

УДК 336.64

JEL Classification G32, M21, G30

<https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348119>Оскома О. В.¹

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

O. Oskoma, Financial Analysis as a Tool of Enterprise Anti-Crisis Management in Modern Economic Conditions.

Abstract: The article examines the role of financial analysis within the system of enterprise anti-crisis financial management. The importance of financial diagnostics as a basis for the timely identification of crisis phenomena and the formation of effective managerial decisions is substantiated. The main approaches, models, and tools of anti-crisis financial management are analyzed, and directions for improving the mechanism of enterprise financial recovery under conditions of an unstable economic environment are determined.

Keywords: financial analysis, anti-crisis financial management, financial diagnostics, financial stability, financial risks, financial recovery strategy..

Оскома О.В. Фінансовий аналіз як інструмент антикризового управління підприємством у сучасних економічних умовах.

Анотація: В статті досліджено роль фінансового аналізу в системі антикризового фінансового управління підприємством. Обґрунтовано значення фінансової діагностики як основи для своєчасного виявлення кризових явищ та формування ефективних управлінських рішень. Проаналізовано основні підходи, моделі та інструменти антикризового фінансового управління, а також визначено напрями вдосконалення механізму фінансового оздоровлення підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: фінансовий аналіз, антикризове фінансове управління, фінансова діагностика, фінансова стійкість, фінансові ризики, стратегія фінансового оздоровлення.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, зростанням фінансових ризиків, посиленням конкурентного тиску та впливом кризових явищ як глобального, так і національного характеру. В умовах воєнних дій, інфляційних процесів, порушення логістичних ланцюгів і обмеженого доступу

¹ <https://orcid.org/0000-0002-1429-2070>

Оскома Олена Володимирівна, доцент кафедри фінансів і банківської справи, кандидат економічних наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, oskoma_o_v@pstu.edu

Olena Oskoma, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Banking, State Higher Educational Institution "Priazovsky State Technical University", Dnipro

до фінансових ресурсів підприємства дедалі частіше стикаються з проблемами зниження платоспроможності, втрати фінансової стійкості та погіршення результатів господарської діяльності.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема ефективного антикризового управління, ключовим елементом якого є фінансовий аналіз. Саме фінансовий аналіз забезпечує своєчасну діагностику кризових тенденцій, оцінку фінансового стану підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію фінансових втрат і забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Часто фінансовий аналіз використовується фрагментарно, без урахування сучасних викликів і ризиків, що знижує ефективність антикризових заходів та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про активне дослідження проблем антикризового управління та ролі фінансового аналізу в забезпеченні стійкості підприємств.

Основні теоретичні й методологічні положення антикризового управління, питання сутності, специфіки завдань та інструментарію антикризового управління на рівні підприємства в умовах ринкової економіки викладені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Девід Е., Погребняк А.Ю., Терещенко О. О., А.В. Череп, Юрик Н.Є., А.М. Штангерт, О.І. Копилюк та інших.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених фінансовому аналізу та антикризовому управлінню підприємствами, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребує подальшого дослідження питання адаптації традиційних методів фінансового аналізу до умов високої економічної нестабільності та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Недостатньо розкритим залишається механізм інтеграції результатів фінансового аналізу в систему антикризового управління підприємством на

стратегічному та тактичному рівнях. Крім того, у наукових дослідженнях обмежено висвітлено практичні аспекти використання фінансового аналізу для раннього виявлення кризових загроз і прогнозування фінансових ризиків в умовах трансформаційної економіки.

Зазначені невирішені питання зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення інструментарію фінансового аналізу та підвищення його ефективності як складової антикризового фінансового управління підприємством.

Мета статті. Розкрити сутність та місце фінансового аналізу в системі антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності, дослідити методи фінансової діагностики підприємства як основу для прийняття антикризових рішень, сформувані систему антикризових заходів підприємства, обґрунтувати стратегію фінансового оздоровлення підприємства.

Результати дослідження. Фінансовий аналіз посідає ключове місце в системі антикризового управління підприємством, оскільки саме він забезпечує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища. Застосування інструментарію фінансового аналізу дозволяє оцінити рівень платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства, а також визначити причини погіршення його фінансових результатів. Його застосування спрямоване не лише на фіксацію наслідків кризових явищ, а й на прогнозування потенційних загроз, що можуть призвести до втрати платоспроможності та фінансової стійкості.

