шоків, маючи глибоку економічну нестабільність. Це вимагає відходу від статичного розуміння стійкості як збереження рівноваги до динамічної концепції: здатності системи швидко адаптуватися до змін та відновлювати свій потенціал.

Управління фінансовими ресурсами у межах системно-аналітичного підходу розглядається як стратегічно важлива складова, що забезпечує не лише ефективне використання капіталу, а й здатність бізнесу адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей підхід передбачає систематичне і комплексне керування фінансовими процесами з метою максимізації загальної ефективності компанії та забезпечення її стійкого фінансового стану. Важливо підкреслити, що діагностика фінансової стійкості в сучасній інтерпретації є складним аналізом, який дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх етапах та розробити ефективні механізми їх нейтралізації.

Метою статті є обґрунтування переходу від класичного розуміння фінансової стійкості як стану рівноваги до концепції фінансової життєстійкості (резильєнтності), що дозволяє компаніям не лише зберігати платоспроможність, а й розвиватися в умовах непередбачуваних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення фінансової стійкості – це багаторівнева тема, де працюють як теоретики фінансів, так і фахівці з ризик-менеджменту. Фінансова стійкість актуальна як на макrorівні, на рівні світової економіки, так і на рівні компаній та банків. Цією темою займалися відомі світові економісти: Едвард Альтман зі своєю Z-моделлю прогнозування банкрутства. Його праця «Фінансові труднощі корпорацій, реструктуризація та банкрутство» [13] є базою для розуміння межі між стійкістю та крахом. Нассім Талеб з концепцією «Чорного лебедя» [10] та «Антикрихкості» [11], що мають ключове значення для аналізу еволюції стійкості в умовах невизначеності. Стюарт Майєрс, один із авторів теорії ієрархії фінансування (Pecking Order Theory), що пояснює, як компанії обирають джерела ка-

піталу для збереження стабільності [12]. Серед українських дослідників Л. М. Докієнко [3] приділяла увагу удосконаленню процесу управління фінансовою стійкістю промислових підприємств як важливій умові підвищення їх конкурентоспроможності. Крім того, методичні та теоретичні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємств аналізуються в працях інших українських науковців: А. Е. Воронкової [1], Т. Є. Унковської [9], А. Ю. Голобородько [2], В. В. Прохорова [4–6], К. С. Дяченко [4], Н. С. Танклевська [8], В. О. Мірошніченко [8] тощо. Якщо західні вчені більше фокусуються на моделюванні ризиків та філософії неочікуваних подій, то українські вчені адаптують ці концепції до умов високої волатильності, притаманних перехідним економікам. Українські дослідниці (зокрема Т. Є. Унковська) розглядають фінансову стійкість через самоорганізацію бізнесу [9]. Це прямий місток до ідей Талеба: резильєнтна компанія не лише витримує удар «чорного лебедя», а й використовує ринковий хаос для зростання. Л. М. Докієнко [3] у своїх працях з фінансової безпеки фактично визнає цю нелінійність, закликаючи до створення буферів капіталу, які виходять за рамки стандартних розрахунків.

Разом з тим, більшість досліджень українських вчених фокусуються на тому, як компанії виживати (стійкість), проте мало вивчено механізми резильєнтності (здатність до відновлення, адаптивність), який в Україні ще тільки починає глибоко розроблятися. Сьогодні фінансова резильєнтність набуває значення, що виходить далеко за межі простого підтримання функціонування підприємства. На відміну від класичної стійкості, яка визначається як здатність системи відновлювати рівновагу після раптових змін, резильєнтність передбачає можливість трансформації та використання зовнішніх шоків як стимулу для розвитку і зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках класичної економічної теорії фінансова стійкість визначається як здатність економічної системи, підприємства або фінансової установи підтримувати стабільність фінансових показників, забезпечувати платоспроможність, ліквідність та

фінансову автономію протягом певного часу [1]. Такий підхід ґрунтується на уявленні про відносну передбачуваність економічного середовища та можливість кількісного оцінювання ризиків. Фінансова стійкість у сучасних дослідженнях розглядається як ключовий показник ефективності функціонування підприємства, що відображає його загальний грошовий баланс та наявність ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого економічного середовища. Підтримка такої стійкості залишається однією з основних проблем сучасного бізнесу, де ризикорієнтоване управління виступає критично важливим елементом фінансово-економічної безпеки. Наукові дискусії у період 2021–2026 років підкреслюють, що традиційні методи аналізу часто демонструють обмежену точність у сучасних умовах, оскільки вони здебільшого базуються на ретроспективних даних і не враховують складних взаємозв'язків між ризиковими факторами [2, 4–7].

