



Економіка

УДК 658.15:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.22090488>

**Система раннього попередження фінансових ризиків у механізмі розвитку
підприємства**

Щербатих Денис Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

Ремига Юлія Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та логістики
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Соколенко Людмила Федорівна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-4608-8963>



Поснова Тетяна Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ

ПВНЗ «Європейський університет», Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-2038-7743>

Прийнято: 14.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування системи раннього попередження фінансових ризиків у механізмі розвитку підприємства та обґрунтовано необхідність переходу від ретроспективної фінансової діагностики до превентивного виявлення негативних тенденцій і ознак фінансової вразливості. Запропоновано авторське трактування системи раннього попередження як комплексу взаємопов'язаних аналітичних, діагностичних та управлінських процедур, що забезпечують моніторинг фінансових індикаторів, формування ранніх сигналів, визначення рівня ризику та вибір відповідної управлінської реакції. Обґрунтовано функціональну структуру системи та сформовано комплекс індикаторів, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність, боргове навантаження, прибутковість, ділову активність, грошові потоки та спроможність до розвитку. Запропоновано визначати ранній сигнал з урахуванням фактичного стану індикатора, напрямку його динаміки та тривалості негативної тенденції. Розроблено трирівневий підхід із виділенням зеленої, жовтої та червоної зон ризику та матрицю управлінських реакцій, що передбачає превентивні, стабілізаційні й антикризові заходи. Обґрунтовано принцип мінімально необхідного управлінського втручання, спрямований на зниження фінансових ризиків зі збереженням ресурсного та інвестиційного потенціалу підприємства. Запропонована система може бути інтегрована у механізм розвитку підприємства як інструмент превентивного управління фінансовими ризиками.



Ключові слова: фінансові ризики; система раннього попередження; фінансова діагностика; фінансові індикатори; фінансово-економічна стійкість; розвиток підприємства; зони ризику; фінансова вразливість; превентивне управління; управлінська реакція.

**Early warning system for financial risks within the enterprise development
mechanism**

Shcherbatykh Denys

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Education Establishment “European University”

<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

Remyha Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Logistics
Private Higher Education Establishment “European University”

<https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Sokolenko Liudmyla

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Education Establishment “European University”

<https://orcid.org/0000-0002-4608-8963>



Posnova Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting

Private Higher Education Establishment "European University"

<https://orcid.org/0000-0003-2038-7743>

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations for developing an early warning system for financial risks within the enterprise development mechanism. The necessity of shifting from retrospective assessment of financial performance to the proactive identification of adverse trends and early signs of financial vulnerability is substantiated. An original interpretation of an early warning system for financial risks is proposed as a set of interrelated analytical, diagnostic, and managerial procedures aimed at monitoring financial indicators, detecting adverse deviations and trends, generating early warning signals, determining risk levels, and selecting appropriate managerial responses. The functional structure of the system is substantiated and comprises information and monitoring, diagnostic, signaling, risk assessment, development, and managerial components. A system of early warning indicators is developed, covering liquidity and solvency, financial independence and debt burden, profitability and performance, business activity, cash flows, and investment and development capacity. It is proposed that an early warning signal of financial risk should be determined by simultaneously considering the actual value of an indicator relative to an established benchmark, the direction of its dynamics, and the duration of an adverse trend. A three-level zonal approach distinguishing green, yellow, and red financial risk zones is developed, and the principle of a confirmed signal is substantiated. A managerial response matrix is proposed to establish the relationship between the type of financial risk, the nature of the early warning signal, the potential threat to enterprise development, and the corresponding preventive, stabilization, and crisis management measures. The principle of minimum necessary managerial intervention is substantiated, according to which financial risk mitigation



should be achieved without unjustifiably undermining the resource and investment potential for enterprise development. The proposed system establishes a continuous analytical and managerial cycle and can be integrated into the enterprise development mechanism as an instrument for proactive financial risk management.

Keywords: financial risks; early warning system; financial diagnostics; financial indicators; financial and economic resilience; enterprise development; risk zones; financial vulnerability; proactive management; managerial response.

