

REFERENCES

- Acemoglu D. (2024). The Simple Macroeconomics of AI. *National Bureau of Economic Research*, w32487. <https://doi.org/10.3386/w32487>
- Alphabet Inc. (2024). Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024. *U.S. Securities and Exchange Commission*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1652044/000165204425000014/goog-20241231.htm>
- Alphabet Inc. (2020). Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2020. *U.S. Securities and Exchange Commission*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1652044/000165204421000010/goog-20201231.htm>
- Brynjolfsson E. & McAfee A. (2024). The AI awakening: Productivity and financial sustainability. *Management Science*, 4(70), 1120–1135. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.0042>
- Damodaran A. (2024, June 10). Valuing AI: Between hope and hype. *Musings on Markets*. <https://aswath-damodaran.blogspot.com/>
- Flamm K. (2024). Semiconductor economics and the AI infrastructure race. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31421.5680>
- Korinek A. (2025). The Economics of AI Scaling Laws: Capital Obsolescence and Growth. *Brookings Institution Research*. <https://www.brookings.edu/articles/economics-of-ai-scaling/>
- Meta Platforms, Inc. (2020). Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2020. *U.S. Securities and Exchange Commission*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000132680121000015/fb-20201231.htm>
- Meta Platforms, Inc. (2024). Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024. *U.S. Securities and Exchange Commission*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000132680125000011/meta-20241231.htm>
- Microsoft Corporation. (2025). Form 10-K for the fiscal year ended June 30, 2025. *U.S. Securities and Exchange Commission*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000078901925000041/msft-20250630.htm>
- Microsoft Corporation. (2021). Form 10-K for the fiscal year ended June 30, 2021. *U.S. Securities and Exchange Commission*. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000156459021039151/msft-10k_20210630.htm
- Morgan Stanley. (2025). *The Cloud Infrastructure Cycle: Evaluating Depreciation Policies of Hyperscalers*. <https://www.morganstanley.com/ideas/ai-cloud-infrastructure-investment-cycle>
- Wittenstein J. (2025). Wall Street Sees an AI Bubble Coming and Is Betting on What Pops It. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-12-14/wall-street-sees-an-ai-bubble-forming-and-is-gaming-what-pops-it>
- Стаття надійшла до редакції / Received: 07.01.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.01.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 658.15:338.2

JEL: G32; M41

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-258-266>

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ

©2026 ЗАХАРОВА Н. Ю.

УДК 658.15:338.2

JEL: G32; M41

Захарова Н. Ю. Фінансовий аналіз у системі управління підприємством: сучасні виклики та трансформаційні зміни

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування трансформації фінансового аналізу як інструмента підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, а також визначення напрямів його розвитку відповідно до сучасних викликів задля підвищення якості управлінських рішень і стійкості підприємств до змін зовнішнього середовища. Визначено ключові тенденції розвитку фінансового аналізу в сучасному економічному середовищі, що характеризується зростанням нестабільності, волатильності ринків, посиленням конкурентного тиску та впливом цифрових трансформацій. Обґрунтовано зміну ролі фінансового аналізу – від переважно ретроспективної оцінки фінансового стану до інструмента, орієнтованого на підтримку стратегічних і антикризових управлінських рішень. Опрацьовано поетапну модель адаптації фінансового аналізу в умовах невизначеності, яка відображає трансформацію аналітичного процесу відповідно до підвищених ризиків господарювання та передбачає перехід від статичної оцінки до безперервного, ризик-орієнтованого й управлінсько-спрямованого аналізу. Запропоновано доповнення класичних фінансових коефіцієнтів грошово-потоковими, ризик-скоригованими та сценарними індикаторами, що розширює аналітичні можливості оцінки фінансового стану підприємства, дозволяє прогнозувати потенційні загрози, виявляти критичні зони та своєчасно коригувати фінансову політику. Підкреслено роль фінансового аналітика в процесі прийняття управлінських рішень на основі інтеграції фінансової інформації з бізнес-цілями підприємства.

Ключові слова: фінансовий аналіз, невизначеність, ризик, управлінські рішення, фінансовий стан.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 9.