Важливо зазначити, що в сучасних економічних умовах ефективність антикризового управління значною мірою залежить від глибини та системності фінансового аналізу. Застосування фрагментарних або епізодичних аналітичних процедур не дозволяє сформувані повну картину фінансового стану підприємства, що ускладнює своєчасне реагування на кризові загрози. Саме тому фінансовий аналіз у межах антикризового управління повинен мати

комплексний характер та поєднувати ретроспективну, поточну і прогнозну складові.

У реаліях сучасної економіки для українських підприємств незалежно від форми власності надзвичайно актуальним є питання забезпечення стійкого фінансового стану, адже саме він відіграє ключову роль у прийнятті раціональних управлінських рішень і визначає загальний напрямок розвитку компанії [1].

Методи прогнозування можна умовно розділити на кількісні та якісні. Рис. 1 показує, що оцінювання ймовірності виникнення кризових ситуацій на суб'єкті господарювання відбувається поетапно шляхом проведення всебічного аналізу його фінансово-господарської діяльності. Це пояснюється тим, що фінансовий стан підприємства виступає ключовим індикатором його економічного функціонування. Саме він формує основу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, визначає його потенціал у діловій взаємодії та слугує запорукою ефективного досягнення економічних інтересів усіх учасників фінансових відносин – як самого суб'єкта господарювання, так і його клієнтів [2].

Кризовий стан підприємства зазвичай виникає через невідповідність існуючих бізнес-процесів динаміці зовнішнього середовища. У ситуації, коли ринкові умови змінюються, а підприємство залишається прив'язаним до застарілих управлінських моделей, зростає ризик втрати фінансової стабільності. Нагальна потреба у впровадженні антикризового фінансового управління зумовлена необхідністю швидкої адаптації підприємства до нових умов, переосмислення стратегій розвитку та застосування дієвих заходів, які здатні мінімізувати негативні наслідки кризових проявів і закласти основу для подальшої стабілізації [3].

Умовно всі методи антикризового управління можна розподілити на дві основні категорії – тактичні й стратегічні. До тактичних методів відносяться, насамперед, такі інструменти, як санація та даунсайзинг, що мають на меті

оперативне покращення фінансового стану підприємства, ліквідацію гострих наслідків кризових процесів і стабілізацію показників у короткостроковій перспективі. Однак ці підходи не завжди здатні усунути головну причину виникнення кризи – недієву управлінську систему. Таким чином, комплексне поєднання тактичних і стратегічних методів є необхідною умовою ефективного антикризового управління [4].

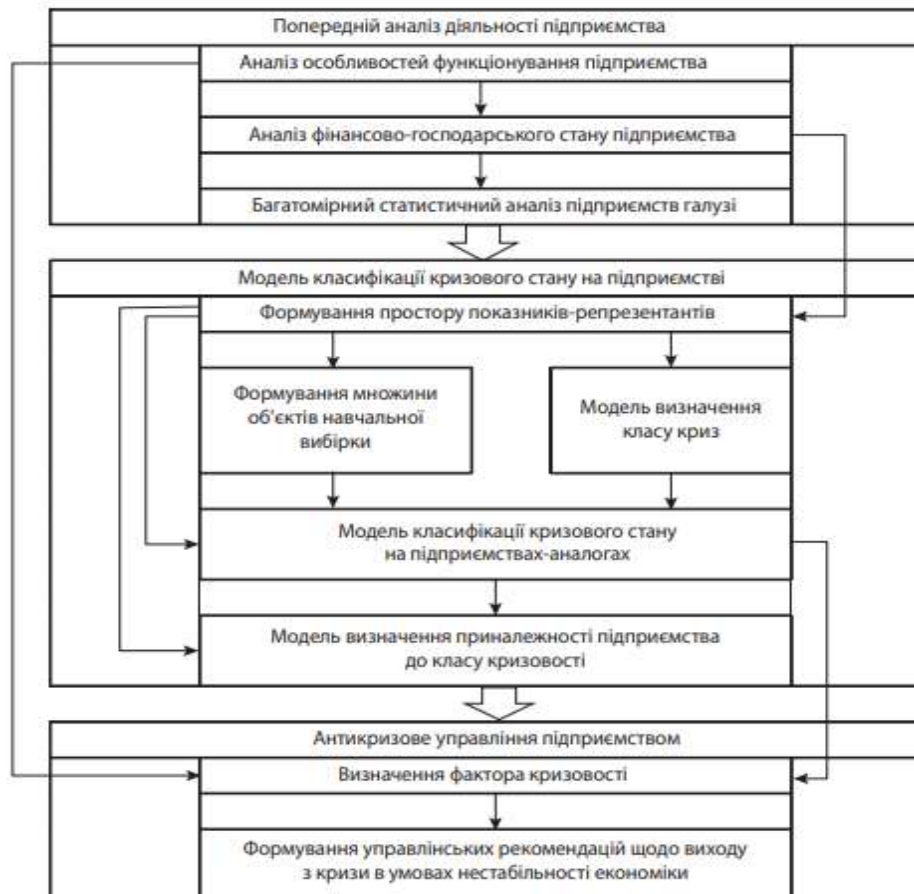


Рис. 1. Концептуальна схема діагностики ймовірності настання кризової ситуації на суб'єкті господарювання

