

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-249-263)

УДК 338.45:658.15:330.131.7

JEL Classification: G32; E32; L60

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815) **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

Максим Анатолійович Чут

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maxchut@gmail.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7316-7579>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У статті проведено дослідження теоретичних положень трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. Здійснено аналіз особливостей фінансової діяльності цих суб'єктів господарювання та конкретизовано сутність «фінансового менеджменту промислового підприємства». Увага приділена конкретизації особливостей функціонування промислових підприємств в умовах стабільного зовнішнього середовища, дослідженню зміни їхньої системи фінансового менеджменту в нестабільних умовах. Розглянуто сутність економічної нестабільності, визначено специфічні її риси. Також конкретизовано зовнішні та внутрішні чинники, що формують нестабільні умови для функціонування системи фінансового менеджменту промислового підприємства, визначено заходи, які необхідно вживати для стабілізації роботи такого підприємства, нормалізації його фінансової діяльності та створення основи для відновлення і розвитку.

Ключові слова: фінансовий менеджмент; промислове підприємство; економічна нестабільність; турбулентність; зовнішні загрози; внутрішні ризики; система фінансового менеджменту; фінансові ризики.

Рис.: 2. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Розвиток промислових підприємств є необхідним для створення міцної основи економічного розвитку країни. Формування національного промислового фундаменту є стратегічно важливим з позиції забезпечення економічної безпеки держави, підвищення її ролі у стимулюванні функціонування регіональних економічних систем, розвитку світової економіки. Сьогодні розвинутий промисловий сектор є індикатором інноваційності національних економік, сферою, у якій зароджуються і розвиваються сучасні цифрові технології. Відповідно, функціонування промислових підприємств у сучасних умовах є невід'ємною складовою становлення цифрової економіки й це актуалізує питання створення сприятливих умов для функціонування таких підприємств, забезпечення їхньої ефективної діяльності в різних умовах економічної реальності. Особливо важливим є забезпечення дієвості функціонування системи фінансового менеджменту промислових підприємств, яка є невід'ємною складовою механізму їхнього управління, відіграє ключову роль у формуванні фінансової основи для розвитку таких суб'єктів господарювання.

Наявність фінансових ресурсів у сучасному світі визначає можливості промислових підприємств для власної модернізації, розробки та використання передових технологій, у тому числі цифрових інновацій, які стали невід'ємною складовою процесу формування конкурентних переваг економічних суб'єктів. Відповідно питання пошуку напрямків розвитку системи фінансового менеджменту промислових підприємств є актуальними, особливо враховуючи змінність економічного простору, у якому такі підприємства функціонують,

перманентне виникнення різних за своєю природою ризиків, які мають здатність перетворюватися на реальні загрози для стабільності діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Окреслене підтверджує актуальність обраної теми статті.

Аналіз останніх публікацій. Питання розвитку промислових підприємств в умовах турбулентності, нестабільності економічного простору, розглядали у своїх наукових роботах такі вчені: О. Є. Бавико, В. В. Гурочкіна, В. М. Гутак, З. О. Коваль, Ю. Левченко, Є. І. Масленніков, В. Мисюк, В. Міняйло, Г. Г. Немсадзе, Т. І. Олійник, І. І. Пасінович, О. В. Попело, Р. Скалюк та ін.

М. Д. Бердинець, В. П. Ільчук, О. В. Кнейслер, К. О. Копішинська, І. П. Ткаченко, М. В. Хацер, Н. В. Шевченко, І. О. Школьник, О. Щербіна детально досліджували сутність та особливості побудови дієвої системи фінансового менеджменту в роботі промислових підприємств, її трансформації в різних умовах економічного розвитку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність наукових робіт у напрямку підвищення ефективності функціонування системи фінансового менеджменту промислових підприємств, недостатньо дослідженими на сьогодні є питання щодо конкретизації особливостей трансформації такої системи в умовах економічної турбулентності, дослідження чинників, які впливають на таку систему, вивчення особливостей її удосконалення в епоху становлення цифрової економіки.

Метою статті є дослідження особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання: обґрунтувати особливості фінансової діяльності промислових підприємств; розглянути сутність фінансового менеджменту промислового підприємства; проаналізувати зміни системи фінансового менеджменту промислового підприємства в стабільних економічних умовах її функціонування; дослідити зміст економічної нестабільності та конкретизувати специфічні її риси; виокремити зовнішні, внутрішні чинники, які формують нестабільні умови для функціонування промислових підприємств; виокремити основні наслідки впливу нестабільності на функціонування системи фінансового менеджменту промислового підприємства; конкретизувати заходи, впровадження яких сприятиме функціонуванню системи фінансового менеджменту в умовах нестабільності зовнішньоекономічного середовища.

Виклад основного матеріалу. Розвиток будь-якої економічної системи спирається на два найважливіші чинники: достатнє забезпечення фінансовими ресурсами і струнку систему управління. Це означає, що в ринковій економіці зростає роль фінансового менеджменту. Нагальність інноваційного розвитку економіки України зумовлює потребу дослідження проблем формування та використання фінансових ресурсів, як основи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств [17, с. 540].

Розпочнемо дослідження з розгляду особливостей фінансової діяльності промислових підприємств, що в подальшому дозволить зрозуміти особливості побудови системи фінансового менеджменту та її трансформації під впливом різних чинників.

Загалом промислове підприємство – це суб'єкт господарювання, основним завданням якого є виробництво промислової продукції шляхом перероблення сировини, використання різних ресурсів, залучення необхідних технологій, інновацій з метою отримання доходу та досягнення поставлених соціальних цілей. Промислові підприємства є невід'ємною складовою матеріальної сфери національного господарства, ядром промислового комплексу будь-якої країни й відіграють ключову роль у виробництві товарів, продукції, сировини для задоволення різних потреб споживачів. Ці суб'єкти господарювання

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

формують базу інноваційного розвитку національної економіки в сучасних умовах, оскільки є центрами активного залучення інформаційних технологій, цифрових рішень для удосконалення власної діяльності та випуску конкурентної промислової продукції.

