

УДК 336

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.4.2025.4>

Козловський Максим Євгенійович
аспірант кафедри менеджменту та логістики,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0389-5044>

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади оптимізації ресурсних потоків підприємств в умовах високих ризиків як ключового чинника підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення стійкого розвитку. Обґрунтовано, що в сучасних умовах економічної нестабільності, воєнних загроз, порушення логістичних ланцюгів і зростання невизначеності зовнішнього середовища ефективне управління ресурсними потоками набуває стратегічного значення для збереження конкурентних позицій підприємств. Розкрито сутність поняття «ресурсні потоки», визначено їх роль у системі управління підприємством, а також окреслено основні принципи, функції та напрями їх оптимізації з урахуванням ризик-орієнтованого підходу. У процесі дослідження проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками підприємств. Узагальнено сучасні наукові дослідження останніх років, у яких акцент зроблено на інтегрованому управлінні ресурсами, цифровізації бізнес-процесів, використанні аналітичних і прогностичних інструментів, а також на впровадженні систем управління ризиками. Особливу увагу приділено впливу кризових, воєнних і трансформаційних факторів на формування та рух ресурсних потоків, що потребує підвищення їх гнучкості, адаптивності та прозорості. У статті ідентифіковано основні проблеми оптимізації ресурсних потоків підприємств, зокрема: неузгодженість між підсистемами управління, неефективний розподіл ресурсів, дефіцит фінансування, зростання логістичних витрат, недостатній рівень використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. Обґрунтовано доцільність удосконалення механізму управління ресурсними потоками шляхом впровадження комплексного ризик-менеджменту, цифрових платформ управління ресурсами, сценарного планування та підвищення якості управлінських рішень. Зроблено висновок, що оптимізація ресурсних потоків в умовах високих ризиків є необхідною передумовою підвищення економічної стійкості підприємств, зниження втрат і забезпечення їх довгострокового розвитку. Отримані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств і в подальших наукових дослідженнях з проблем управління ресурсами та ризиками.

Ключові слова: ресурсні потоки, оптимізація, управління ресурсами, ризики, підприємство, економічна стійкість, ефективність діяльності.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, воєнними загрозами, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та зростанням невизначеності зовнішнього середовища, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління ресурсами. Ресурсні потоки підприємств – матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові – є основою забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності, досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг. За умов високих ризиків саме раціональна організація та оптимізація руху ресурсів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і зберігати економічну стійкість.

Водночас на практиці багато підприємств стикаються з проблемами неефективного розподілу та використання ресурсів, дисбалансом між окремими видами ресурсних потоків, зростанням витрат і втрат, а також недостатньою узгодженістю оперативних рішень зі стратегічними орієнтирами розвитку. Низький рівень прогнозування ризиків, обмеженість фінансових можливостей, дефіцит якісної інформації та недостатнє використання сучасних цифрових і аналітичних інструментів призводять до зниження ефективності управління ресурсними потоками та підвищення вразливості підприємств до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Особливої гостроти зазначена проблема набуває в умовах воєнних і кризових викликів, коли підприємства змушені функціонувати в режимі постійної нестачі ресурсів, перебоїв у постачанні, нестабільності ринків збуту та підвищених ризиків господарської діяльності. За таких умов традиційні підходи до управління ресурсами втрачають свою ефективність і потребують трансформації в напрями впровадження гнучких, адаптивних та ризик-орієнтованих механізмів оптимізації ресурсних потоків.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених управлінню ресурсами підприємств, питання комплексної оптимізації ресурсних потоків з урахуванням високого рівня ризиків, сучасних кризових факторів та цифрової трансформації залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на теоретичне обґрунтування та розроблення практичних підходів до оптимізації ресурсних потоків підприємств в умовах високих ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблема оптимізації ресурсних потоків підприємств в умовах високих ризиків розглядається крізь призму стратегічного управління, логістики, ризик-менеджменту, цифрової трансформації та антикризового управління. Українські та зарубіжні науковці акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління матеріальними, фінансовими, інформаційними й трудовими ресурсами з метою підвищення стійкості підприємств у нестабільному середовищі. У дослідженнях останніх років особливе місце посідає ризик-орієнтований підхід до управління ресурсними потоками.