Постановка проблеми. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високою невизначеністю та посиленням фінансово-економічних ризиків. Коливання попиту і цін, зростання вартості фінансових ресурсів, порушення господарських і логістичних зв'язків, нестабільність грошових потоків здатні швидко трансформувати фінансові дисбаланси у загрози стабільності підприємства. Для українського бізнесу ці виклики посилюються воєнними ризиками, пошкодженням інфраструктури та обмеженістю інвестиційних ресурсів.

За таких умов особливого значення набуває своєчасне виявлення негативних змін у фінансовому стані підприємства. Традиційний фінансовий аналіз переважно оцінює вже сформовані результати та не завжди забезпечує достатній часовий резерв для превентивного реагування. Водночас погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження, нестабільність грошових потоків і скорочення прибутковості можуть обмежувати не лише поточну діяльність, а й інвестиційні можливості та потенціал розвитку підприємства.

Це зумовлює необхідність формування системи раннього попередження фінансових ризиків, яка забезпечує моніторинг ключових індикаторів, виявлення негативної динаміки та ранніх сигналів, визначення рівня фінансової вразливості й відповідної управлінської реакції. При цьому доцільно враховувати не лише



відповідність показників нормативним значенням, а й напрям та тривалість їх змін.

Отже, актуальним науково-практичним завданням є формування системи раннього попередження, що інтегрує моніторинг фінансових індикаторів, ідентифікацію ранніх сигналів, визначення зон ризику та диференційовану управлінську реакцію. Її включення до механізму розвитку підприємства дозволяє перейти від реагування на реалізовані загрози до їх превентивного виявлення та збереження фінансово-економічної стійкості й потенціалу розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика своєчасного виявлення та попередження фінансових ризиків підприємства набуває особливого значення в умовах мінливості економічного середовища та швидкої трансформації фінансових дисбалансів у кризові явища. Сучасні дослідження зосереджені на управлінні фінансовими ризиками, оцінюванні фінансової стійкості й резильєнтності, фінансовій діагностиці, прогнозуванні неспроможності та формуванні систем раннього попередження.

А. Рамський, Л. Васечко та К. Бабич [1] систематизували основні ризики українських підприємств в умовах війни та нестабільності й запропонували відповідні стратегії управління ними, обґрунтовуючи необхідність інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством. V. Shcherbak, O. Dorokhov, L. Dorokhova, K. Vzhytynska, V. Yatsenko та O. Yermolenko [2] дослідили фінансову резильєнтність українських малих підприємств, підтвердивши її багатовимірний характер і доцільність використання комплексу показників для оцінювання фінансової вразливості.

Безпосередньо системам раннього попередження присвячено дослідження М. Ye та J. Lv [3], які запропонували поєднання фінансових індикаторів, логістичної регресії, K-means та асоціативного аналізу для своєчасного виявлення фінансових проблем. R. Wei, E. Y. C. Wong, M. Sun та Z. Wang [4]



сформували багатовимірну систему оцінювання фінансового ризику, що охоплює показники левериджу, прибутковості, платоспроможності, операційної ефективності, розвитку та грошових потоків.

Подальший розвиток методології пов'язаний із використанням машинного навчання. S. Xie [5] запропоновано модель раннього попередження на основі алгоритму CatBoost, що забезпечує алгоритмічне виявлення потенційних фінансових ризиків. K. Tanaka, T. Higashide, T. Kinkyō та S. Hamori [6] розробили багатостадійну систему із застосуванням Random Forest, яка дозволяє ідентифікувати проміжні стадії фінансової вразливості до настання банкрутства.

Узагальнення досліджень свідчить про перехід від ретроспективного фінансового аналізу до багатовимірних і прогностичних систем, що поєднують фінансові коефіцієнти, статистичні методи та алгоритми машинного навчання. Водночас більшість підходів орієнтована переважно на ідентифікацію фінансового неблагополуччя та прогнозування неплатоспроможності, тоді як недостатньо дослідженим залишається включення системи раннього попередження безпосередньо до механізму розвитку підприємства.