До особливостей фінансової діяльності промислових підприємств, які визначаються насамперед специфічними рисами їхньої господарської діяльності, можна віднести такі:

- матеріальність виробництва і відповідно необхідність здійснення капітальних видатків на початковому етапі створення промислового підприємства, його подальшої трансформації;

- наявність постійної потреби в оновленні виробничих потужностей, їх модернізації, удосконаленні операційних процесів, виробничих ліній, що вимагає фінансових ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх;

- існує постійна потреба в оборотному капіталі, ефективному використанню наявних грошових ресурсів, оскільки технологічний цикл виробництва продукції може бути досить довгим і це вимагає відповідно фінансового ресурсу. Витрати на виробництво такої продукції здійснюється в процесі її підготовки, а дохід від її продажу буде отриманий лише після її реалізації;

- необхідність здійснення фінансового планування, а відповідно надходжень, видатків фінансових ресурсів, прогнозування подальшого інвестування власних коштів, залучених ресурсів;

- наявність значної кількості різних контрагентів зумовлює необхідність побудови дієвої системи управління дебіторською, кредиторською заборгованістю, диверсифікації постачання сировини, необхідних комплектуючих. Діяльність промислового підприємства пов'язана зі здійсненням витрат на закупівлю сировини, придбання необхідної техніки, технологій, здійснення логістичних операцій, продажу продукції різним типам клієнтів. Усе це супроводжується формуванням взаємовідносин із контрагентів;

- фінансова діяльність промислових підприємств значним чином залежить від макроекономічної, макрофінансової ситуації в країні, стабільності валютного курсу, ефективного регулювання індексу інфляції;

- важливу роль відіграє наявність державної фінансової підтримки окремих напрямків виробництва промислової продукції, що є стратегічно важливими для забезпечення національної безпеки країни;

- впровадження нових процесів, технологій, виробничих ліній вимагає розробки окремих фінансових планів щодо реалізації таких інвестиційних проєктів, оцінки доцільності їх здійснення, аналізу необхідних ресурсів та прогнозу їх повернення;

- важливість побудови ефективних взаємовідносин із фінансовими установами, які забезпечують проведення необхідних платежів промислового підприємства, можуть надавати короткострокові і довгострокові кредити для здійснення поточної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів;

- здійснення фінансової діяльності в сучасних умовах повинно відбуватися з урахуванням результатів аналізу потенційних ризиків, які можуть формуватися у зовнішньому середовищі, виникати всередині промислових підприємств і з часом перетворюватися в реальні загрози для їхньої фінансової стабільності. Питання управління фінансовими ризиками промислових підприємств особливо є актуальним в тих країнах, де перманентно виникають періоди нестабільності, що негативно впливає не лише на виробництво промислових товарів, але й може негативно впливати на вартість промислових підприємств, їхня здатність залучати інвестиційні ресурси, забезпечувати стабільність роботи в складних умовах;

– важливу роль у фінансовій діяльності промислового підприємства відіграє його репутація, надійність як партнера, контрагента, що в підсумку позитивно впливає на вартість такого підприємства. Це сприяє зростанню вартості його акцій, а отже, і інвестиційної привабливості, сприяє залученню фінансових ресурсів для подальшого розвитку, реалізації спільних з партнерами проєктів, розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів і т. ін. [1; 7; 9, с. 209; 11; 15].

Беззаперечно, забезпечити ефективну фінансову діяльність промислового підприємства неможливо без побудови дієвої системи фінансового менеджменту, яка б відображала всі операції, дії, процеси, які відбуваються в межах такого підприємства і пов'язані з рухом фінансових ресурсів. Такий рух відбувається між промисловим підприємством та його партнерами, постачальниками сировини, органами державної влади, покупцями. Рух фінансових ресурсів у межах промислового підприємства може відбуватися серед його структурних підрозділів, окремих підприємств. Саме система фінансового менеджменту надає упорядкованості процесу фінансової діяльності підприємства, що у підсумку позитивно впливає на прогнозованість та стабільність здійснення такої діяльності промисловими підприємствами.

Фінансовий менеджмент є критично важливим елементом системи управління підприємством, оскільки він охоплює комплексні процеси формування, розподілу, контролю та оптимізації фінансових ресурсів з метою досягнення стабільних прибутків і забезпечення тривалого розвитку. Ця підсистема управління дозволяє не тільки раціонально використовувати фінансові потоки, але й адаптуватися до змін у ринкових умовах, мінімізуючи ризики та забезпечуючи фінансову стійкість [5, с. 67].

Фінансовий менеджмент як економічна категорія сьогодні активно досліджується значною кількістю науковців, оскільки цілком зрозуміло, що без організації ефективної роботи такої системи створити сприятливі умови для загального розвитку промислових підприємств неможливо. Історичний досвід засвідчує, що у переважній більшості випадків саме системна робота у частині побудови складних механізмів управління фінансовими ресурсами є запорукою довгострокового розвитку підприємств, стабільності їхньої фінансової діяльності та можливості протидіяти тим загрозам, які перманентно виникають і впливають на операційну, фінансову, маркетингу та інші види діяльності. Розглянемо декілька наукових підходів до розуміння сутності фінансового менеджменту.

Зокрема, О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіалідзі пропонують фінансовий менеджмент розглядати як систему принципів і методів розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень з питань формування, розподілу і використання капіталу суб'єкта господарювання для досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей [3, с. 18].

Н. В. Шевченко, С. І. Мельник стверджують, що «фінансовий менеджмент – сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контролюванням із подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності» [20, с. 9].

І. О. Школьник, В. М. Кремень розглядають фінансовий менеджмент як комплексну систему принципів та методів, які спрямовані на розроблення та втілення управлінських рішень, що своєю чергою базуються на формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів підприємства, і спрямовані на організацію його грошових потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей [18, с. 15].