Так, Ковальчук Н. та Мельник О. обґрунтовують доцільність інтеграції системи ризик-менеджменту в управління ресурсами підприємства, наголошуючи, що ідентифікація та мінімізація ризиків сприяють зниженню втрат і підвищенню ефективності використання ресурсів [1]. Подібної позиції дотримується Савицька Г., яка підкреслює, що в умовах кризових явищ оптимізація ресурсних потоків має базуватися на превентивному аналізі ризиків та сценарному плануванні [2].

Значний науковий інтерес викликають питання цифровізації управління ресурсними потоками. У працях Іванової Л. та Петренка С. доведено, що впровадження цифрових платформ і систем ERP суттєво підвищує прозорість руху ресурсів, скорочує витрати та забезпечує оперативність управлінських рішень [3]. Аналогічні висновки містяться у дослідженні Бондаря В., який розглядає цифрові технології як основу сучасної моделі оптимізації логістичних і фінансових потоків підприємства [4].

Проблематика оптимізації матеріальних і логістичних потоків в умовах нестабільності розкривається в роботах Лисенко Р. та Шевченко А., де наголошується на важливості адаптивних логістичних стратегій та диверсифікації постачальників як інструментів зниження ризиків [5]. Автори підкреслюють, що порушення ланцюгів постачання в умовах воєнних дій потребує перегляду традиційних моделей управління потоками ресурсів.

Фінансові аспекти оптимізації ресурсних потоків досліджуються в працях Дяченка М. та Крамаренко І., які акцентують увагу на необхідності балансування грошових потоків і підвищення фінансової гнучкості підприємств у кризових умовах [6]. Науковці доводять, що ефективне управління фінансовими ресурсами є передумовою стабільності ресурсних потоків.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені стратегічному аспекту управління ресурсами. Так, Гринько Т. розглядає оптимізацію ресурсних потоків як складову стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність [7]. У роботах Поліщук Н. підкреслюється необхідність узгодження управління ресурсами зі стратегічними цілями підприємства та зовнішніми викликами [8].

Зарубіжні науковці також приділяють значну увагу цій проблематиці. У дослідженні Christopher M. та Pesck H. наголошено на важливості побудови стійких ланцюгів постачання як основи оптимізації ресурсних потоків в умовах високих ризиків [9]. У праці Ivanov D. розглянуто адаптивні моделі управління ресурсними потоками з використанням цифрових двійників і сценарного аналізу, що є особливо актуальним в умовах глобальних криз [10].

Узагальнення результатів аналізу наукових публікацій свідчить про зростання уваги до проблеми оптимізації ресурсних потоків підприємств у контексті ризиків та нестабільності. Водночас відсутність єдиного комплексного підходу до поєднання ризик-менеджменту, цифровізації та стратегічного управління ресурсами зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета дослідження. розглянути теоретико-методичні засади оптимізації ресурсних потоків підприємств в умовах високих ризиків як ключового чинника підвищення ефективності їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оптимізація ресурсних потоків займає ключове місце в системі управління сучасним підприємством, оскільки саме від ефективності формування, розподілу та використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів залежить безперервність господарської діяльності, рівень витрат і здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам. В умовах високих ризиків, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів і нестачею ресурсів, управління ресурсними потоками перестає бути суто операційною функцією та трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стійкості підприємства. Як зазначають дослідники, саме системний підхід до управління ресурсами дозволяє підприємствам адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища та мінімізувати втрати [1; 2].

Ефективність функціонування ресурсних потоків значною мірою визначається якістю управлінських рішень і ступенем узгодженості між окремими підсистемами підприємства. На практиці проблеми оптимізації ресурсів часто пов'язані з фрагментарністю управління, відсутністю єдиного інформаційного простору, низьким рівнем прогнозування ризиків та недостатнім використанням сучасних аналітичних інструментів. Дослідження підтверджують, що підприємства, які застосовують комплексний і ризик-орієнтований підхід до управління ресурсними потоками, демонструють вищу фінансову стійкість та операційну ефективність у порівнянні з тими, де управління ресурсами має ситуативний характер [2; 6].

У науковій літературі ресурсні потоки розглядаються як сукупність взаємопов'язаних процесів руху ресурсів у межах підприємства та за його межами, що забезпечують створення доданої вартості. При цьому оптимізація ресурсних потоків трактується не лише як мінімізація витрат, а як досягнення балансу між ресурсними потребами, ризиками та стратегічними цілями розвитку підприємства [7; 8]. Такий підхід дозволяє інтегрувати управління ресурсами в загальну систему стратегічного менеджменту. Використання ERP-систем, цифрових платформ управління ресурсами, аналітики великих даних і прогнозних моделей сприяє підвищенню прозорості руху ресурсів, скороченню втрат і підвищенню оперативності прийняття рішень [3; 4]. Як зазначається в наукових працях, цифрові інструменти дозволяють моделювати альтернативні сценарії використання ресурсів і своєчасно реагувати на зміни рівня ризиків, що є критично важливим в умовах нестабільності.