Результативність антикризового управління підприємством значною мірою залежить від правильності вибору стратегії виходу з кризи, яка має відповідати як стадії кризового розвитку, так і специфіці конкретного суб'єкта господарювання. Незважаючи на наявність універсальних антикризових стратегій, їх практичне застосування потребує адаптації до реальних фінансово-економічних можливостей підприємства.

Ключовим етапом формування системи антикризових заходів є ідентифікація стадії кризи, оскільки кожна криза має поетапний характер розвитку. Від стадії кризових процесів залежить набір стратегічних рішень – від превентивних заходів на ранніх етапах до радикальних дій у разі загрози банкрутства. У зв'язку з цим у системі антикризового управління провідну роль відіграє стратегія управління, яка визначає напрям, інтенсивність і глибину антикризового впливу.

Отже, розвиток методичних основ антикризового управління включає застосування прогнозних моделей та різноманітних методів із кількох галузей, зокрема аналітичних, статистичних, бюджетування, моніторингу та контролю. Через відсутність єдиного підходу до методик фінансового прогнозування сформовано різні класифікації цих методів, зокрема й у сфері антикризового управління. Методи прогнозування можна умовно розділити на кількісні та якісні: кількісні методи застосовуються у випадках стабільного зовнішнього середовища щодо об'єкта прогнозування. Вони ґрунтуються на даних, отриманих шляхом аналізу тенденцій змін параметрів або використанні статистично надійних залежностей, які описують діяльність організації. До таких методів належать, наприклад, аналіз часових рядів, статистичний аналіз, регресійний аналіз тощо; якісні методи базуються на судженнях, досвіді та компетенції фахівців, які приймають рішення. Прикладами є методи експертних оцінок, думка журі (усереднення думок експертів у релевантних сферах), мозковий штурм, метод Дельфі, інтерв'ю та інші.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансова криза є циклічним і потенційно керованим процесом, подолання якого можливе за умови своєчасної діагностики, правильного вибору антикризової стратегії та комплексного застосування фінансових і управлінських інструментів. Для українських підприємств, особливо малого й середнього бізнесу, найбільш доцільною є адаптивна модель антикризового управління, орієнтована на багатосценарне планування та гнучке реагування на зміни економічного середовища.

Стратегічний підхід до антикризового фінансового управління є визначальним чинником забезпечення фінансової стійкості та життєздатності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Сучасні підприємства функціонують в умовах підвищеної турбулентності, що зумовлена макроекономічними коливаннями, воєнними ризиками, інфляційними процесами, нестачею фінансових ресурсів та порушенням господарських зв'язків. За таких обставин стратегія фінансового оздоровлення стає необхідним інструментом запобігання кризовим явищам і відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання.

Сутність стратегічного антикризового фінансового управління полягає у здатності підприємства не лише реагувати на вже наявні фінансові проблеми, а й завчасно виявляти потенційні загрози, прогнозувати їхній вплив та формувати довгострокові управлінські рішення. На відміну від тактичних заходів, які мають короткостроковий характер, стратегічний підхід орієнтований на формування стійкої фінансової моделі, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства у перспективі.

Окремої уваги в сучасних умовах потребує вплив воєнного стану на фінансову діяльність підприємств та відповідні підходи до антикризового фінансового управління. Збройна агресія, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, вимушена релокація бізнесу, скорочення ринків збуту й нестабільність фінансових потоків суттєво ускладнили функціонування більшості суб'єктів господарювання. За таких умов фінансовий аналіз набуває не лише діагностичної, а й захисної функції, забезпечуючи збереження фінансової життєздатності підприємства.

Економіка України зазнала значного впливу внаслідок повномасштабного воєнного стану. Так, згідно з оцінками українських та міжнародних експертів, у 2022 році ВВП країни скоротився майже на 30 % порівняно з попереднім роком, що стало наслідком масштабних руйнувань виробничої інфраструктури, логістичних ланцюгів та виведення з експлуатації підприємств у зоні бойових

дій. Хоча у 2023–2024 роках економіка почала адаптуватися до нових умов і за окремими оцінками зростання ВВП повернулося до позитивних значень. Дослідження бізнес-середовища також показують, що значна частина підприємств відчуває економічні труднощі: більшість фірм відзначають погіршення фінансової ситуації та спад обсягів діяльності, а лише незначна частина підприємств змогла уникнути збитків, пов'язаних з війною.