К. О. Копішинська розглядає сутність фінансового менеджменту як загальної системи фінансового забезпечення промислового підприємства, що націлена на досягнення його загальної мети за допомогою керування фінансовими ресурсами [5, с. 67].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Таким чином, фінансовий менеджмент промислового підприємства можемо розглядати як сукупність принципів, методів, підходів, операцій, дій, які в сукупності здійснюють для управління формуванням, обігом фінансових ресурсів промислового підприємства, реалізацією контролю за ефективністю їх витрачання з метою пошуку оптимальних рішень щодо раціонального використання доступних грошових коштів такого підприємства відповідно до прийнятої стратегії його подальшого розвитку.

Розглянемо детальніше особливості трансформації, розвитку системи фінансового менеджменту промислових підприємств у різних умовах з урахуванням стану економічної, соціальної, політичної ситуації в країні. Цілком погоджуємося із думкою І. П. Ткаченко, що «дослідження трансформації сучасної системи фінансового менеджменту, яка включає методи процесів формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємств зумовлена насамперед основними принципами, пов'язаними з проблемами забезпечення ефективної діяльності та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств за умов розвитку ринку та інтеграційних процесів, нових факторів їх успіху в конкурентному середовищі» [17, с. 545].

У стабільних умовах функціонування, більш привабливих економічних передумовах для здійснення бізнесу, система фінансового менеджменту промислового підприємства переважно функціонує ефективно відповідно до прийнятої стратегії розвитку. Така стратегія повинна полягати в розширенні виробництва, нових ринків збуту, загалом збільшенні обсягів виробництва та отримання доходів. Економічна стабільність сприяє розширенню операційної діяльності підприємств, закупівлі нового обладнання, що позитивно загалом впливає на розвиток промисловості в країні. Серед особливостей функціонування промислових підприємств в таких умовах варто виокремити такі:

- фокус уваги на розширенні діяльності, що позитивно повинно впливати на обсяги прибутку та сприяти підвищенню вартості таких підприємств;
- забезпечується ефективність планування, прогнозування, тобто складання фінансового плану, зменшується необхідність його коригування, що дозволяє оптимально спрогнозувати майбутні витрати, доходи, визначити фінансовий потенціал для реалізації нових інвестиційних проєктів;
- в умовах стабільності позикові ресурси здебільшого стають більш доступними, їхня вартість також знижується, що сприяє розвитку промислових підприємств, збільшує їх здатність залучати такі ресурси в розвиток нових напрямів підприємницької діяльності або розширення діючих;
- промислові підприємства мають здатність формувати резервні фонди фінансових ресурсів для подальшого використання при погіршенні фінансового стану, неспроможності протидіяти новим загрозам у майбутньому;
- прогнозованість надходжень фінансових ресурсів також дозволяє оптимізувати процес управління ними, ефективніше використовувати їх в операційній діяльності, отримувати додаткові доходи через використання інвестиційних інструментів;
- відбувається підвищення ефективності використання інформаційних, кадрових і особливо фінансових ресурсів, що є важливим для підвищення ефективності роботи промислового підприємства, формування чистого прибутку від здійснення його господарської діяльності та ін.

У стабільних економічних, соціальних умовах система фінансового менеджменту промислових підприємств розвивається стабільно, формуючи нові імпульси до подаль-

шого власного розвитку. Реалізація нових проєктів, модернізація існуючих, забезпечується залученням зовнішніх, внутрішніх фінансових ресурсів, які є більш доступними як за вартістю, так і за можливістю їхнього залучення від фінансових установ. При цьому органи державної влади приділяють меншу увагу підтримці діяльності промислових підприємств, оскільки в стабільних умовах вони самостійно демонструють високі темпи власного економічного розвитку. Проте, враховуючи, що сфера промисловості є надто складною і в її структурі значна кількість різних напрямів господарської діяльності, завжди є ті з них, які навіть в умовах макроекономічної стабільності можуть зіштовхуватися зі спадом виробництва, що зумовлено насамперед кон'юнктурними несприятливими змінами на світових ринках.

Проведемо більш детальне дослідження особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної нестабільності. Зазначимо, що така нестабільність зумовлена значною кількістю різних чинників і пов'язана з формуванням передусім непередбачуваних, складнопрогнозованих, взаємопов'язаних кризових загрозливих ситуацій у функціонуванні економічних систем. У підсумку кризові ситуації негативно впливають на національну економіку й коли їх кількість стає критичною, це призводить до рецесії, спаду темпів економічного розвитку. Досліджувати питання трансформації економічних систем в умовах нестабільності дуже складно, тому що для кожної з таких систем є своя сукупність чинників, які можуть як стимулювати її розвиток, так і формувати нові загрози для стабільного функціонування. Відповідно це призводить до того, що стабільність національної економіки залежить від великої кількості різних факторів, управляти, запобігати виникненню яких та передбачати особливості впливу кожного з них на різних економічних суб'єктів дуже складно.

Нестабільність, що виникає в межах національної економіки, окремих її секторів, галузей, зазвичай досить швидко поширюється на функціонування всіх економічних суб'єктів. Так кризові явища у фінансовій системі в будь-якому випадку впливають на розвиток реального сектору економіки, промислових підприємств. Спад у промисловому секторі, що пов'язаний насамперед зі зміною цін на світових ринках товарів, продукції також впливатиме і на розвиток фінансового сектору, формуватиме умови для зниження темпів його розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Економічна нестабільність являє собою стан системи, в якій порушується рівновага і це призводить до непередбачуваності подальшого розвитку такої системи, погіршення основних показників її функціонування. Визначимо окремі характерні риси економічної нестабільності. Серед них доцільно виокремити такі:

- зумовлюється наявністю внутрішніх національних галузевих, секторальних несприятливими чинниками та зовнішніми факторами, які можуть перетворюватися в загрози для національного господарства;
- є об'єктивно невід'ємною складовою циклічного розвитку економічних систем різних типів;
- призводить до зміни траєкторії розвитку економічної системи, що відбувається через поступову її адаптацію до нових реалій, викликів, які формуються в межах політичної, соціальної систем;
- може формувати як загрози для функціонування економічних систем, так і сприяти створенню нових імпульсів до її трансформації і подальшого розвитку;
- зумовлює зростання значної кількості економічних ризиків, які впливають на функціонування різних суб'єктів господарювання;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- негативно впливає на процеси прогнозування, планування, моделювання подальшого розвитку економічних систем, що здійснюється з метою визначення стратегій забезпечення такого розвитку в довгостроковій перспективі;