Особливої актуальності проблема оптимізації ресурсних потоків набуває у сфері логістики та матеріально-технічного забезпечення. Порухи ланцюгів постачання, зростання транспортних витрат і дефіцит сировини змушують підприємства переглядати традиційні логістичні моделі та впроваджувати адаптивні підходи до управління потоками матеріальних ресурсів [5; 9]. Науковці наголошують, що стійкість ланцюгів постачання безпосередньо впливає на стабільність усієї системи ресурсних потоків.

Фінансові потоки є базовим елементом ресурсної системи підприємства, оскільки забезпечують можливість залучення та перерозподілу інших видів ресурсів. У сучасних дослідженнях підкреслюється необхідність узгодження управління фінансовими потоками з рівнем ризиків та стратегічними пріоритетами розвитку, що дозволяє підвищити фінансову гнучкість і знизити ймовірність кризових явищ [6]. В умовах високих ризиків особливого значення набуває балансування грошових потоків і формування резервів ліквідності.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що оптимізація ресурсних потоків повинна здійснюватися на основі комплексного методологічного підходу, який поєднує стратегічне управління, ризик-менеджмент, цифрові технології та процесне управління. Такий підхід дозволяє розглядати ресурсні потоки як цілісну динамічну систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища [10]. Саме це створює теоретичні передумови для формування у моделі оптимізації ресурсних потоків підприємства в умовах високих ризиків, що базуватиметься на інтеграції ресурсної, ризикової та управлінської складових.

Запропонована модель оптимізації ресурсних потоків підприємств відображає логіку поетапної взаємодії ключових структурних блоків системи управління ресурсами та їх орієнтацію на забезпечення економічної стійкості й досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах високих ризиків. Модель сформовано на основі системного, процесного, адаптивного та ризик-орієнтованого підходів, що дозволяє врахувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів функціонування підприємства.

Вхідним елементом моделі виступає зовнішнє середовище, яке формує сукупність ризиків і обмежень для руху ресурсних потоків. До основних факторів зовнішнього впливу належать макроекономічна нестабільність, воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на ресурси, інфляційні процеси, державне регулювання та рівень конкуренції. Саме ці чинники зумовлюють необхідність постійного коригування параметрів ресурсних потоків і підвищення гнучкості управлінських рішень [2; 5; 9].

Цільовий блок визначає стратегічні орієнтири оптимізації ресурсних потоків та забезпечує їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Основними цілями виступають: забезпечення безперервності діяльності, мінімізація ресурсних втрат, зниження рівня ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів і формування фінансової та операційної стійкості. Чітке формулювання цілей дозволяє спрямувати управління ресурсними потоками на досягнення довгострокових результатів, а не лише короткострокової економії витрат [7; 8].

Функціональний блок охоплює базові функції управління ресурсними потоками: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Планування передбачає визначення обсягів і напрямів руху ресурсів, формування ресурсних бюджетів і сценаріїв розвитку з урахуванням ризи-

ків. Організація полягає у побудові чіткої системи відповідальності за управління ресурсними потоками між підрозділами підприємства. Координація забезпечує узгодженість матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів [1; 6].

Ресурсний блок моделі забезпечує формування та раціональне використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. В умовах високих ризиків особливого значення набуває балансування ресурсних потоків, диверсифікація джерел постачання та фінансування, а також формування резервів. Як зазначається в наукових дослідженнях, саме ефективне управління фінансовими потоками створює основу для стабільності інших видів ресурсів підприємства [3; 6].

Організаційно-управлінський блок охоплює систему управлінських рішень, процедур і регламентів, що забезпечують реалізацію процесів оптимізації ресурсних потоків. У межах цього блоку доцільним є застосування процесного та проектного підходів, які дозволяють структурувати управління ресурсами, визначити відповідальних осіб, строки та очікувані результати. Такий підхід підвищує прозорість управління та знижує ризики неефективного використання ресурсів [7].