Традиційне трактування фінансової стійкості має переважно статичний характер та спирається на статичні показники, які показують стан компанії в конкретний момент часу за даними балансу, оскільки орієнтоване на збереження досягнутого фінансового стану та мінімізацію відхилень від заданих параметрів. Основна увага приділяється фінансовим коефіцієнтам, балансуванню джерел фінансування та підтриманню стабільних грошових потоків. В умовах глобалізації та зростання економічної турбулентності дедалі частіше виявляються обмеження такого підходу [2]. Надмірна орієнтація на стабільність може призводити до зниження адаптивності фінансової системи та формування прихованих уразливостей, що проявляються під час кризових потрясінь. Таким чином, класичне розуміння фінансової стійкості, як здатності до збереження рівноваги, потребує переосмислення в умовах глобальної невизначеності, де фінансові шоки мають непередбачуваний та системний характер.

У сучасних економічних студіях резильєнтність стає одним із ключових напрямів аналізу [4–6], яка полягає у здатності адаптуватися до змін та відновлювати свою фун-

кціональність в умовах невизначеності. Резильєнтність у бізнесі – це умова виживання або конкурентоспроможність, яка дозволяє організаціям зберігати безперервність операцій, захищати активи та людей, а також перетворювати деструктивні виклики на нові можливості для зростання. На противагу класичному підходу до фінансової стійкості, резильєнтність характеризується динамічністю та акцентує увагу не на відновленні балансу, а на можливості системи змінюватися та еволюціонувати.

Надмірна орієнтація на стабільність може породжувати ефект крихкості, за якого фінансова система, будучи формально стійкою у звичайних умовах, виявляється неспроможною протистояти масштабним або нетиповим шокам. Жорстка оптимізація, мінімізація резервів і прагнення до максимальної ефективності знижують адаптивний потенціал системи, що призводить до різких та непропорційних втрат у кризових ситуаціях. ілюзія непохитності може стати фатальною для бізнесу.

У фінансах «ефект крихкості» часто проявляється через оптимізацію. Коли компанія намагається бути максимально ефективною (наприклад, тримає мінімум запасів на складі, щоб не «морозити» гроші), вона стає надзвичайно вразливою до найменшого збою в логістиці. Приклад із глобальної економіки: у жовтні 2025 року Нідерланди взяли під держконтроль операції, які завод Nexperia (виробник напівпровідників), що належить китайській Wingtech, проводить у Нідерландах. У відповідь влада Китаю заборонила експорт продукції Nexperia з Китаю без особливого дозволу. В результаті затримки нових партій чипів стали зупинятися конвєси автовиробників, таких як Honda Motor Co. та Volkswagen AG, тому що звичайний рівень їх складських запасів був на низькому рівні, орієнтованого на ритмічне постачання комплектуючих [14].

В умовах глобальної невизначеності концепція фінансової резильєнтності доповнює та розширює традиційне уявлення про фінансову стійкість, акцентуючи увагу на здатності системи функціонувати в умовах нестабільності, трансформуватися та зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі. Важливою особливістю концепції

резильєнтності є її орієнтація на управління невизначеністю, а не лише на управління ризиками. У ситуаціях, коли ймовірності настання подій не можуть бути точно визначені, ключового значення набувають гнучкість, наявність фінансових буферів, диверсифікація та швидкість реагування. Концепція фінансової стійкості в умовах глобальної невизначеності представлена на схемі (рис. 1).

Тобто, структура концепції фінансової стійкості виходить за межі звичайної балансової рівноваги: вона орієнтована на поведінку системи в умовах ризику, невизначеності та несподіваних зовнішніх шоків. Ця концепція актуальна саме зараз, тому що після багатьох років стабільності у 2021–2024 роках з'явилась геоекономічна фрагментація, коли США та Китай змагаються на світове економічне лідерство, світ розпадається на торгові блоки.