- супроводжується нестабільністю основних макроекономічних показників, інших параметрів, які в цілому характеризують стан системи. Економічна нестабільність не завжди полягає лише у тривалому занепаді економічних систем, зменшенні темпів її економічного розвитку, вона в першу чергу відображає траєкторію системи в середньостроковій перспективі й відповідно економічні показники, які відображають розвиток такої системи, можуть в короткострокових періодах набувати позитивних значень і характеризувати позитивні зміни у функціонуванні конкретної системи;

- призводить до формування значної кількості дисбалансів у функціонуванні фінансової системи країни, окремі з них призводять надалі до виникнення інших дисбалансів, що в підсумку формує досить складний несприятливий простір для здійснення господарської діяльності;

- вимагає використання значного спектра методів, інструментів органами державної влади, місцевого самоврядування для унеможливлення настання економічної нестабільності або зменшення негативних наслідків від її виникнення для функціонування регіональних економічних систем, національного господарства, фінансової системи та ін.;

- негативно впливає на функціонування соціальної системи країни, оскільки призводить до зниження економічної активності, а отже, і погіршення фінансових можливостей здійснювати соціальну підтримку та фінансувати соціальні проекти та ін. [4, с. 71; 12; 14, с. 10-12; 16; 20, с. 78-80].

Існує значна кількість зовнішніх, внутрішніх чинників, які впливають на стабільність роботи промислового підприємства (рис. 1). Зовнішні фактори, на наше переконання, є більш важливими, оскільки визначають простір, у якому функціонує промислове підприємство, є об'єктивними стосовно його роботи й вимагають вчасної ідентифікації та впровадження механізмів протидії тим з них, які призводять до формування реальних загроз для стабільної діяльності. На процес формування таких чинників будь-яке промислове підприємство не може впливати, а тому це лише підкреслює важливість побудови дієвих систем управління потенційними економічними, фінансовими ризиками, які можуть виникати в результаті впливу таких чинників.

У свою чергу внутрішні фактори є в переважній більшості випадків наслідками управління промисловим підприємством, формують його внутрішній потенціал економічного розвитку, і можуть змінюватися через використання відповідних внутрішніх механізмів підвищення ефективності управління, координації роботи між структурними підрозділами, залучення більш кваліфікованих фахівців до управління різними виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими процесами. Різні внутрішні чинники проявляють себе по-різному у процесі функціонування промислового підприємства. Окремі з них можуть призводити одразу до значних деструктивних процесів у функціонуванні підприємства, а інші – поступово формувати загрози, які будуть з часом накопичуватися, і у підсумку призводити до виникнення складних, системних перешкод для його подальшого розвитку. У будь-якому випадку керівництво промислового підприємства повинно враховувати можливі загрози, які виникають у зовнішньому, внутрішньому середовищі, насамперед для забезпечення стабільності його фінансової діяльності.