Потребує подальшого опрацювання методичний зв'язок між зміною фінансового індикатора, формуванням раннього сигналу, визначенням зони ризику та вибором управлінської реакції. При цьому доцільно враховувати не лише нормативні значення показників, а й напрям та тривалість їх змін. Це формує підґрунтя для розроблення системи раннього попередження фінансових ризиків, орієнтованої на своєчасне виявлення загроз фінансово-економічній стійкості та потенціалу розвитку підприємства.

Метою статті є розроблення методичного підходу до формування системи раннього попередження фінансових ризиків підприємства на основі моніторингу фінансових індикаторів, оцінювання їх стану та динаміки, визначення зон ризику й обґрунтування диференційованих управлінських реакцій для підтримання фінансово-економічної стійкості та забезпечення розвитку підприємства.



Виклад основного матеріалу дослідження. Управління фінансовими ризиками підприємства в умовах нестабільного середовища потребує переходу від періодичного оцінювання фінансового стану до постійного моніторингу його параметрів та своєчасного виявлення ознак формування фінансової вразливості. З цією метою доцільним є впровадження системи раннього попередження фінансових ризиків як складової механізму розвитку підприємства.

Під системою раннього попередження фінансових ризиків підприємства пропонується розуміти комплекс взаємопов'язаних аналітичних, діагностичних та управлінських процедур, що забезпечують моніторинг фінансових індикаторів, виявлення негативних тенденцій, ідентифікацію ранніх сигналів, визначення рівня ризику та формування відповідної управлінської реакції з метою збереження фінансово-економічної стійкості та потенціалу розвитку підприємства.

На відміну від традиційного фінансового аналізу, така система орієнтована не лише на оцінювання поточного стану, а й на своєчасне виявлення небажаної траєкторії зміни фінансових параметрів. При цьому доцільно розмежовувати фінансовий індикатор як характеристику фінансового стану підприємства; відхилення – як його невідповідність установленому орієнтиру або негативну динаміку; ранній сигнал – як ознаку формування потенційної загрози; фінансовий ризик – як можливість настання негативних наслідків для стійкості та розвитку підприємства.

Одиничне відхилення показника не повинно автоматично трактуватися як критичний сигнал. Для раннього попередження доцільно одночасно враховувати фактичний стан індикатора, напрям його зміни та тривалість негативної тенденції без обов'язкового зведення цих параметрів до інтегрального індексу. Так, прийнятне значення коефіцієнта ліквідності за його стійкого зниження має формувати попереджувальний сигнал ще до досягнення критичної межі, створюючи часовий резерв для превентивного реагування.



З огляду на це систему раннього попередження фінансових ризиків доцільно формувати як сукупність взаємопов'язаних функціональних блоків: інформаційно-моніторингового, діагностичного, сигнального, ризиково-оцінювального, розвитку та управлінського (див. табл. 1).

Таблиця 1

Функціональна структура системи раннього попередження фінансових ризиків підприємства

Функціональний блок	Основний зміст	Результат
Інформаційно-моніторинговий	Збір, систематизація та регулярний моніторинг фінансової інформації	Інформаційна база фінансових індикаторів
Діагностичний	Розрахунок показників, порівняння з орієнтирами, оцінювання динаміки	Виявлення відхилень і негативних тенденцій
Сигнальний	Інтерпретація рівня, напряму та тривалості змін індикаторів	Формування раннього сигналу
Ризиково-оцінювальний	Ідентифікація виду фінансового ризику та визначення рівня його критичності	Віднесення ситуації до відповідної зони ризику
Розвитковий	Оцінювання можливого впливу ризику на фінансово-економічну стійкість, ресурсні та інвестиційні можливості	Визначення потенційної загрози розвитку підприємства
Управлінський	Вибір заходів відповідно до характеру та рівня фінансового ризику	Моніторингові, превентивні, коригувальні або антикризові рішення

Джерело: розроблено авторами на основі [7], [9], [10], [11]

Інформаційно-моніторинговий блок забезпечує формування та регулярне оновлення інформаційної бази на основі фінансової й управлінської звітності, бюджетів, платіжних календарів, даних про заборгованість, структуру капіталу та грошові потоки. Оперативність оновлення інформації є необхідною умовою своєчасного виявлення фінансових відхилень.