Захарова Наталя Юрївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Наукового містечка, 59, Запоріжжя, 69000, Україна)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58141937300>

UDC 658.15:338.2

JEL: G32; M41

Zakharova N. Yu. Financial Analysis in Enterprise Management: The Current Challenges and Transformational Changes

The aim of this article is to provide a theoretical and methodological substantiation for the transformation of financial analysis as a tool for supporting managerial decisions under conditions of uncertainty and risk, as well as to identify the directions of its development in line with current challenges to enhance the quality of managerial decisions and the resilience of enterprises to changes in the external environment. The key trends in the development of financial analysis in today's economic environment, characterized by increasing instability, market volatility, intensified competitive pressure, and the impact of digital transformations, are highlighted. The shift in the role of financial analysis is substantiated – from primarily a retrospective assessment of financial condition to a tool focused on supporting strategic and crisis managerial decisions. A step-by-step model for adapting financial analysis under conditions of uncertainty has been developed, reflecting the transformation of the analytical process in response to increased business risks and providing for a shift from static evaluation to continuous, risk-oriented, and management-focused analysis. It is proposed to supplement classical financial ratios with money-flow, risk-adjusted, and scenario-based indicators, which expand the analytical capabilities for assessing an enterprise's financial condition, enable forecasting potential threats, identifying critical areas, and timely adjusting financial policy. The role of the financial analyst in the decision-making process, based on integrating financial information with the enterprise's business objectives, is emphasized.

Keywords: financial analysis, uncertainty, risk, managerial decisions, financial condition.

Fig.: 1. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 9.

Zakharova Natalia Yu. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Bohdan Khmelnytsky State Pedagogical University of Melitopol (59 Naukovoho mistechka Str., 69000, Ukraine)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58141937300>

В умовах посилення глобальної економічної турбулентності, зумовленої геополітичними конфліктами, пандеміями, інфляційними шоками, нестабільністю фінансових ринків і структурними змінами в економіці, фінансовий аналіз набуває особливої актуальності. Невизначеність стає не тимчасовою ситуацією, а постійною характеристикою функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов зростає потреба в обґрунтованих, своєчасних і гнучких управлінських рішеннях, що неможливо без якісного фінансового аналізу.

Фінансовий аналіз у сучасних умовах виходить за межі традиційної функції оцінки фінансового стану підприємства та набуває комплексного характеру, виконуючи роль інструменту зниження ризиків, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Його значення поступово зміщується від ретроспективної оцінки досягнутих результатів діяльності до прогнозування можливих сценаріїв розвитку та підготовки підприємства до потенційних кризових ситуацій.

В умовах невизначеності фінансовий аналіз набуває ролі ключового елементу антикризового управління та стратегічного планування, оскільки формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи до його здійснення дедалі більше ґрунтуються на використанні оперативних даних, цифрових аналітичних

платформ та інтеграції із системами ризик-менеджменту, що підвищує своєчасність і обґрунтованість аналітичних висновків.

Важливого значення набуває поєднання кількісних і якісних методів аналізу, за якого традиційні фінансові розрахунки доповнюються оцінкою впливу зовнішніх чинників, інституційних змін і поведінкових аспектів, що дозволяє більш повно відобразити реальні умови функціонування підприємства та підвищити якість управлінських рішень.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних, методичних і практичних засад фінансового аналізу, удосконалення аналітичного інструментарію та обґрунтування управлінських рішень на основі фінансової інформації зробили українські науковці, зокрема Багацька К. В., Базилінська О. Я., Білик М. Д., Дропа Я. Б., Крамаренко Г. О., Лахтіонова Л. А., Литвин Б. М., Лучко М. Р., Мних Є. В., Терещенко О. О., Тютюнник Ю. М., Школьник І. О., Шморгун Н. П. та інші.

У сучасних наукових дослідженнях ряд учених акцентують увагу на трансформації ролі фінансового аналізу в системі управління підприємством і посиленні його стратегічної орієнтації. Так, Довбня С. Б. та Папуша І. В. виокремили поняття стратегічної фінансової діагностики підприємства як спосіб оцінки його перспективного фінансового

стану на основі системи показників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою прогнозування рівня фінансової стійкості, обґрунтування фінансової стратегії та визначення доцільних напрямів фінансової діяльності [1].

Семенов А. Г. та Ярошевська О. В. підкреслюють, що фінансовий аналіз є ключовим елементом формування фінансової стратегії підприємства, оскільки інтегрується у більшість бізнес-процесів та виступає важливим інструментом управління фінансовими ресурсами. Результати фінансово-господарського аналізу, на думку авторів, створюють основу для вдосконалення стратегічних фінансових рішень і підвищення результативності підприємницької діяльності [2, с. 106].