Рис. 1. Схема концепції фінансової стійкості в умовах глобальної невизначеності
Джерело: складено авторами

Резильєнтність визнає, що не можна всі ризики передбачити. Тому замість того, щоб будувати дорогі прогнози, компаніям вигідніше інвестувати у внутрішню гнучкість, яка дозволить вистояти за будь-якого сценарію. Резильєнтність виходить за межі простого відновлення і включає здатність організації використовувати кризу для модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Резильєнтні організації не просто відновлюють старі процеси; вони прискорюються в новій реальності, залишаючи конкурентів позаду. Так, порівняння концепцій фінансової стійкості та фінансової резильєнтності представлена в Табл. 1.

Те, що вважалося стійким у глобальному світі, стає вразливим. Жодна стара мо-

дель не розрахована на таку кількість змінних: пандемічних наслідків, воєнних конфліктів та енергетичного переходу. Крім того, спостерігається зміна психології ринку: швидкість руху капіталу зросла завдяки цифровізації фінансових ринків та поширенню смартфонів. Компанія може втратити стійкість за лічені години через атаку в соцмережах або збій алгоритмів. Раніше фінансова стратегія будувалася на припущенні, що стабільність це норма, а криза це відхилення. У 2025–2026 роках все навпаки і криза – перманентна: конвенційні війни, тарифні війни, 15% знецінення долара до євро, гігантське зростання цін на метали збереження: золото та срібло, вплив торгових санкцій та інші.

Порівняння концепцій фінансової стійкості та фінансової резильєнтності

Критерій порівняння	Фінансова стійкість	Фінансова резильєнтність
Характер ризиків	Очікувані, передбачені сценарії	Малоймовірні події з високим впливом («Чорні лебеді»)
Фокус уваги	Потенційні шоки до їх виникнення (запобігання)	Адаптація та відновлення після удару
Оцінка ефективності	Відсутність інцидентів та збитків	Швидкість повернення до функціонування
Реакція на кризу	Паніка та хаотичні скорочення	Використання резервів та адаптація
Ціль діяльності	Максимізація прибутку	Довгострокова виживаність

Джерело: систематизовано авторами

Аналіз спеціальної літератури [15] свідчить, що основа резильєнтності спирається на сім ключових «стовпів», які визначають

ментальну та структурну здатність організації ефективно реагувати на кризові ситуації (Табл. 2).

Таблиця 2

Основні складові концепції резильєнтності

«Стовпи» резильєнтності	Організаційний механізм реалізації	Стратегічне значення
Оптимізм	Переконання в тому, що труднощі є тимчасовими, а на події можна впливати через активні дії.	Забезпечує мотивацію персоналу та лідерів до пошуку виходу з глухого кута.
Прийняття	Тверезий аналіз поточної ситуації без спроб заперечення проблем.	Є передумовою для розробки адекватної стратегії реагування.
Орієнтація на рішення	Використання гнучких підходів для швидкого вирішення оперативних завдань.	Дозволяє підтримувати функціональність системи навіть при частковому руйнуванні.
Вихід із ролі жертви	Фокусування на власних ресурсах, сильних сторонах та зонах контролю.	Запобігає паралічу прийняття рішень через зовнішній тиск.
Відповідальність	Усвідомлення наслідків власних виборів та готовність до активного управління ризиками.	Формує культуру підзвітності та проактивності в кризових штабах.
Мережева орієнтація	Розбудова стійких зв'язків із партнерами, постачальниками та громадами.	Створює систему взаємної підтримки та доступу до дефіцитних ресурсів.
Планування майбутнього	Використання сценаріїв та стрес-тестування для підготовки до майбутніх шоків.	Знижує вразливість до «чорних лебедів» через превентивні заходи.

Джерело: систематизовано авторами на основі [15]

Дані таблиці підтверджують, що концепція резильєнтності охоплює як психологічні аспекти, так і організаційні практики, які разом дозволяють системі адаптуватися,

зберігати функціональність і ефективно протистояти кризам.