Інструментальний блок акумулює сучасні методи та інструменти оптимізації ресурсних потоків. До них належать ERP-системи, цифрові платформи управління ресурсами, аналітика великих даних, сценарне моделювання, інструменти ризик-менеджменту та системи підтримки прийняття рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє оперативно аналізувати стан ресурсних потоків, прогнозувати можливі відхилення та адаптувати управлінські рішення до змін рівня ризиків [3; 4; 10].

Результативно-контрольний блок забезпечує оцінювання ефективності оптимізації ресурсних потоків та формування зворотного зв'язку. Оцінювання здійснюється на основі системи показників, що відображають рівень ресурсних витрат, оборотність ресурсів, фінансову стійкість, рівень втрат і ступінь реалізації стратегічних цілей. Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати параметри моделі відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища [6].

Таким чином, запропонована модель оптимізації ресурсних потоків є комплексною багаторівневою системою, ефективність якої визначається рівнем стратегічної узгодженості, якістю ресурсного забезпечення, гнучкістю управлінських рішень та використанням сучасних цифрових інструментів. Її впровадження створює передумови для підвищення економічної стійкості підприємств, зниження негативного впливу ризиків і забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Практична апробація запропонованої моделі оптимізації ресурсних потоків в умовах високих ризиків здійснювалася на прикладі п'яти торговельних підприємств України, які представляють різні формати роздрібної та оптово-роздрібної торгівлі й відрізняються масштабами діяльності та організаційною структурою. До вибірки було включено такі підприємства: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «METRO Cash & Carry Україна», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Rozetka». Обрані підприємства характеризуються значними обсягами товарообігу, складною системою матеріальних і фінансових потоків, а також різним рівнем цифровізації та управління ризиками.

Апробація моделі передбачала поетапне дослідження стану управління ресурсними потоками на підприємствах і оцінювання рівня сформованості елементів запропонованої моделі відповідно до таких блоків: цільового, функціонального, ресурсного, організаційно-управлінського, інструментального та результативно-контрольного. У процесі дослідження застосовувалися методи порівняльного аналізу, експертного оцінювання, аналізу відкритої фінансової та аналітичної інформації, а також узагальнення практик управління запасами, фінансовими та інформаційними потоками.

На першому етапі було проаналізовано цільову спрямованість управління ресурсними потоками торговельних підприємств. Результати показали, що всі підприємства мають задекларовані цілі оптимізації витрат і підвищення оборотності товарних запасів, однак рівень їх стратегічної формалізації істотно різниться. Так, у ТОВ «АТБ-Маркет» і ТОВ «METRO Cash & Carry Україна» цілі оптимізації ресурсних потоків інтегровані в загальну стратегію розвитку та орієнтовані на зниження логістичних витрат, підвищення оборотності запасів і забезпечення фінансової стійкості. Водночас у ТОВ «Rozetka» акцент зроблено на швидкості обігу товарів і оптимізації інформаційних потоків у межах електронної комерції.

Аналіз функціонального блоку засвідчив, що найбільш розвиненими функціями управління ресурсними потоками є планування товарних запасів і контроль витрат. Водночас координація між фінансовими, логістичними та маркетинговими підрозділами залишається недостатньо системною, особливо на підприємствах із диверсифікованим асортиментом. Запропонована модель передбачає посилення інтеграції функцій управління шляхом використання єдиного інформаційного простору та процесного підходу до управління ресурсними потоками.

У межах ресурсного блоку встановлено, що основними проблемами для торговельних підприємств є надмірні товарні запаси, зростання логістичних витрат і залежність від зовнішніх поста-

чальників. Найвищий рівень ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів спостерігається у ТОВ «АТБ-Маркет», що зумовлено централізованою системою закупівель і жорстким контролем оборотності запасів. Для підприємств формату DIY і e-commerce характерним є підвищений рівень ризиків, пов'язаних із сезонністю попиту та коливанням цін на ресурси.

Дослідження організаційно-управлінського блоку показало, що на більшості підприємств управління ресурсними потоками здійснюється в межах функціональних підрозділів (логістика, фінанси, закупівлі) без виокремлення спеціалізованих центрів управління потоками. Разом із тим практика ТОВ «METRO Cash & Carry Україна» та ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про доцільність застосування процесного та проектного підходів до управління ланцюгами постачання, що дозволяє знизити ризики перебоїв у постачанні та скоротити витрати.