У межах стратегічного підходу Семененко Т. М. і Поплюйко А. М. розглядають діагностику фінансового стану як один із ключових етапів стратегічного аналізу бізнесу. Вони наголошують, що стабільність або покращення фінансових показників, збереження або розширення масштабів діяльності підприємства є важливими індикаторами ефективності обраної корпоративної стратегії [3].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено використанню фінансового аналізу в системі управління ризиками та антикризового управління підприємством. Старинець О. Г. наголошує на зростанні ролі адаптивних методів фінансової оцінки в умовах економічної нестабільності, підкреслюючи, що одним із ключових завдань фінансового аналізу є зниження рівня невизначеності під час ухвалення економічних рішень, орієнтованих на майбутній розвиток підприємства [4, с. 87].

Марусяк Н. А. акцентує увагу на необхідності інтеграції оцінки ризиків та антикризового планування в систему управління фінансовою діяльністю, особливо в умовах нестабільності та кризових явищ. Авторка підкреслює важливість своєчасної ідентифікації загроз, аналізу їх впливу на фінансовий стан підприємства та формування стратегій мінімізації можливих негативних наслідків [5].

Водночас значний інтерес науковців викликає цифрова трансформація фінансового аналізу. Цифровізація змінює підходи до оцінки фінансових результатів і прийняття управлінських рішень, сприяє автоматизації збору й обробки фінансових даних, упровадженню аналітичних платформ і систем бізнес-інтелекту. Це підвищує оперативність виявлення фінансових тенденцій, точність прогнозування та ефективність планування [6].

Литвин Л., Григорук А., Вербівська Л., Попрцький О., Мединська Т. та Пелех О. у своєму дослідженні, присвяченому застосуванню технологій штучного інтелекту у фінансовому аналізі, обґрун-

товують значний потенціал інтелектуальних алгоритмів для підвищення точності, оперативності та якості аналітичної обробки фінансової інформації. Автори підкреслюють, що впровадження технологій штучного інтелекту сприяє формуванню більш обґрунтованих, прогнозно орієнтованих і стратегічно виважених управлінських рішень [7].

Ряд досліджень пов'язані із формуванням фінансових резервів та механізмів адаптації до кризових умов. Нікольчук Ю. та Лопатовська О. підкреслюють доцільність побудови фінансового аналізу на засадах створення «фінансових подушок безпеки», які забезпечують підприємству можливість швидкого реагування на непередбачувані ситуації, втрату ресурсів та необхідність пошуку альтернативних джерел доходів [8, с. 232]. Аналогічну позицію поділяють Костенко Ю. О., Короленко О. Б. і Гузь М. М., які наголошують, що аналіз фінансової стійкості має враховувати здатність підприємства формувати фінансові резерви, адаптувати операційну діяльність до зовнішніх викликів та забезпечувати виживання в умовах війни й економічної турбулентності [9].

Проте зазначені трансформації та нові виклики, зумовлені зростанням невизначеності й нестабільності зовнішнього середовища, потребують ґрунтовного наукового осмислення, ретельного дослідження та розробки нових прикладних підходів до фінансового аналізу й аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування трансформації фінансового аналізу як інструмента підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, а також визначення напрямів його розвитку відповідно до сучасних викликів задля підвищення якості управлінських рішень і стійкості підприємств до змін зовнішнього середовища.

В умовах зростання невизначеності та посилення зовнішніх і внутрішніх ризиків фінансовий аналіз виступає ключовим інструментом інформаційного забезпечення управлінських рішень, формуючи основу для оцінки фінансових можливостей підприємства, визначення пріоритетів розвитку та вибору оптимальних управлінських дій. Саме фінансовий аналіз забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, обґрунтування стратегічних рішень і підтримку адаптації підприємства до динамічних змін бізнес-середовища, що зумовлює необхідність уточнення його цілей і модернізації аналітичного інструментарію.

Метою фінансового аналізу в умовах невизначеності є забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, довгострокової ефективності

суб'єкта господарювання та підвищення його здатності адаптуватися до зовнішніх шоків шляхом своєчасного виявлення ризиків і формування альтернативних управлінських рішень.

Основними завданнями фінансового аналізу в сучасних умовах є:

1. *Оцінка фінансової стійкості з урахуванням ризику та динаміки*, що передбачає перехід від статичних коефіцієнтів до показників, які відображають волатильність і ймовірність погіршення фінансового з метою визначення запасу фінансової міцності та критичних точок діяльності.