Практичне застосування концепції фінансової резильєнтності в корпоративному

секторі реалізується через інструменти планування. На відміну від традиційного бюджетування, яке базується на екстраполяції минулого в май-бутнє, сценарне планування розглядає спектр можливих майбутніх станів середовища. Методологія передбачає перехід від реактивного менеджменту (спроб скоротити витрати лише після падіння доходів) до проактивної готовності [6].

Процес переходу до адаптивного управління у нестабільних умовах передбачає послідовне виконання кількох ключових етапів, кожен із яких спрямований на зниження ризиків та підвищення готовності організації до непередбачуваних змін. Спершу здійснюється ідентифікація факторів критичної невизначеності. На цьому етапі виділяють змінні, які можуть суттєво впливати на діяльність компанії та водночас мають високу ступінь непередбачуваності. До таких факторів належать, наприклад, волатильність ланцюгів постачання, зміни в регуляторному середовищі або різкі коливання національної валюти.

Наступним кроком є розробка полярних сценаріїв. Для ефективного планування формуються мінімум три варіанти розвитку подій: очікуваний сценарій, сприятливий та жорсткий, але водночас правдоподібний. Це дозволяє компанії оцінити потенційні наслідки різних ситуацій і підготувати стратегії для кожного з них.

Після цього проводиться кількісне моделювання впливу сценаріїв на фінансові показники. Для кожного варіанту розраховують можливі зміни у звіті про прибутки та збитки та у звіті про рух грошових коштів. Особлива увага приділяється точкам розриву ліквідності, адже вони визначають критичні моменти, коли фінансова стабільність може опинитися під загрозою.

Останнім етапом є формування тригерів і тактичних планів реагування. На цьому етапі визначають конкретні значення ключових показників (наприклад, падіння виручки на 20%), досягнення яких автоматично активує заздалегідь підготовлені заходи. Це можуть бути заморожування найму, перегляд умов співпраці з постачальниками або диверсифікація каналів збуту. Такий підхід забезпечує швидке і злагоджене реагування

на зміни, зменшуючи ризики та підвищуючи загальну стійкість організації.

Такий підхід дозволяє вилучити емоційну складову з прийняття рішень під час кризи, оскільки більшість кроків було прораховано в спокійних умовах. Крім того, наявність таких сценаріїв підвищує довіру інвесторів та кредиторів до менеджменту. Традиційні коефіцієнти фінансової стійкості є статичними і ретроспективними – вони фіксують стан балансу на певну дату, резильєнтні ж показники мають бути динамічними та орієнтованими на потоки (табл. 3).

Сучасні дослідження свідчать, що показники, розраховані на основі звіту про рух грошових коштів, мають вищу прогностичну силу при оцінці ймовірності дефолту, особливо в волатильних галузях, таких як агробізнес, логістика та готельний сектор. Це пояснюється тим, що звітом про рух грошових коштів складніше маніпулювати за допомогою методів нарахування, і він безпосередньо відображає здатність системи до виживання [8]. Практичний механізм впровадження концепції фінансової резильєнтності на рівні бізнесу представлено на рис. 2.

Для українського бізнесу концепція резильєнтності трансформувалася зі стратегічного вибору на єдину можливу модель існування. Українська модель резильєнтності базується на парадигмі, де акцент зміщується на гнучкі системи та людиноцентричність. Російське повномасштабне вторгнення створило безпрецедентний стрес-тест, де традиційні методи оцінки стійкості виявилися марними через фізичне знищення активів, втрату територій та міграцію мільйонів споживачів. Важливою складовою є «гуманітарна резильєнтність» – здатність персоналу працювати під тиском, що стає ключовим активом компанії.

Визначено, що основними шляхами адаптації українського бізнесу є гнучкість маркетингових стратегій, що дозволяє швидко змінювати асортимент відповідно до потреб воєнного часу; розвиток репутаційного капіталу, коли управління клієнтським досвідом та соціальна відповідальність стають ключовими для збереження ринкових позицій у період турбулентності; цифрова трансформація через впровадження хмарних технологій для захисту фінансових даних і

мобільних сервісів для забезпечення безперервності бізнес-процесів, обліку та платежів; а також енергетична автономність, що

передбачає інвестиції в альтернативні джерела енергії як складову операційної резильєнтності.