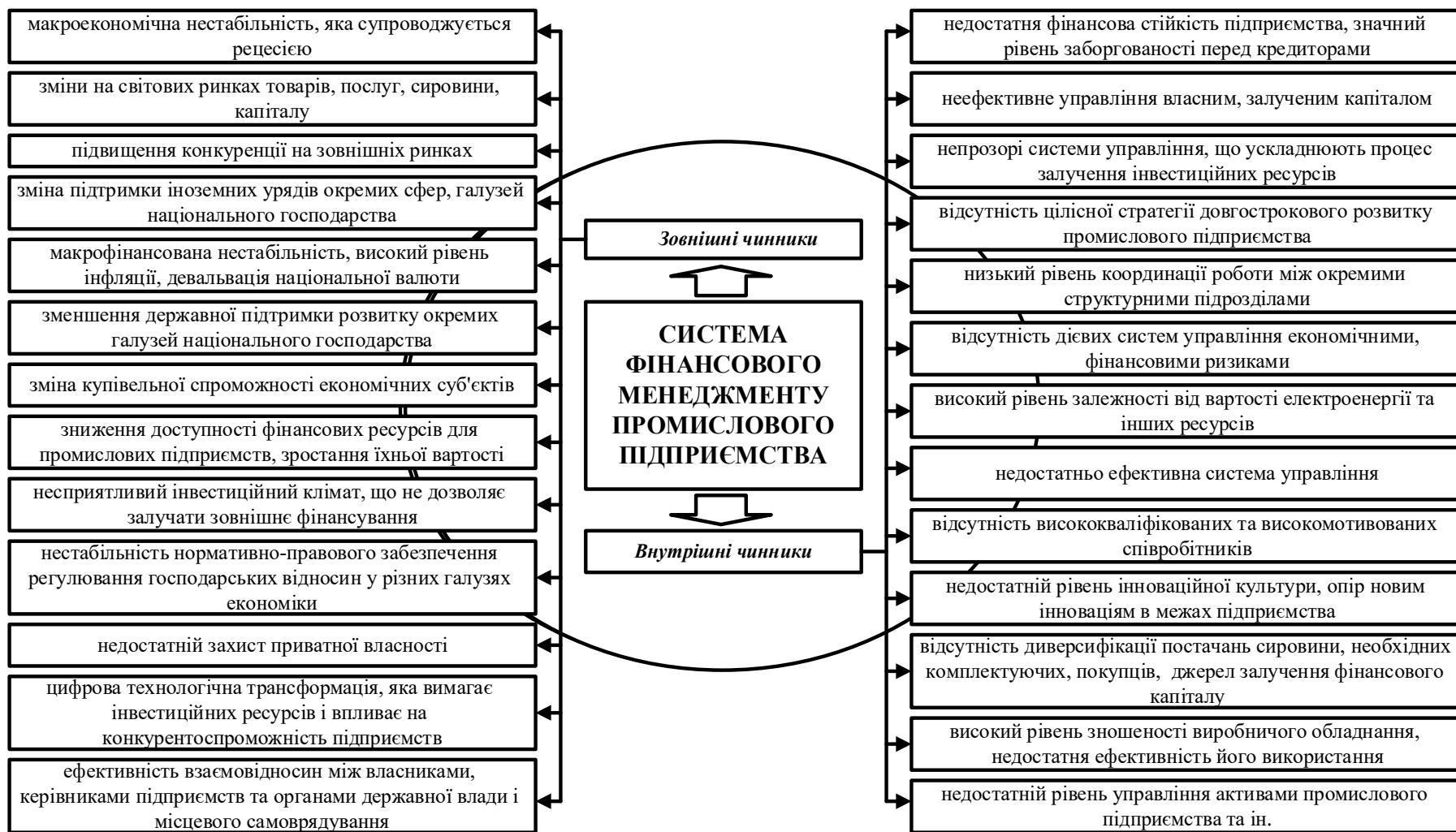


Рис. 1. Зовнішні та внутрішні чинники, що формують нестабільність системи фінансового менеджменту промислового підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2; 8; 10, с. 127-129; 13, с. 79; 14; 19, с. 99-100].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Нестабільність як правило негативно впливає на розвиток промислового підприємства, проте частково може призводити до позитивних змін у його функціонуванні в середній і довгостроковій перспективі. Будь-які зміни, наприклад, у системі управління також завжди призводять до виникнення певної нестабільності у функціонуванні промислового підприємства. Проте її рівень може бути абсолютно контрольованим і взагалі не призводити до значних загроз для функціонування промислового підприємства. Однак у поєднанні несприятливих внутрішніх чинників, зовнішніх загроз може формуватися досить складний економічний простір, у якому промислове підприємство починає зіштовхуватися зі значними кризовими ситуаціями, які вже призводять до погіршення економічних, фінансових показників. Вихід із такої ситуації виявляється складним, тривалим і вимагає значних ресурсів та відповідних антикризових заходів. Серед основних наслідків нестабільності для системи фінансового менеджменту промислового підприємства, на наше переконання, можна виокремити такі (рис. 2).

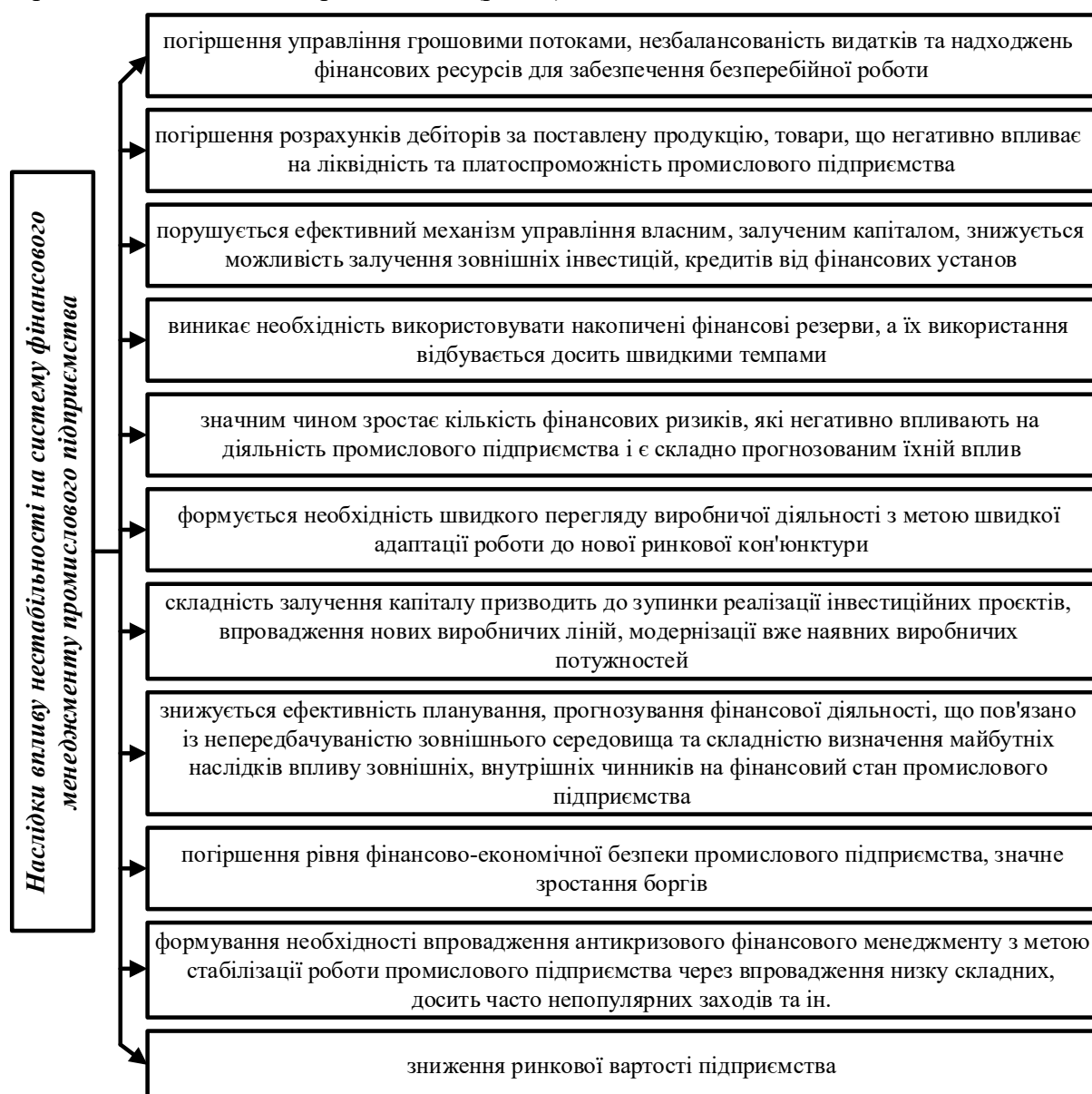


Рис. 2. Основні наслідки впливу нестабільності на систему фінансового менеджменту промислового підприємства
Джерело складено авторами на основі [10; 21, с. 236-237; 6; 13, с. 78].