2. *Оцінка реальної платоспроможності та фінансової гнучкості* на основі зміни акцентів з балансових показників ліквідності на аналіз операційних грошових потоків, запас ліквідності та здатність швидко мобілізувати фінансові ресурси.

3. *Аналіз якості фінансових результатів*, що передбачає оцінку не лише величину прибутку, а і його якість, стабільність і відтворюваність задля формування сценаріїв зміни фінансових результатів під впливом зовнішніх чинників.

4. *Виявлення та кількісна оцінка фінансових ризиків* з метою забезпечення превентивного управління ризиками.

5. *Формування аналітичної основи для стратегічних управлінських рішень*, зокрема при виборі напрямів розвитку, інвестиційних рішень, політики фінансування та управління ризиками.

Особливістю проведення фінансового аналізу на сучасному етапі є його безперервний характер, орієнтація на грошові потоки, використання діапа-

зонів значень показників замість точкових оцінок, а також тісний зв'язок із системою управління ризиками підприємства.

Зміна змісту та завдань фінансового аналізу в умовах підвищеної невизначеності зумовлює необхідність не лише оновлення аналітичного інструментарію, а й перегляду логіки його проведення. Фінансовий аналіз перестає бути разовою процедурою оцінки результатів діяльності та трансформується в безперервний управлінський процес, орієнтований на виявлення ризиків і підтримку фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті доцільним є застосування поетапної моделі адаптації фінансового аналізу до умов невизначеності (рис. 1).

Зaproпонована поетапна модель адаптації фінансового аналізу відображає трансформацію аналітичного процесу відповідно до умов підвищеної невизначеності та ризиків господарювання. Її ключовою особливістю є орієнтація не на статичну оцінку фінансового стану підприємства, а на безперервний, ризик-орієнтований і управлінсько-спрямований аналіз.

Модель забезпечує послідовний перехід від ідентифікації джерел невизначеності до формування та коригування управлінських рішень, поєднуючи аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх фінансових параметрів і ризиків. На кожному етапі фінансовий аналіз поглиблюється: від констатації фактичних показників – до оцінки їхньої стійкості, адаптивності та чутливості до змін. Циклічний ха-