Діагностичний блок передбачає розрахунок фінансових індикаторів, аналіз їх динаміки та порівняння з нормативними, галузевими або внутрішніми орієнтирами. З огляду на галузеві, фінансові та життєві особливості підприємств



універсальні нормативи доцільно доповнювати внутрішніми цільовими й динамічними критеріями.

Сигнальний блок трансформує результати діагностики у ранні попередження з урахуванням не лише критичних відхилень, а й стійкого погіршення або наближення показників до порогових значень. Ризиково-оцінювальний блок визначає характер і критичність загрози із застосуванням зонального підходу, що передбачає зелену, жовту та червону зони ризику.

Розвитковий блок визначає потенційний вплив фінансових ризиків на майбутні можливості підприємства. Зокрема, погіршення ліквідності може обмежувати операційну діяльність, зростання боргового навантаження — інвестиційні можливості, а зниження прибутковості та нестабільність грошових потоків — потенціал самофінансування.

Управлінський блок забезпечує трансформацію ранніх сигналів у відповідні рішення: стандартний моніторинг за прийнятного стану, превентивне коригування — за попереджувального та стабілізаційні чи антикризові заходи — за критичного рівня ризику.

Після реалізації управлінських заходів здійснюється повторний моніторинг та оцінювання їх результативності. Таким чином формується замкнений цикл. Ефективність системи значною мірою залежить від обґрунтованого вибору фінансових індикаторів, які мають відповідати принципам інформативності, доступності, чутливості до негативних змін, динамічності та управлінської релевантності. Доцільно групувати їх відповідно до типів фінансових ризиків, що дозволяє перейти від фіксації зміни окремого показника до ідентифікації потенційної загрози.

У межах запропонованої системи виділено шість груп індикаторів: ліквідності та платоспроможності; фінансової незалежності й боргового навантаження; прибутковості та результативності; ділової активності; грошових потоків; інвестиційної та розвиткової спроможності (див. табл. 2).



Таблиця 2

Система індикаторів раннього попередження фінансових ризиків підприємства

Група	Ключові індикатори	Ранній попереджувальний сигнал	Фінансовий ризик	Потенційна загроза розвитку
Ліквідність і платоспроможність	Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності; чистий оборотний капітал	Стійке зниження ліквідності; наближення до критичних меж; скорочення або від'ємне значення чистого оборотного капіталу	Ризик ліквідності та неплатоспроможності	Дефіцит оборотних ресурсів, порушення розрахунків, обмеження операційної діяльності
Фінансова незалежність і боргове навантаження	Коефіцієнт автономії; співвідношення боргового і власного капіталу; частка короткострокових зобов'язань	Скорочення частки власного капіталу; стійке зростання залежності від позикових ресурсів; погіршення структури зобов'язань	Борговий ризик і ризик втрати фінансової незалежності	Зростання вартості фінансування, скорочення можливостей залучення капіталу для розвитку
Прибутковість і результативність	Рентабельність продажів, активів і власного капіталу; операційна маржа	Послідовне скорочення рентабельності; зниження маржі; перехід до збитковості	Ризик зниження прибутковості	Скорочення внутрішніх джерел фінансування, обмеження інвестиційних та інноваційних можливостей
Ділова активність	Оборотність активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості; тривалість операційного циклу	Уповільнення оборотності; збільшення строку погашення дебіторської заборгованості; подовження	Ризик уповільнення обороту капіталу	Заморожування ресурсів, збільшення потреби в оборотному фінансуванні, зниження