Вплив нестабільності на функціонування промислового підприємства може бути абсолютно різним. Інколи це пов'язано із несприятливими в певний період обставинами для виробництва конкретних товарів, продукції, їх продажем, короткостроковими складнощами у функціонуванні фінансової системи країни, що негативно впливає на можливості залучення інвестиційних, кредитних ресурсів. Однак окреслені наслідки можуть не формувати глибоких кризових явищ у роботі промислових підприємств. Проте інколи нестабільність може призводити до надскладних негативних наслідків для їхнього функціонування і, відповідно, їхньої фінансової діяльності. Це своєю чергою вимагає забезпечення значної трансформації, адаптації системи фінансового менеджменту до сформованої ситуації. У будь-якому разі ця система повинна швидко адаптовуватися до нових реалій, враховувати наявний внутрішній фінансовий потенціал промислового підприємства, його здатність використовувати зовнішні можливості для відновлення власної діяльності, її стабілізації із забезпеченням подальшого розвитку.

Нестабільність є об'єктивно невід'ємною частиною функціонування і розвитку будь-якого промислового підприємства. Це вимагає в межах системи управління використовувати інструменти, механізми зниження її негативних наслідків для роботи такого підприємства. У межах системи фінансового менеджменту можливо впроваджувати низку заходів, реалізація яких сприятиме більш ефективному управлінню фінансовими ресурсами, підвищенню спроможності промислового підприємства протидіяти зовнішнім, внутрішнім загрозам без значних фінансових втрат. Серед таких заходів варто виокремити такі:

- покращувати функціонування системи ризик-менеджменту, залучати кваліфікованих спеціалістів для побудови дієвої системи управління фінансовими ризиками, їх виявлення та запобігання;
- використовувати різні інструменти управління фінансовими ризиками, залучати страхові компанії, інші установи для вчасного виявлення таких ризиків та зменшення фінансових втрат від їх настання;
- посилювати роботу з дебіторами, впроваджувати нові механізми контролю вчасності розрахунків для унеможливлення значних розривів між кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- здійснювати диверсифікацію постачальників сировини, необхідних комплектуючих, зокрема й диверсифікацію покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- використовувати більш виважений підхід до управління залученими ресурсами, здійснювати глибший аналіз умов залучення фінансування, розглядати різні джерела отримання коштів у коротко- і довгостроковій перспективі;
- проводити зменшення витрат як операційних, так і адміністративних з метою їхнього узгодження з доходами;
- впроваджувати поступово нові технології, інновації, які дають змогу поступово зменшити витрати на придбання ресурсів, підвищити ефективність їх застосування;
- впроваджувати механізми формування окремих резервних фінансових фондів на випадок складних, непередбачуваних ситуацій, які можуть значним чином погіршувати фінансових стан підприємства; при цьому важливим питанням є забезпечення правильного управління такими ресурсами;
- здійснювати досить жорсткий контроль за видатками, змінити механізм їх погодження, ухвалення рішень щодо їх здійснення, особливо це важливо на початкових етапах розгортання кризових явищ у діяльності промислового підприємства;
- доцільно посилити ефективність здійснення періодичного аналізу фінансового стану підприємства, оцінки якості функціонування системи ризик-менеджменту з метою виявлення вузьких місць у фінансовій діяльності промислового підприємства;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

– у разі потреби доцільно залучити окремі фінансові консалтингові компанії з метою розроблення ними дієвих стратегій щодо виходу промислового підприємства з кризових ситуацій, стабілізації його фінансового стану;

– за можливості звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування з метою отримання необхідної фінансової підтримки на період виходу з кризової ситуації. Така підтримка може полягати у зміні податкової політики, зменшення мит на імпорт сировини, комплектуючих, експорт готової продукції, частковій компенсації вартості залучених фінансових ресурсів;

– розглянути можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів з частковою втратою контролю над промисловим підприємством;

– переглянути сформовану модель фінансової діяльності промислового підприємства, розробити нову фінансову стратегію, яка б підпорядковувалася оновленій стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням його реальних внутрішніх можливостей, можливостей залучення зовнішнього фінансування;

– переглянути за необхідності організаційну структуру управління фінансовою діяльністю промислового підприємства, впровадити заходи щодо підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, забезпечення зростання ефективності функціонування інформаційної системи, тобто процесів створення, обігу, обміну, використання та збереження внутрішньої інформації;

– впроваджувати принципи вартісноорієнтованого управління, яке полягає в забезпеченні ефективності фінансової діяльності підприємства, насамперед з метою підвищення його ринкової вартості.

Висновки і пропозиції. Отже, у статті поглиблено теоретичні положення щодо аналізу особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. Це здійснено через дослідження сутності такої системи та опису особливостей її поведінки у стабільних умовах та в умовах нестабільності соціально-економічного простору. Визначено, що ефективність функціонування окресленої системи визначається передусім специфікою фінансової діяльності промислових підприємств і відповідно було окреслено характерні риси такої діяльності. Конкретизовано, що промислове підприємство за своєю сутністю є складним економічним суб'єктом, який пов'язаний з процесами формування, розвитку фінансових відносин зі значною кількістю різних економічних агентів. Це зумовлює складність побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами.

Встановлено, що у стабільних умовах промислові підприємства намагаються модернізувати виробничі лінії, розширювати ринки збуту, залучають фінансові ресурси для власного розвитку, розширення і т. ін. Складність господарської діяльності промислового підприємства визначає значну кількість економічних, у т. ч. фінансових, ризиків, які здатні негативно впливати на його функціонування і об'єктивно виникають постійно. Сукупність зазначених ризиків може формувати несприятливий економічний простір для здійснення господарської діяльності й формувати нові загрози для стабільної роботи промислового підприємства.