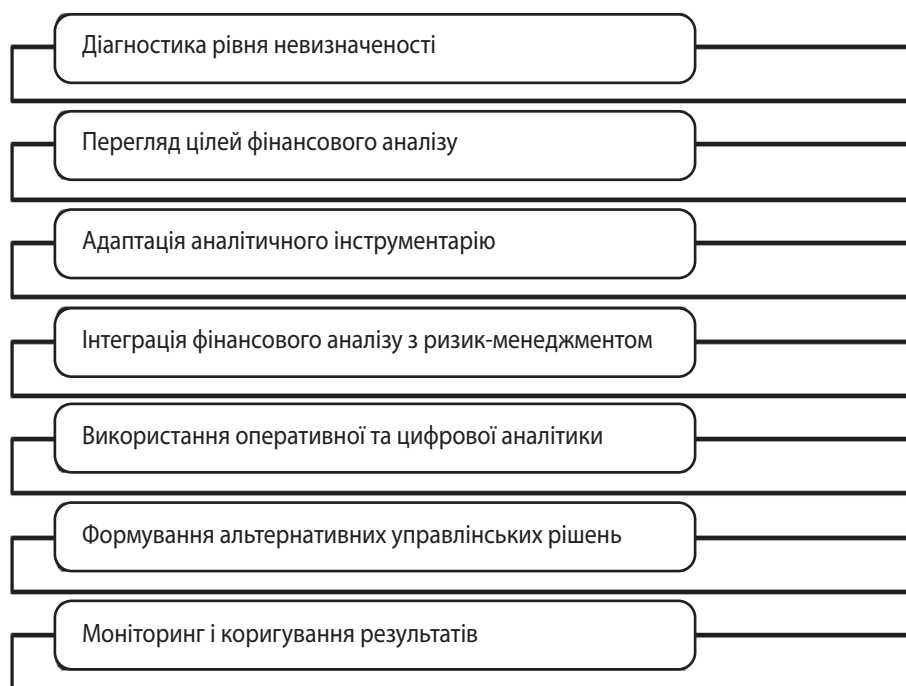


Рис. 1. Поетапна модель адаптації фінансового аналізу в умовах невизначеності

рактер моделі забезпечує її практичну придатність для використання в умовах динамічного середовища, оскільки результати фінансового аналізу постійно оновлюються та адаптуються до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Узагальнено запропонована модель формує інтегровану систему фінансової діагностики, в межах якої фінансовий аналіз реалізується через систему показників оцінки фінансового стану підприємства. Саме показники виступають основним інструментом практичної інтерпретації результатів аналізу, оскільки вони дозволяють кількісно відобразити рівень ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Доповнення класичних коефіцієнтів грошово-потоківими, ризик-скоригованими та сценарними індикаторами розширює аналітичні можливості оцінки фінансового стану, що дає змогу не лише фіксувати його поточний рівень, а й прогнозувати потенційні загрози, визначати критичні зони та своєчасно коригувати фінансову політику підприємства.

Відзначимо, що традиційна система оцінки фінансового стану підприємства сформувалася в умовах відносно стабільного економічного середовища, передбачуваних ринків і помірних темпів змін. Класичні показники майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості базуються переважно на статичних даних фінансової звітності та відображають фінансовий стан підприємства на певну дату або за окремий звітний період. За таких умов вони виконували функцію адекватних індикаторів платоспроможності та ефективності діяльності. Проте сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику, що суттєво знижує аналітичну цінність статичних коефіцієнтів. Класичні показники часто не дають уявлення про стійкість фінансового стану в часі. Крім того, традиційні фінансові коефіцієнти практично не інтегрують ризикову складову. Вони не дозволяють оцінити, наскільки результати діяльності підприємства є стабільними, передбачуваними та здатними витримати негативні зовнішні впливи. У результаті фінансовий аналіз зосереджується на констатації досягнутих значень, а не на оцінці ймовірності втрати фінансової стійкості платоспроможності тощо.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність доповнення традиційних показників оцінки фінансового стану показниками, адаптованими до ризикових умов господарювання, які:

- ✦ враховують волатильність ключових фінансових показників;
- ✦ поєднують результати діяльності з грошовими потоками;

- ✦ відображають ризик нестабільності фінансового стану, а не лише його поточний рівень;
- ✦ дозволяють оцінити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Такі показники не замінюють класичні коефіцієнти, а виконують комплементарну функцію, розширюючи аналітичний інструментарій фінансового аналізу. Їх застосування забезпечує перехід від суто облікової оцінки фінансового стану до ризик-орієнтованого та прогностичного підходу, що відповідає сучасним вимогам управління підприємством.

Так, до показників майнового стану в умовах невизначеності вважаємо за доцільне додати індекс концентрації критично важливих необоротних активів, який характеризує ступінь залежності підприємства від обмеженого кола активів, втрата або недоступність яких призводить до істотного порушення або зупинки основної діяльності.

До **критично важливих активів** варто включати лише ті елементи активів, які одночасно відповідають трьом критеріям:

1. *Функціональна незамінність* – відсутність можливості оперативної заміни активу без порушення виробничих або бізнес-процесів.
2. *Висока залежність операційної діяльності* – прямий вплив на формування доходу.
3. *Економічна та технологічна специфічність* – унікальні характеристики активу, що зумовляють високі витрати або втрати ефективності в разі його заміни.

На практиці до таких активів можуть належати:

- спеціалізовані машини та обладнання;
- виробничі комплекси, прив'язані до конкретної локації;
- ліцензії, дозволи, квоти, без яких діяльність неможлива;
- нематеріальні активи стратегічного характеру (патенти, ноу-хау, програмні продукти власної розробки).

При цьому вартість критично важливих необоротних активів слід визначати на основі пріміток до фінансової звітності.

$$I_{КА} = \frac{\text{Вартість критично важливих необоротних активів}}{\text{Необоротні активи}}$$

Інтерпретувати цей показник слід так чином:

> 0,7 – висока концентрація критичних активів; підвищена структурна вразливість підприємства;

0,5–0,7 – помірна концентрація; керований рівень майнового ризику;

< 0,5 – низька концентрація; висока адаптивність майнової структури.

Урахування ризиків та динамічного характеру фінансових процесів зумовлює необхідність перегляду підходів до оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства і доповнення відповідними показниками, що передбачають аналіз грошових потоків, визначення запасу ліквідності та здатності підприємства підтримувати платоспроможність у часі (табл. 1).

Показники фінансової стійкості, на нашу думку, слід доповнити адаптивними показниками, що розширюють підходи до визначення впливу ризикових подій на структуру капіталу, виявлення потенційних загроз і забезпечення довгострокової платоспроможності (табл. 2).