В умовах воєнного стану зростає значення аналізу фінансових ризиків, зокрема операційних, валютних, інвестиційних та кредитних. Коливання валютних курсів, інфляційний тиск та нестабільність податкового середовища потребують оперативного коригування фінансових планів і бюджетів. Особливу роль у період воєнної нестабільності відіграє прогнозний фінансовий аналіз, який дає змогу моделювати різні варіанти розвитку подій з урахуванням можливих загроз і обмежень. Використання сценарного підходу дозволяє підприємствам своєчасно готуватися до погіршення або покращення макроекономічної ситуації, змін попиту та державної підтримки бізнесу. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у кризових умовах.

Крім того, в умовах воєнного стану фінансовий аналіз є основою для прийняття рішень щодо реструктуризації бізнесу, оптимізації витрат, консервації окремих напрямів діяльності або їх переорієнтації на потреби воєнної економіки. Аналіз ефективності використання активів дозволяє визначити доцільність збереження чи реалізації непрофільних активів з метою підтримки ліквідності та забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.

Підсумовуючи дослідження, можна зазначити, що фінансовий аналіз виступає базовим інструментом антикризового управління, що забезпечує науково обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень. Його систематичне використання дозволяє підвищити адаптивність підприємства до кризових впливів та створити передумови для стабілізації фінансового стану й

забезпечення довгострокового розвитку. Отже, у період дії воєнного стану фінансовий аналіз стає ключовим інструментом антикризового фінансового управління, який забезпечує своєчасне виявлення загроз, адаптацію до нестабільного середовища та формування умов для відновлення і подальшого розвитку підприємств після завершення кризових явищ.

Таким чином, стратегія фінансового оздоровлення підприємства є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на відновлення фінансової рівноваги, підвищення стійкості та забезпечення економічної безпеки. Її реалізація дозволяє підприємству не лише подолати кризові явища, а й сформувані передумови для сталого розвитку, збереження конкурентних позицій та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Перелік використаних джерел

1. Пізняк Т.І., Хомяк Д.О. Роль і значення діагностики фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право.* № 10/2, 2020, с. 5–8.
2. Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти [Електронний ресурс] / Т. Є. Іщейкін, А. С. Олійник, В. С. Сотніков, А. В. Пілюгін, М. М. Лявінець // *Агросвіт.* - 2022. - № 21. - С. 52-59.
3. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Антончик, О. Підходи до формування, управління та реалізації антикризового фінансового потенціалу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 2025, с. 26–34.
4. Матусевич Г.В. *Методи антикризового управління підприємством. Антикризовий менеджмент: управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції молодих вчених, курсантів та студентів – Л.: ЛДУ БЖД, 2021, с. 176–180.*
5. Yudina, S., Lysa, O., Razumova, H., Oskoma, O., & Halahanov, V. *Management and administration of financial resources using digital technologies. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 11(1), 2024, p. 92-102.

References

1. Piznyak T.I., Khomyak D.O. *The role and significance of diagnostics of the financial condition of an enterprise in modern conditions. Economics. Finance. Law.* No. 10/2, 2020, pp. 5–8.
2. Ishcheykin T. Ye. *Economic mechanism of business process management: strategic and anti-crisis aspects [Electronic resource] / T. Ye. Ishcheykin, A. S. Oliyunk, V. S. Sotnikov, A. V. Pilyugin, M. M. Lyavinets // Agrosvit.* - 2022. - No. 21. - pp. 52-59.
3. Tyurina N., Nazarchuk T., Gurnytskyi O., Antonchuk, O. *Approaches to the formation, management and implementation of anti-crisis financial potential of enterprises. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 2025, pp. 26–34.
4. Matusевич G.V. *Methods of anti-crisis management of an enterprise. Anti-crisis management: managerial, legal and economic aspects of ensuring the safety of the population and*

territories: Materials of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference of young scientists, cadets and students - L.: LSU BZH, 2021, pp. 176–180.

5. Yudina, S., Lysa, O., Razumova, H., Oskoma, O., & Halahanov, V. *Management and administration of financial resources using digital technologies. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", 11(1), 2024, p. 92-102.*

Стаття надійшла 18.04.2025

Стаття прийнята 03.05.2025

Стаття опублікована 22.05.2025