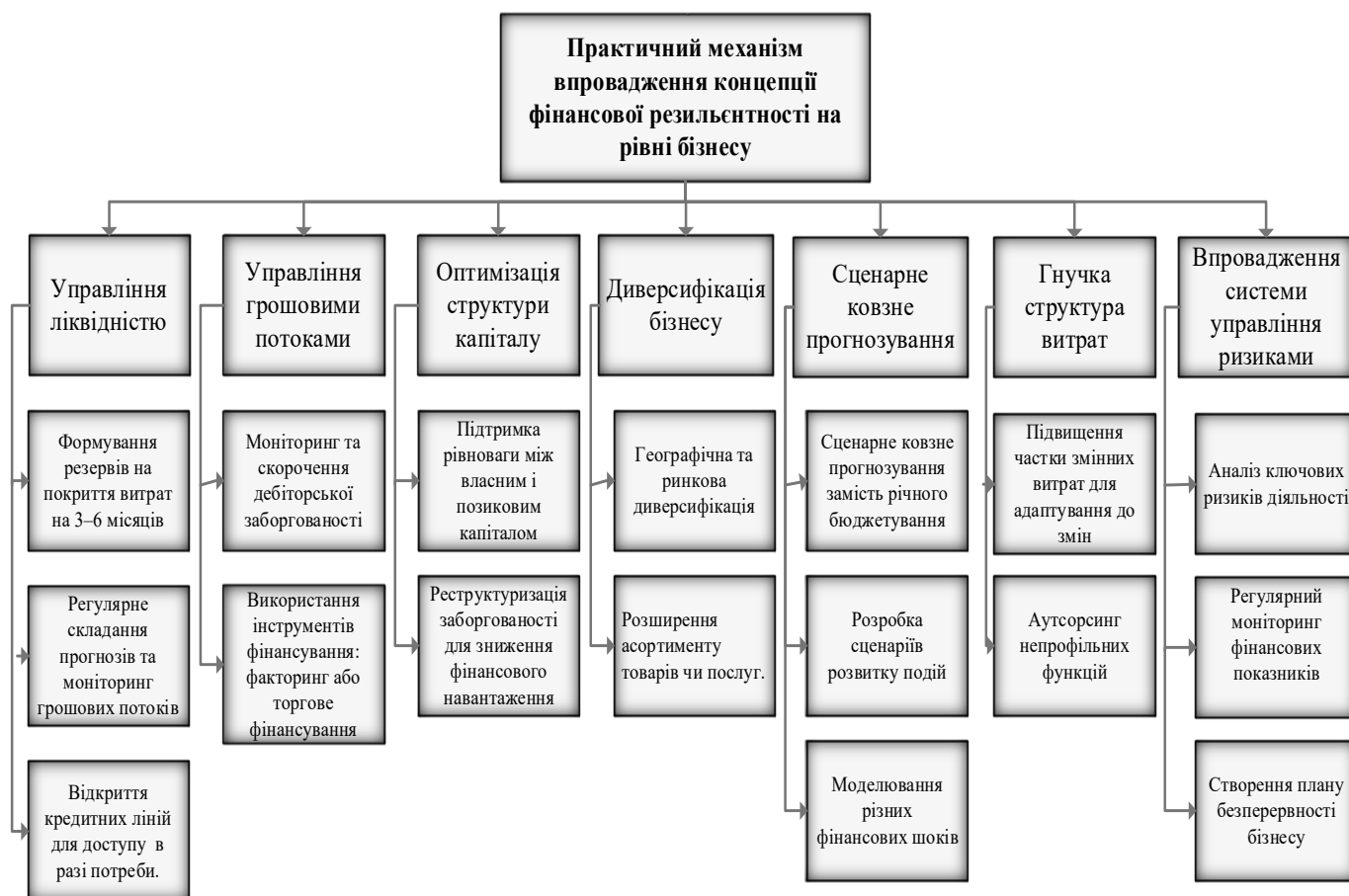


Рис. 2. Практичний механізм впровадження концепції фінансової резильєнтності на рівні бізнесу

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Порівняльна таблиця показників фінансової стійкості та фінансової резильєнтності