Варто нагадати алгоритм визначення середньоквадратичне відхилення.

1. Визначається відповідний показник (P) за кожен період (мінімум 5 періодів):

$$P_1, P_2, \dots, P_n.$$

2. Розраховується середнє арифметичне:

$$\bar{P} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P_i.$$

3. Обчислюється середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma(P) = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_i - \bar{P})^2}.$$

Наступний блок показників, що використовується при оцінці фінансового стану, стосується ділової активності. Як додаткові показники пропонуємо використовувати ті, що наведені в табл. 3.

Розрахунок адаптивних показників прибутковості дозволяє оцінити не лише рівень ефективності, а й стійкість фінансових результатів та здатність підприємства підтримувати стабільну прибутковість у динамічному середовищі (табл. 4).

Використання адаптивних показників сприяє поглибленню традиційного фінансового аналізу, дозволяючи отримати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства, забезпечує основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У процесі трансформації фінансового аналізу та зростання його ролі в системі управління підприємством суттєво змінюється й функціональне навантаження фінансового аналітика. Так, функції сучасного фінансового аналітика полягають не

Таблиця 1

Адаптивні показники ліквідності та платоспроможності в умовах невизначеності

Показник	Зміст	Розрахунок	Інтерпретація
Індекс ліквідності активів	Характеризує частку активів, які можуть бути швидко трансформовані у грошові кошти	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + 0,5 × Дебіторська заборгованість + 0,3 × Запаси) / Поточні зобов'язання	< 0,5 – підвищений ризик втрати ліквідності; 0,5–0,7 – дефіцит ліквідності; > 1,0 – ліквідні ресурси покривають поточні зобов'язання із запасом
		$\frac{\text{ф. 1 (р. 1165 + р. 1160 + 0,5 (р. 1125 \div \text{р. 1155))} \text{ р.} + 0,3 \times \text{р. 1100}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$	
Коефіцієнт покриття зобов'язань операційним грошовим потоком	Визначає реальну платоспроможність на основі грошових потоків	Чистий грошовий потік від операційної діяльності / Середньорічна сума поточних зобов'язань	< 0,2 – високий ризик неплатоспроможності; 0,2–0,4 – нестійка; > 0,4 – стійка
		$\frac{\text{ф. 3 р. 3195} / \text{ф. 1 (р. 1695 (гр. 3) + р. 1695 (гр. 4))} / 2}$	
Показник грошового запасу платоспроможності	Показує часовий запас ліквідності без залучення нових надходжень	Грошові кошти на кінець року/ Середньомісячний ЧГП від операційної діяльності. Якщо ЧГП < 0 – показник втрачає сенс як «запас» і використовується вже як індикатор ризику виснаження ліквідності	< 1 місяців – критичний рівень; 1–3 місяців – зона фінансового ризику; 3–6 місяців – задовільний рівень; > 6 місяців – достатній запас платоспроможності
		$\frac{\text{ф. 1 р. 1165 (гр. 4)} / \text{ф. 3 (р. 3195 (гр. 3))} / 12}$	

Адаптивні показники фінансової стійкості в умовах невизначеності

Показник	Зміст	Розрахунок	Інтерпретація
Коефіцієнт шокостійкості власного капіталу	Оцінює здатність власного капіталу покрити можливі збитки у кризових умовах	Власний капітал (1495 ф. 1) / Максимальний історичний або прогнозний збиток (ф. 2, середній за 3–5 періодів) ф. 1 р. 1495 / ф. 2 р. 2350 (середнє)	< 1 – відсутній запас стійкості; 1–2 – обмежений; > 2 – достатній запас
Індекс ризику фінансової стійкості	Характеризує рівень ризику з точки зору потенційного дефіциту ресурсів у разі негативних коливань активів і капіталу	Середньоквадратичне відхилення власного капіталу + Середньоквадратичне відхилення зобов'язань / Валюта балансу	< 0,05 – низький фінансовий ризик, підприємство стабільне; 0,05–0,15 – помірний фінансовий ризик; > 0,15 – високий фінансовий ризик; підприємство вразливе до шоків, нестійке