		операційного циклу		операційної гнучкості
Грошові потоки	Операційний грошовий потік; співвідношення операційного грошового потоку і зобов'язань; достатність грошового потоку	Скорочення або від'ємний операційний грошовий потік; систематичний розрив між прибутком і грошовими надходженнями	Ризик дефіциту грошових коштів	Нездатність фінансувати поточну діяльність та проекти розвитку з внутрішніх джерел
Інвестиційна та розвиткова спроможність	Частка реінвестованого прибутку; коефіцієнт самофінансування; динаміка капітальних інвестицій; оновлення необоротних активів	Скорочення реінвестування та капітальних інвестицій; тривале зниження здатності до самофінансування; уповільнення оновлення активів	Ризик втрати інвестиційної спроможності	Відкладення модернізації, технологічне відставання, скорочення потенціалу довгострокового розвитку

Джерело: розроблено авторами на основі [3], [5], [8], [12]

Індикатори ліквідності та платоспроможності дозволяють виявляти ранні ознаки фінансової вразливості. Сигналом при цьому є не лише вихід показників за рекомендовані межі, а й їх стійка негативна динаміка, що може свідчити про накопичення дефіциту оборотного капіталу.

Індикатори фінансової незалежності та боргового навантаження характеризують залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Зростання позикового капіталу набуває ризикового характеру, якщо супроводжується погіршенням здатності обслуговувати зобов'язання, скороченням власного капіталу або негативними змінами грошових потоків.

Індикатори прибутковості відображають здатність підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси. Раннім сигналом може виступати



стійке скорочення рентабельності та операційної маржі, що свідчить про зростання витрат, зниження ефективності або погіршення ринкових позицій.

Показники ділової активності дозволяють завчасно виявляти загрози ліквідності. Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, накопичення запасів і подовження операційного циклу призводять до вилучення ресурсів з обороту та збільшення потреби у фінансуванні.

Важливим є моніторинг грошових потоків, оскільки позитивний фінансовий результат не гарантує платоспроможності. Від'ємний або недостатній операційний грошовий потік може свідчити про накопичення фінансової напруженості.

Індикатори інвестиційної та розвиткової спроможності дозволяють оцінити вплив фінансових обмежень на можливості модернізації, інновацій та оновлення основних засобів. Скорочення інвестицій або реінвестованого прибутку формує ранній сигнал, якщо має стійкий характер і супроводжується погіршенням інших фінансових параметрів.

Таким чином, система індикаторів ґрунтується на їх взаємопов'язаному оцінюванні з урахуванням фактичного стану, динаміки та взаємозв'язків. Це дозволяє формувати підтверджені сигнали ризику та уникати необґрунтованого реагування на короткострокові коливання.

Для інтерпретації сигналів пропонується трирівневий зональний підхід (див. рис.1). Зелена зона характеризує прийнятний стан із допустимими значеннями та стабільною або позитивною динамікою і передбачає стандартний моніторинг. Жовта зона формується за наближення показника до критичної межі, стійкої негативної динаміки або одночасного погіршення взаємопов'язаних індикаторів і потребує превентивного реагування. Червона зона характеризує критичні відхилення, що створюють безпосередню загрозу фінансово-економічній стійкості та потребують стабілізаційних або антикризових заходів.



Принциповою особливістю підходу є визначення зони ризику не лише за фактичним значенням індикатора, а й з урахуванням напрямку та тривалості його зміни. Це дозволяє сформувати попереджувальний сигнал ще до досягнення критичної межі. Застосування матриці дозволяє диференціювати рівень небезпеки фінансових відхилень. Якщо показник перебуває у прийнятному діапазоні та має стабільну динаміку, попереджувальний сигнал відсутній. Водночас його стійке погіршення навіть у межах допустимих значень є підставою для переходу до жовтої зони. Отже, система враховує не лише фактичний стан показника, а й траєкторію його зміни.