Категорія аналізу	Фінансова стійкість	Фінансова резильєнтність	Логіка переходу
Ліквідність	Поточна ліквідність (Поточні активи / Поточні зобов'язання).	Коефіцієнт операційного грошового потоку (Операційний грошовий потік / Поточні зобов'язання).	Перехід від активів (запасів, дебіторської заборгованості) до отримання грошей.
Платоспроможність	Загальний борг / Власний капітал	Операційний грошовий потік / Загальний борг	Оцінка реальної здатності генерувати кошти для обслуговування боргу.
Ефективність	Оборотність запасів	Цикл конвертації готівки (час між оплатою сировини постачальникам та надходженням виручки від продажу готової продукції).	Фокус на швидкості операційного циклу як джерелі внутрішньої ліквідності.

Стійкість доходів	Темп росту виручки	Коефіцієнт невиконаних замовлень до оборотного капіталу (Запас контрактів / Робочий капітал).	Вимірювання «фінансової злітної смуги» – на скільки часу вистачить капіталу при поточному навантаженні.
Ризик дефолту	Коефіцієнт покриття відсотків (ЕВІТ / Відсотки).	Середній час збору дебіторської заборгованості (ЧЗД)	ЧЗД виступає «спідометром» ризику – уповільнення оплати є випереджаючим індикатором кризи.

Джерело: складено авторами

Висновки. Фінансову резильєнтність у сучасних економічних умовах доцільно розглядати як нову філософію управління, яка визнає хаос та невизначеність як постійні складові середовища. Переваги цієї концепції полягають у фокусі на динамічній адаптивності, здатності до швидкого відновлення та використанні криз як можливостей для транс-формації бізнес-моделей. Основні рішення мають бути зосереджено на пріоритетності грошових потоків над запасами, коли в умовах шоку здатність бізнесу генерувати операційний грошовий потік є важливішою за номінальний розмір капіталу. В якості основи стратегічних рішень доцільно розробляти сценарії замість прогнозів, спираючись на формування альтернативного набору інструментів для різних варіантів розвитку подій, що обумовлює необхідність інвестицій в адаптивність, яка інтегрує технологічну гнучкість, цифровізацію фінансів та стійкість людського капіталу як фундаментальних драйверів резильєнтності.

Література

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Харк. нац. екон. Університет. 2-ге вид., переробл. і доповн. Харків: ІНЖЕК, 2018, 520 с.
2. Голобородько А.Ю. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>
3. Докієнко Л.М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. № 14/2020. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>
4. Прохорова В.В., Крутова А., Дяченко К.С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Економіка. 2022. Том 14. №28. URL: <https://amtp.org.ua/article/view/607/515>
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
5. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Щербина Є.В. Тріада парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. №2. С. 134-142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142>
6. Прохорова В.В., Мушнікова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*, 2025. №5. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>
7. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. *Business Intelligence для ТОПів*. Київ: Лабораторія, 2024, 544 с.
8. Танклевська Н.С., Мірошніченко В.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ* 2024. №3. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>
9. Унковська Т.Є. Системне розуміння фінансової стабільності: розв'язання парадоксів. *Економічна теорія*. 2009. №1. URL: https://et.et.org.ua/docs/ET_09_1_14_uk.pdf
10. Талєб Н.Н. Чорний лебідь: про неймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат, 2017. 392 с.
11. Nassim Nicholas Taleb, Antifragile. Things that Gain from Disorder. New York: The Random House Publishing Group, 2012, 581 p. URL: http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf
12. Stewart C. Myers. Capital Structure Puzzle, 33 p. URL: <https://www.nber.org/papers/w1393>
13. Edward I. Altman, Edith Hotchkiss, Wei Wang. Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2019, 349 p. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058950.pdf>
14. A 'war room' mentality: How auto giants are battling the Nexperia chip crunch. URL: <https://www.cnbc.com/2025/10/30/nexperia-auto-chip-shortage-china-honda-vw.html>
15. Karen Reivich, Andrew Shatte, The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable

obstacles, Montclair, NJ: Bright & Happy Books, LLC, 2002. 342 p.