Таблиця 3

Адаптивні показники ділової активності в умовах невизначеності

Показник	Зміст	Розрахунок	Інтерпретація
Індекс стабільності чистого доходу	Відображає волатильність операційної виручки в часі	1 – середньоквадратичне відхилення чистого доходу / Середній чистий дохід (за n періодів)	< 0,5 – висока нестабільність; 0,5–0,7 – помірна; > 0,7 – стабільна діяльність
Індекс диверсифікації доходів	Характеризує залежність від окремих напрямів діяльності (за наявності сегментних даних)	$1 - \sum (D_i / ЧД)^2$, де D_i – дохід від i -го продукту, сегмента або підрозділу підприємства; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції (ф. 2, р. 2000)	< 0,3 – висока концентрація; 0,3–0,6 – помірна; > 0,6 – висока диверсифікація

Таблиця 4

Адаптивні показники прибутковості в умовах невизначеності

Показник	Зміст	Розрахунок	Інтерпретація
Індекс якості операційного прибутку	Оцінює ступінь підтвердження прибутку реальними грошовими потоками	Чистий грошовий потік від операційної діяльності (2350 ф. 3) / прибуток від операційної діяльності (2190 ф. 2)	< 0,8 – низька якість; 0,8–1,2 – задовільна; > 1,2 – висока
Індекс стабільності чистого прибутку підприємства	Визначає стабільність прибутковості з урахуванням її волатильності	Середній чистий прибуток (за n періодів) / Середньоквадратичне відхилення чистого прибутку	< 0 – негативна ризик-скоригована результативність (системні збитки); < 1 – нестійка прибутковість; 1–2 – помірна; > 2 – висока стабільність

лише у формуванні аналітичних звітів, а й у підтримці процесу ухвалення управлінських рішень, що передбачає оцінку фінансових наслідків різних управлінських альтернатив, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансову стійкість підприємства, моделювання сценаріїв розвитку подій та визначення критичних зон фінансової вразливості. Водночас цифровізація фінансової діяльності розширює інструментарій аналітика за рахунок використання автоматизованих систем обробки даних, аналітичних платформ, технологій бізнес-інтелекту та елементів штучного інтелекту, що підвищує оперативність, точність і прогностичні можливості фінансового аналізу. Така розширена функціональна роль зумовлює необхідність глибшого розуміння бізнес-процесів і стратегічних цілей підприємства, а також тісної взаємодії з управлінським персоналом.

Особливої уваги в умовах невизначеності набуває робота з неповними, фрагментарними або нестабільними даними, що істотно обмежує можливості застосування традиційних аналітичних методів. У цьому контексті цифрові інструменти сприяють інтеграції різнорідних джерел інформації, автоматизації збору й обробки фінансових даних, а також підвищенню якості аналітичних висновків. За відсутності повної та своєчасної інформації фінансовий аналіз ґрунтується на поєднанні кількісних розрахунків і професійного судження аналітика. Це передбачає використання діапазонів значень показників, застосування обґрунтованих припущень щодо розвитку фінансових процесів, порівняння альтернативних джерел інформації, а також постійне уточнення та коригування аналітичних висновків у міру оновлення даних. Важливим є чітке розмежування фактичної інформації та аналітичних гіпотез, що забезпечує прозорість і надійність фінансового аналізу.

Невід'ємним елементом сучасного фінансового аналізу є інтерпретація та управлінська релевантність фінансових ризиків, оскільки ефективність рішень значною мірою залежить від здатності перетворювати аналітичні результати на практичні управлінські дії. Фінансовий аналітик має трансформувати складні фінансові розрахунки в доступну для управлінського персоналу форму, акцентуючи увагу на ключових ризиках, імовірності їх реалізації та можливих фінансових наслідках. Така комунікація зазвичай здійснюється шляхом представлення альтернативних сценаріїв розвитку подій, пояснення меж достовірності прогностичних оцінок і визначення потенційних управлінських дій у разі реалізації ризиків.

У результаті зазначених змін формується об'єктивна потреба в міждисциплінарному підході

до фінансового аналізу, який поєднує інструментарій економіки, фінансів, ризик-менеджменту, стратегічного управління та сучасних цифрових технологій. Фінансовий аналітик повинен оцінювати фінансові показники не ізольовано, а в контексті загальної стратегії розвитку підприємства, рівня прийнятного ризику, динаміки зовнішнього середовища та можливостей цифрових платформ для збору й обробки даних. Така інтеграція забезпечує перехід від реактивного фінансового аналізу до проактивного, орієнтованого на підвищення адаптивності, фінансової стійкості та швидкого реагування підприємства в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

В умовах прискорених економічних, технологічних та інституційних змін традиційні підходи до управління діяльністю підприємств поступово втрачають ефективність. Посилення впливу зовнішніх факторів, зростання волатильності ринкового середовища та ускладнення фінансових процесів обумовлюють необхідність переосмислення механізмів підтримки управлінських рішень. За таких обставин фінансовий аналіз набуває стратегічного значення як інструмент формування обґрунтованої управлінської політики в умовах постійної мінливості.