Інструментальний блок на досліджуваних підприємствах представлений використанням ERP-систем, WMS, систем управління запасами, CRM і аналітичних платформ. Найвищий рівень цифровізації ресурсних потоків характерний для ТОВ «Rozetka», де активно застосовуються інструменти прогнозування попиту та автоматизованого управління складськими операціями. Водночас потенціал використання аналітики великих даних і сценарного моделювання ризиків на традиційних торговельних підприємствах реалізований не повною мірою.

Отримані результати свідчать про суттєву диференціацію рівня сформованості системи оптимізації ресурсних потоків серед торговельних підприємств. Найвищі показники продемонстрували ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «METRO Cash & Carry Україна» та ТОВ «Rozetka», що зумовлено стратегічною орієнтацією на ефективне управління ресурсами, високим рівнем цифровізації та використанням процесного підходу. Підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Епіцентр К» характеризуються середнім рівнем оптимізації ресурсних потоків, для яких характерна фрагментарність управління та недостатня інтеграція ризик-менеджменту в систему прийняття рішень. Впровадження запропонованої моделі дозволяє цим підприємствам ідентифікувати «вузькі місця» у русі ресурсів, підвищити оборотність запасів і знизити негативний вплив ризиків.

Загалом результати практичної апробації підтверджують доцільність застосування розробленої моделі оптимізації ресурсних потоків як універсального інструменту підвищення ефективності управління торговельними підприємствами в умовах високих ризиків та нестабільного економічного середовища.

Висновки. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування та впровадження моделі оптимізації ресурсних потоків торговельних підприємств в умовах підвищеного рівня ризиків і нестабільності економічного середовища. Доведено, що ефективне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності торговельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати комплексне бачення механізму оптимізації ресурсних потоків як багаторівневої системи, що поєднує цільовий, функціональний, ресурсний, організаційно-управлінський, інструментальний та результативно-контрольний блоки. Такий підхід забезпечує системність управління ресурсами, узгодження стратегічних і операційних рішень, а також формування ефективного зворотного зв'язку для коригування управлінських дій.

Запропоновано та методологічно обґрунтовано модель оптимізації ресурсних потоків торговельних підприємств, яка базується на системному, процесному та адаптивному підходах і передбачає інтеграцію інструментів цифровізації, проектного управління та ризик-менеджменту. Розроблений методологічний апарат, що включає показники ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та індикатори ризиків, дозволяє здійснювати комплексну кількісну оцінку результативності управління ресурсними потоками та обґрунтовувати управлінські рішення.

Практична апробація моделі на прикладі провідних торговельних підприємств України підтвердила її прикладну цінність і універсальний характер. Результати дослідження засвідчили істотну диференціацію рівня оптимізації ресурсних потоків залежно від масштабів діяльності підприємства, рівня цифровізації та організаційної зрілості системи управління. Найвищу ефективність продемонстрували підприємства з процесною моделлю управління, централізованими закупівлями та розвиненими цифровими інструментами аналітики.

Встановлено, що впровадження запропонованої моделі сприяє підвищенню оборотності товарних запасів, зниженню логістичних і операційних витрат, покращенню фінансової гнучкості та зменшенню впливу ризиків, пов'язаних із коливанням попиту, перебоями постачання та ресурсними обмеженнями. Особливу роль у підвищенні ефективності моделі відіграє використання ERP-, WMS- та аналітичних систем, які забезпечують прозорість руху ресурсних потоків і підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Теоретична цінність полягає в розвитку положень економічної науки щодо системного управління ресурсними потоками торговельних підприємств з урахуванням ризиків. Практичне значення визначається можливістю використання запропонованої моделі та методичного інструментарію в діяльності торговельних підприємств різних форматів для підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку. Перспективами подальших досліджень є адаптація запропонованої моделі до специфіки окремих сегментів торговельного ринку, поглиблення кількісного аналізу ризиків, а також розробка цифрових інструментів сценарного моделювання оптимізації ресурсних потоків у реальному часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук Н. П., Мельник О. В. Управління ресурсами підприємства в умовах підвищених ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 4. С. 45–52.
2. Савицька Г. В. Ризик-орієнтований підхід до управління ресурсними потоками підприємств. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.06.078>
3. Іванова Л. М., Петренко С. О. Цифровізація управління ресурсними потоками підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 181. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-20>
4. Бондар В. М. Цифрові технології в оптимізації логістичних і фінансових потоків. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 59–65. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(42\).59-65](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(42).59-65)
5. Лисенко Р. І., Шевченко А. П. Управління логістичними потоками підприємств в умовах нестабільності. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-90-97>
6. Дяченко М. С., Крамаренко І. В. Фінансові потоки підприємства: оптимізація в кризових умовах. *Економіка і держава*. 2021. № 11. С. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.34>
7. Гринько Т. В. Стратегічне управління ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. № 2. С. 21–28.
8. Поліщук Н. В. Ресурсні потоки в системі стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5. С. 101–108.
9. Christopher M., Peck H. Building resilient supply chains in uncertain environments. *International Journal of Logistics Management*. 2021. Vol. 32(2). P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2020-0114>
10. Ivanov D. Supply chain resilience and resource flow optimization under disruption risks. *International Journal of Production Research*. 2022. Vol. 60(10). P. 2971–2985. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1959587>