References

1. Voronkova, A.E. (2018). *Diahnostyka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka*. Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi Universytet. (2nd ed., rev). Kharkiv: INZhEK.
2. Holoborodko, A.Yu. (2025). *Stratehiia finansovoi stiikosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii*. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>
3. Dokiienko, L.M. (2020). *Kontseptualni pidkhody do kompleksnoi diahnostyky finansovoi stiikosti pidpriemstva*. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii*, № 14/2020. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>
4. Prokhorova, V.V., Krutova, A., & Diachenko, K.S. (2022). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku*. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, *Ekonomika*, Tom 14, (28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
5. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., & Shcherbyna, Ye.V. (2025). *Triada paradyhmy zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv*. *Problemy ekonomiky*, (2), 134-142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142>
6. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., Fridman, O.A., & Chernov, V.V. (2025). *Zbalansovanyi potentsial pidpriemstv u kon-teksti zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia yikh stii-kym rozvytkom*. *Biznes Inform*, (5). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>
7. Savchuk, V. (2024). *Menedzhment v umovakh nevyznachenosti*. *Business Intelligence dlia TOPiv*. Kyiv: Laboratoriia.
8. Tanklevska, N.S., & Miroshnychenko, V.O. (2024). *Finansova stii-kist pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky*. *Biznes Inform*, (3). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>
9. Unkovska, T.Ye. (2009). *Systemne rozuminnia finansovoi stabi-lnosti: rozviazannia paradoksiv*. *Ekonomichna teoriia*, (1). Retrieved from https://etel.org.ua/docs/ET_09_1_14_uk.pdf
10. Taleb, N.N. (2017). *Chornyi lebid: pro neimovirne u realnomu zhytti*. Kyiv: Nash format.
11. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile*. (2012). *Things that Gain from Disorder*. New York: The Random House Publishing Group. Retrieved from http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf
12. Stewart C. Myers. *Capital Structure Puzzle*, 33 p. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w1393>
13. Edward I. Altman, Edith Hotchkiss, Wei Wang. (2019). *Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. Retrieved from <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058950.pdf>
14. A 'war room' mentality: How auto giants are battling the Nexperia chip crunch. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2025/10/30/nexperia-auto-chip-shortage-china-honda-vw.html>
15. Karen, Reivich, & Andrew, Shatte (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*, Montclair, NJ: Bright & Happy Books, LLC..

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MANAGEMENT PARADIGM IN CONDITIONS OF GLOBAL TURBULENCE

S. I. Popov, Post-graduate Student, area of specialism 073 Management,

V. N. Karazin Kharkiv National University,

D. V. Koval, Post-graduate Student, area of specialism 073 Management,

V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The article conducts a comprehensive study of the evolution of theoretical and methodological approaches to assessing and managing the financial condition of business entities in conditions of growing uncertainty. Authors substantiate that the traditional paradigm of financial stability, which is based on the analysis of static balance sheet indicators and the desire to maintain financial equilibrium, is losing its adequacy in the modern business environment.

Results. Based on the analysis of scientific works, in particular the concepts of Nassym Taleb and domestic researchers T. Unkovskaya, L. Dokienko and others, the need to transition to a dynamic concept of financial resilience is proven. Special attention is paid to the «fragility effect», when excessive optimization of resources and minimization of reserves for the sake of current efficiency make the enterprise vulnerable to the slightest failures in logistical and financial chains. The paper details the differences between classical stability and resilience based on the criteria of the nature of risks, focus of attention, and goals of activity.

Novelty. The «seven pillars» of resilience are identified, which include not only financial but also organizational and psychological aspects of management, such as solution orientation and network interaction.

Practical value. The practical significance of the study lies in the development of a system of dynamic indicators based on the cash flow statement (operating cash flow ratio, cash conversion cycle), which have higher predictive power compared to liquidity ratios. The specifics of the Ukrainian resilience model, which was formed under the influence of a full-scale war and includes digital transformation, energy autonomy, and humanitarian capital as key survival factors, are defined. It is concluded that financial resilience is a new management philosophy, where the crisis is viewed not as a destructive factor, but as a tool for modernization and increasing the competitiveness of business in the long term perspective.

Keywords: financial stability, financial resilience, viability, adaptability, risk management, cash flows.

Стаття надійшла до редакції 17.08.2026 р.

Прийнята до публікації 03.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.