У статті розглянуто сутність економічної нестабільності та виокремлені її специфічні риси. Це дало можливість конкретизувати і систематизувати зовнішні, внутрішні чинники, що формують нестабільність для системи фінансового менеджменту промислових підприємств. Встановлено, що зовнішня нестабільність однозначно призводить і до турбулентності внутрішніх процесів, зокрема механізму управління і системи фінансового менеджменту. Ця система повинна змінюватися, сприяти впровадженню механізмів стабілізації фінансової діяльності промислових підприємств та підвищення ефективності системи управління фінансовими ризиками.

Визначено, що нестабільність не завжди формує негативні наслідки для функціонування промислового підприємства, але може через його трансформацію, зміни зовнішнього середовища, сприяти формуванню позитивних імпульсів до подальшого розвитку такого підприємства, формувати нові напрямки його фінансової діяльності. Це в підсумку в середньо- і довгостроковій перспективі навпаки сприяє розвитку промислового підприємства через його адаптацію до об'єктивного існуючих викликів зовнішнього середовища. Проте така адаптація можлива лише через зміну підходів і до побудови системи фінансового менеджменту, залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищення ефективності управління ризиками, дослідження можливостей здійснення фінансової діяльності. Відповідно в роботі сформульовано основні напрямки, впровадження яких дає можливість більш ефективно забезпечувати управління фінансовими ресурсами, використовувати наявний внутрішній потенціал для боротьби з непередбачуваними, інколи стихійними, загрозами, які виникають в економічному просторі.

Подальші дослідження у даному напрямку можуть бути пов'язані з розглядом стратегічних засад побудови дієвої системи фінансового менеджменту промислових підприємств з метою формування стабільних умов для довгострокового розвитку цих суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – Київ : Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Гурочкіна В. В. Економічна динаміка розвитку промислових підприємств в економіці емерджентного типу [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна, Л. В. Кравченко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 3(1). – С. 127-135. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/342819404_Ekonomichna_dinamika_rozvitku_promislovih_pidpriemstv_v_ekonomicii_emerdzენტного_tipu.
3. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіалді ; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. – Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. – 478 с.
4. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища [Електронний ресурс] / З. О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2025. – № 1 (13). – С. 69-79. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38864/250524maket-71-81.pdf>.
5. Копішинська К. О. Удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств на засадах впровадження вартісно-орієнтовного управління / К. О. Копішинська, А. Р. Качур // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 3(77). – С. 66–73. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-66-73).
6. Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. І. Масленніков. // Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>.
7. Міняйло В. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства / В. Міняйло, В. Мисюк, Ю. Левченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-43>.
8. Міняйло В. П. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. П. Міняйло, В. О. Мисюк, Ю. А. Левченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1638/1575>.
9. Немсадзе Г. Г. Аналіз впливу фінансової архітектури на ефективність фінансової діяльності корпорацій / Г. Г. Немсадзе // Бізнес-інформ. – 2020. – № 7. – С. 208–214.
10. Олійник Т. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи / Т. Олійник, Д. Коноплянко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>.
11. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

12. Пасінович І. І. Нестабільність середовища функціонування як фактор фінансових ризиків для підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Пасінович, В. М. Гутак, Л. А. Перетятко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 2 (12). – С. 77-86. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37243/menedzhmentnadoi-77-86.pdf>.
13. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84).
14. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. О. Є. Бавико. – Одеса : Бондаренко М. О., 2022. – 288 с. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Bavyko-2022.pdf>.
15. Скалюк Р. Управління фінансовою рівновагою промислових підприємств / Р. Скалюк // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 4. – С. 37-43.
16. Терлецька Ю. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища / Ю. Терлецька, М. Данилюк, М. Мажар // Молодий вчений. – 2021. – № 1 (89). – С. 202-206. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41>.
17. Ткаченко І. П. Трансформація сучасної системи фінансового менеджменту підприємств [Електронний ресурс] / І. П. Ткаченко // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 539-549. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/76.pdf.
18. Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / за заг. редакцією д-ра екон. наук І. О. Школьник та канд. екон. наук В. М. Кремень [І. О. Школьник, В. М. Кремень, С. М. Козьменко та ін.]. – Суми, 2014. – 427 с. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/460a7eb7-c793-477c-a7c4-2ad41179ce41/content>.
19. Хацер М. В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках / М. В. Хацер // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2025. – № 1(31). – С. 95-104. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>.
20. Шевченко Н. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях / Н. В. Шевченко, Мельник С. І. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 224 с.
21. Щербіна О. Роль фінансового менеджменту в системі організації підприємницької діяльності: стратегічний підхід до сталого розвитку / О. Щербіна, С. Охонько, М. Віра // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 3. – С. 236–243. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-31>.

References

1. Bedrynets, M. D., & Surzhenko, A. V. (2016). *Financial management in small business [Fінансовyi menedzhment u malomu biznesi]*. Center for Educational Literature.
2. Hurochkina, V. V., & Kravchenko, L. V. (2020). Ekonomichna dynamika rozvytku promyslovykh pidpriemstv v ekonomitsi emerdzhentnoho typu [Economic dynamics of industrial enterprises development in an emergent-type economy]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, 31(70), 3(1), 127–135. https://www.researchgate.net/publication/342819404_Ekonomichna_dynamika_rozvitku_promislovykh_pidpriemstv_v_ekonomici_emerdzhentnoho_tipu.
3. Kneisler, O. V. (Ed.), Kvasovskyi, O. R., & Nipialidze, O. Yu. (2018). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Ekonomichna Dumka.
4. Koval, Z. O. (2025). Analiz stratehichnykh mozhlyvostei pidpriemstva v umovakh turbulentnosti se-redovyshcha [Analysis of strategic opportunities of the enterprise in the conditions of environmental turbulence]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: eta-py stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 1(13), 69–79. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38864/250524maket-71-81.pdf>.

5. Kopishynska, K. O., & Kachur, A. R. (2024). Udoskonalennia systemy finansovoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv na zasadakh vprovadzhennia vartisno-orientovnoho upravlinnia [Improving the financial management system of industrial enterprises based on value-oriented management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 3(77), 66–73. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-66-73).