Сучасний фінансовий аналіз поступово трансформується від вузькоорієнтованої оцінки результатів господарської діяльності до багатофункціонального механізму, що забезпечує комплексне розуміння фінансових можливостей підприємства, його адаптивності та потенціалу розвитку. Він дедалі більше виконує роль аналітичної платформи для виявлення прихованих тенденцій, підтримки стратегічного вибору та підвищення стійкості бізнес-моделей у довгостроковій перспективі.

З огляду на це фінансовий аналіз інтегрується в систему стратегічного й антикризового управління, формуючи інформаційну основу для прийняття рішень у складних і динамічних умовах. Розширення аналітичного інструментарію, використання цифрових рішень, оперативних даних і комплексних підходів до інтерпретації фінансової інформації сприяє підвищенню якості управлінських рішень і посиленню здатності підприємств ефективно реагувати на виклики сучасного середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19>

2. Семенов А. Г., Ярошевська О. В. Роль фінансового аналізу у формуванні фінансової стратегії підприємства. *Держава і регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. № 1. С. 106–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_22
3. Семененко Т. М., Поплюйко А. М. Діагностика фінансового стану як основний етап стратегічного аналізу бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-69>
4. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. № 17. Ч. 2. С. 87–91. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/21.pdf
5. Марусяк Н. Л. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49>
6. Марусяк Н. Л. Цифрова трансформація фінансового аналізу на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 112–116. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.112>
7. Lytvyn L., Hryhoruk A., Verbivska L. et al. Entertrenship Transformation in the Context of the Digitization of Business Processes. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13. Iss. 2. P. 396–408. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/13.2/461>
8. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Iss. 4. P. 232–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31>
9. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

REFERENCES

- Dovbnia S. B. & Papusha I. V. (2024). Ekspres-diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva: stratehichnyi aspekt [Express Diagnostics of the Financial Condition of the Enterprise: Strategic Aspect]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia «Ekononika ta upravlinnia»*, 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19>
- Kostenko Yu. O., Korolenko O. B. & Huz M. M. (2022). Analiz finansovoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of Financial Stability of

- the Enterprise under Martial Law]. *Ekononika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
- Lytvyn L., Hryhoruk A., Verbivska L. & et al. (2022). Entertrenship Transformation in the Context of the Digitization of Business Processes. *Postmodern Openings*, 2(13), 396–408. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/461>
- Marusiak N. L. (2025). Tsyfrova transformatsiia finansovoho analizu na pidpriemstvakh [Digital Transformation of Financial Analysis at Enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 18, 112–116. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.112>
- Marusiak N. L. (2025). Analiz finansovoho stanu yak efektyvnyi instrument upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpriemstv v umovakh viiny [Analysis of Financial Condition as an Effective Tool for Managing the Financial Activity of Enterprises in War Conditions]. *Ekononika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49>
- Nikolchuk Yu. & Lopatovska O. (2024). Osoblyvosti analizu finansovoho stanu pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of the Analysis of the Financial Condition of Enterprises under Martial Law]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 4, 232–241. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31>
- Semenenko T. M. & Popliuiko A. M. (2023). Diahnostyka finansovoho stanu yak osnovnyi etap stratehichnoho analizu biznesu [Diagnostics of the Financial Condition as the Main Stage of Strategic Business Analysis]. *Ekononika ta suspilstvo*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-69>
- Seменов А. Н. & Yaroshevska O. V. (2014). Rol finansovoho analizu u formuvanni finansovoi stratehii pidpriemstva [The Role of Financial Analysis in the Formation of the Financial Strategy of the Enterprise]. *Derzhava i rehiony. Seriiia «Ekononika ta pidpriemnytstvo»*, 1, 106–110. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_22
- Starynets O. H. (2018). Metody finansovoho analizu diialnosti pidpriemstv u systemi antykrizovoho upravlinnia [Methods of Financial Analysis of Enterprise Activities in the System of Anti-Crisis Management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 17(2), 87–91. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/21.pdf

Стаття надійшла до редакції / Received: 19.01.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 31.01.2026
 Оприлюднено / Published: 31.03.2026