КРИТЕРІЙ	ЗЕЛЕНА ЗОНА (прийнятний стан)	ЖОВТА ЗОНА (попереджувальний стан)	ЧЕРВОНА ЗОНА (критичний стан)
 Стан індикатора	 Перебуває у прийнятному або цільовому діапазоні	 Наближається до граничного значення або має помірне негативне відхилення	 Перетинає критичну межу або має суттєве негативне відхилення
 Динаміка	 Стабільна або позитивна	 Негативна; спостерігається поступове погіршення	 Виражена негативна динаміка
 Тривалість негативної тенденції	 Відсутня або має одиничний характер	 Повторюється протягом декількох послідовних періодів	 Тривала або така, що швидко посилюється
 Характер сигналу	 Нейтральний	 Попереджувальний	 Критичний
 Рівень фінансового ризику	 Прийнятний	 Підвищений	 Високий / критичний
 Загроза фінансово-економічній стійкості	 Мінімальна	 Потенційне порушення окремих параметрів стійкості	 Реальна загроза порушення фінансово-економічної рівноваги
 Вплив на розвиток	 Фінансові передумови розвитку зберігаються	 Можливе обмеження ресурсних та інвестиційних можливостей	 Висока ймовірність скорочення або припинення фінансування розвитку
 Управлінська реакція	 Стандартний моніторинг	 Превентивне коригування	 Невідкладні стабілізаційні / антикризові заходи

Рис.1. Матриця зон раннього попередження фінансових ризиків підприємства
Джерело: розроблено авторами

Тривалість негативної тенденції визначається відповідно до періодичності моніторингу: для грошових потоків, платіжної дисципліни та дебіторської заборгованості доцільний оперативний контроль, тоді як для показників фінансової звітності — місячні, квартальні або річні інтервали.



Важливим є врахування взаємопов'язаності фінансових сигналів, оскільки одночасне погіршення декількох показників свідчить про вищий рівень фінансової вразливості. У зв'язку з цим запропоновано принцип підтвердженого сигналу, за яким негативна зміна ключового індикатора підтверджується погіршенням пов'язаних показників або збереженням негативної тенденції протягом установленної кількості періодів. Це знижує ймовірність хибних попереджень.

Система має також передбачати можливість безпосереднього переходу до червоної зони у разі різкого погіршення фінансових параметрів. Водночас ключове значення для превентивного управління має жовта зона, яка створює часовий резерв між появою ознак фінансової вразливості та формуванням критичної загрози.

Визначення зони ризику має завершуватися відповідною управлінською реакцією: зелена зона передбачає стандартний моніторинг, жовта — превентивне коригування, червона — невідкладні стабілізаційні або антикризові заходи.

При виборі заходів необхідно враховувати їх вплив не лише на поточний фінансовий стан, а й на потенціал розвитку підприємства. Скорочення витрат, інвестицій чи продаж стратегічних активів можуть тимчасово покращити фінансові показники, але послабити довгострокові можливості розвитку. Тому результативність управлінської реакції доцільно оцінювати за здатністю одночасно знижувати фінансовий ризик і зберігати потенціал розвитку підприємства.

Відповідність видів фінансових ризиків, ранніх сигналів, потенційних загроз розвитку та управлінських реакцій систематизовано у табл. 3.



Матриця управлінських реакцій на фінансові ризики підприємства

Вид фінансового ризику	Характерні ранні сигнали	Потенційна загроза розвитку	Жовта зона: превентивна реакція	Червона зона: стабілізаційна / антикризова реакція
Ризик ліквідності та неплатоспроможності	Зниження коефіцієнтів ліквідності; скорочення чистого оборотного капіталу; зростання прострочених зобов'язань	Дефіцит оборотного капіталу, порушення операційної діяльності, скорочення можливостей фінансування розвитку	Оптимізація платіжного календаря; прискорення інкасації дебіторської заборгованості; перегляд запасів; узгодження строків надходжень і платежів	Реструктуризація короткострокових зобов'язань; мобілізація резервів ліквідності; залучення стабілізаційного фінансування; реалізація непрофільних активів
Борговий ризик	Зростання співвідношення боргу і власного капіталу; збільшення короткострокової заборгованості; погіршення спроможності обслуговувати борг	Обмеження доступу до нового фінансування, зростання його вартості, скорочення інвестиційної спроможності	Перегляд структури джерел фінансування; обмеження непродуктивного боргу; узгодження строків активів і зобов'язань	Реструктуризація боргу; переговори з кредиторами; рефінансування; залучення власного капіталу; перегляд боргової політики
Ризик зниження прибутковості	Скорочення операційної маржі та рентабельності; випереджальне зростання витрат; формування стійкої тенденції до зниження прибутку	Скорочення самофінансування, інвестицій та можливостей модернізації	Аналіз структури витрат і маржинальності; перегляд цінової та продуктової політики; оптимізація низькорентабельних процесів	Реструктуризація витрат і бізнес-процесів; перегляд збиткових напрямів; зміна операційної моделі; концентрація ресурсів на