6. Maslennikov, Ye. I. (2015). Mekhanizm upravlinnia finansovoiu stiikestiu promyslovoho pidpriemstva [Mechanism for managing the financial stability of an industrial enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efektivna Ekonomika*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>.

7. Miniailo, V., Mysiuk, V., & Levchenko, Yu. (2022). Orhanizatsiini ta metodychni aspekty kontroliu finansovoi diialnosti pidpri-yemstva [Organizational and methodological aspects of controlling the financial activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-43>.

8. Miniailo, V. P., Mysiuk, V. O., & Levchenko, Yu. A. (2022). Orhanizatsiini ta metodychni aspekty kontroliu finansovoi diialnosti pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of controlling the financial activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1638/1575>.

9. Nemsadze, H. H. (2020). Analiz vplyvu finansovoi arkhitektury na efektyvnist finansovoi diialno-sti korporatsii [Analysis of the impact of financial architecture on the efficiency of corporations' financial activities]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 208–214.

10. Oliinyk, T., & Konoplianko, D. (2023). Metodychni aspekty formuvannia stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzy [Methodological aspects of forming strategic enterprise development in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>.

11. Otenko, I. P., Azarenkov, H. F., & Ivashchenko, H. A. (2015). *Finansovyi analiz [Financial analysis]*. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.

12. Pasinovich, I. I., Hutak, V. M., & Peretiak, L. A. (2024). Nestabilnist seredovyscha funktsionuvannia yak faktor finansovykh ryzykiv dlia pidpriemstva [Environmental instability as a factor of financial risks for an enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(12), 77–86. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37243/menedzhmentnadoi-77-86.pdf>.

13. Popelo, O., & Samoilovich, O. (2023). Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of industrial enterprises development in the context of ensuring economic security in the digitalization era of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(33), 75–84. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84).

14. Bavyko, O. Ye. (Ed.). (2022). *Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh zrostannia turbulentnosti sotsialno-ekonomichnykh protsesiv [Development of entrepreneurship under increasing turbulence of socio-economic processes]*. Bondarenko M. O. <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Bavyko-2022.pdf>.

15. Skaliuk, R. (2013). Upravlinnia finansovoiu rivnovahoiu promyslovykh pidpriemstv [Managing the financial balance of industrial enterprises]. *Visnyk TNEU – Herald of TNEU*, (4), 37–43.

16. Terletska, Yu., Danyliuk, M., & Mazhar, M. (2021). Adaptatsiia yak stratehichniy vektor upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha [Adaptation as a strategic vector of enterprise management in a turbulent external environment]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 1(89), 202–206. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41>.

17. Tkachenko, I. P. (2018). Transformatsiia suchasnoi systemy finansovoho menedzhmentu pidpriemstv [Transformation of the modern system of enterprise financial management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (14), 539–549. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/76.pdf.

18. Shkolnyk, I. O., Kremen, V. M., & Kozmenko, S. M. (Eds.). (2014). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Sumy. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/460a7eb7-c793-477c-a7c4-2ad41179ce41/content>.

19.Khatser, M. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta yii vplyv na finansovyi menedzhment pidpry-yemstv, shcho funktsionuiut na haluzevykh rynkakh [Digital transformation and its impact on financial management of enterprises operating in sectoral markets]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo: trendy rozvytku – Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 1(31), 95–104. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>.

20.Shevchenko, N. V., & Melnyk, S. I. (2022). *Finansovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh [Financial management: A textbook in schemes and tables]*. Lviv State University of Internal Affairs.

21.Shcherbina, O., Okhonko, S., & Vira, M. (2025). Rol finansovoho menedzhmentu v systemi orhanizatsii pidpryiemnytskoi diialnosti: stratehichnyi pidkhid do staloho rozvytku [The role of financial management in the system of entrepreneurial activity organization: A strategic approach to sustainable development]. *Modeling the Development of Economic Systems*, (3), 236–243. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-31>.

Отримано 27.09.2025

UDC 338.45:658.15:330.131.7

Maksym Dubyna

Doctor of Economic, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: F-3291-2014. **Scopus Author ID:** 56912277800

Maksym Chut

PhD Student, Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maxchut@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7316-7579>

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

Industrial enterprises are an integral part of the national economy's development. Ensuring the stability and efficiency of their functioning is an objectively necessary condition for creating the preconditions for the economic development of any country. In the article, the theoretical and applied provisions of the transformation of the financial management system of industrial enterprises in conditions of economic turbulence are studied. First, in the framework of the study, the authors analysed the peculiarities of the financial activities of these economic entities and specified the essence of financial management of an industrial enterprise. In addition, attention is paid to specifying the peculiarities of the functioning of these enterprises in stable conditions, determining the positive effects of a favourable external environment for their development, the role of industrial enterprises and their positive impact on the national economy of the country.

Significant attention is paid to researching changes in the financial management system of industrial enterprises in unstable operating conditions. To this end, the essence of economic instability is examined in detail and its specific features are identified. This subsequently made it possible to specify the external and internal factors that contribute to instability in the financial management system of an industrial enterprise.

In the article, the main consequences of instability on the functioning of the financial management system of an industrial enterprise are examined, and specific measures are specified that must be taken to stabilise the operation of this entity, normalise its financial activities, and create a basis for further development. Thus, it has been determined that instability generally has a negative impact on the functioning of the financial management system of an industrial enterprise, as it creates new financial risks that can transform into real threats to the functioning of this enterprise and the effectiveness of its financial activities. This determines the importance of implementing mechanisms to ensure the stability of this system, primarily against external threats, introducing measures that would allow for the preventive identification of potential economic and financial risks, analysing their impact on the financial stability of industrial enterprises, and facilitating the restoration of their operations and financial activities even in turbulent economic conditions.

Keywords: financial management; industrial enterprise; economic instability; turbulence, external threats; internal risks; financial management system; financial risks.

Fig.: 2. References: 21.