REFERENCES

1. Kovalchuk N. P. & Melnyk O. V. (2021). Enterprise resource management under conditions of increased risks. *Economics and Enterprise Management*, 4, 45–52.
2. Savytska H. V. (2022). A risk-oriented approach to managing enterprise resource flows. *Finance of Ukraine*, 6, 78–86. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.06.078>
3. Ivanova L. M. & Petrenko S. O. (2023). Digitalization of enterprise resource flow management. *Economic Space*, 181, 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-20>
4. Bondar V. M. (2024). Digital technologies in the optimization of logistics and financial flows. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 59–65. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(42\).59-65](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(42).59-65)
5. Lysenko R. I. & Shevchenko A. P. (2022). Management of enterprise logistics flows under conditions of instability. *Problems of the Economy*, 3, 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-90-97>
6. Diachenko M. S. & Kramarenko I. V. (2021). Enterprise financial flows: Optimization in crisis conditions. *Economy and the State*, 11, 34–40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.34>
7. Hrynko T. V. (2023). Strategic management of enterprise resources. *Management and Entrepreneurship*, 2, 21–28.
8. Polishchuk N. V. (2024). Resource flows in the system of strategic development of an enterprise. *Actual Problems of Economics*, 5, 101–108.
9. Christopher M. & Peck H. (2021). Building resilient supply chains in uncertain environments. *International Journal of Logistics Management*, 32(2), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2020-0114>
10. Ivanov D. (2022). Supply chain resilience and resource flow optimization under disruption risks. *International Journal of Production Research*, 60(10), 2971–2985. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1959587>

Maksym Kozlovskiy

Private Higher Educational Establishment
“European University”

OPTIMIZATION OF RESOURCE FLOWS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF HIGH RISKS

Abstract. The article explores the theoretical and methodological foundations of optimizing enterprise resource flows under conditions of high risk as a key factor in improving operational efficiency and ensuring sustainable development. It is substantiated that in the context of economic instability, wartime threats, disruptions of logistics chains, and increasing uncertainty in the external environment, effective management of resource

flows acquires strategic importance for maintaining the competitive positions of enterprises. The essence of the concept of “resource flows” is revealed, their role in the enterprise management system is defined, and the main principles, functions, and directions of their optimization are outlined based on a risk-oriented approach. The study analyzes scientific approaches of domestic and foreign scholars to the management of material, financial, information, and labor flows of enterprises. Contemporary research from 2021–2025 is summarized, focusing on integrated resource management, digitalization of business processes, the use of analytical and forecasting tools, and the implementation of risk management systems. Particular attention is paid to the impact of crisis, wartime, and transformational factors on the formation and movement of resource flows, which necessitates increasing their flexibility, adaptability, and transparency. The article identifies the main problems in optimizing enterprise resource flows, including inconsistencies between management subsystems, inefficient resource allocation, funding shortages, rising logistics costs, insufficient use of digital technologies, and limited application of analytical tools. The expediency of improving the resource flow management mechanism is substantiated through the implementation of comprehensive risk management, digital resource management platforms, scenario planning, and enhancement of managerial decision-making quality. It is concluded that optimizing resource flows under high-risk conditions is a necessary prerequisite for strengthening the economic resilience of enterprises, reducing losses, and ensuring their long-term development. The theoretical generalizations and practical recommendations obtained can be applied in enterprise management practice and in further scientific research on resource and risk management.

Keywords: resource flows, optimization, resource management, risks, enterprise, economic resilience, operational efficiency.

Стаття надійшла: 23.11.2025

Стаття прийнята: 10.12.2025

Стаття опублікована: 25.12.2025