				економічно життєздатних напрямах
Ризик уповільнен ня обороту капіталу	Зростання строку погашення дебіторської заборгованості; накопичення запасів; подовження операційного циклу	Вилучення коштів з обороту, збільшення потреби у фінансуванні, зниження ресурсної маневреності	Посилення кредитної політики щодо покупців; оптимізація запасів; сегментація дебіторів; перегляд умов розрахунків	Стягнення проблемної дебіторської заборгованості; реалізація надлишкових запасів; факторинг або інші інструменти мобілізації оборотного капіталу
Ризик дефіциту грошових потоків	Скорочення або від'ємний операційний грошовий потік; касові розриви; розбіжність між прибутком і фактичним грошовим потоким	Неможливість фінансування поточних та інвестиційних потреб, зростання залежності від зовнішніх ресурсів	Оперативне бюджетування грошових потоків; синхронізація надходжень і платежів; оптимізація оборотного капіталу	Пріоритизація платежів; перегляд інвестиційного графіка; залучення короткостроков ого фінансування; реструктуризац ія фінансових потоків
Ризик втрати інвестиційн ої та розвиткової спроможно сті	Стійке скорочення реінвестованого прибутку; падіння самофінансуванн я; зменшення капітальних інвестицій; уповільнення оновлення активів	Технологічне відставання, відкладення модернізації, втрата конкурентоспромо жності та потенціалу довгострокового розвитку	Перегляд інвестиційного портфеля; пріоритизація проектів; пошук альтернативних джерел фінансування; поетапна реалізація інвестицій	Концентрація ресурсів на критично важливих проектах; перегляд масштабів і строків інвестицій; залучення стратегічного інвестора або партнерського фінансування

Джерело: розроблено авторами



Запропонована матриця демонструє, що управлінська реакція має визначатися не лише рівнем фінансового ризику, а й джерелом його виникнення та потенційними наслідками. Особливого значення набуває реагування у жовтій зоні, коли підприємство ще зберігає достатню свободу вибору управлінських альтернатив, а необхідне втручання є менш масштабним, ніж за критичного стану.

У межах механізму розвитку підприємства доцільно застосовувати принцип мінімально необхідного втручання, відповідно до якого стабілізаційні заходи мають забезпечувати зниження фінансового ризику без необґрунтованого руйнування ресурсної основи подальшого розвитку. Наприклад, скорочення інвестицій або запасів може покращити окремі фінансові показники у короткостроковому періоді, але водночас створити додаткові стратегічні чи операційні ризики. Такий підхід передбачає зниження фінансового ризику зі збереженням потенціалу розвитку. У критичній ситуації пріоритетом є відновлення життєздатності підприємства, а після стабілізації — відновлення його ресурсних та інвестиційних можливостей.

Отже, запропонований підхід поєднує діагностичну, превентивну та управлінську складові й орієнтований на виявлення фінансових загроз ще на етапі їх формування. Наявність постійного зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи та її інтеграцію у механізм розвитку підприємства. Концептуальне представлення системи наведено на рис. 2.

Представлена система демонструє перехід від традиційної логіки фінансової діагностики, орієнтованої переважно на фіксацію вже сформованих відхилень, до превентивної моделі управління фінансовими ризиками. Її функціонування ґрунтується на послідовному перетворенні фінансової інформації на управлінський сигнал: результати моніторингу формують інформаційну базу діагностики, виявлені відхилення та негативна динаміка трансформуються у ранні сигнали, їх сукупність дозволяє ідентифікувати вид і



рівень фінансового ризику, а визначення відповідної зони ризику створює підґрунтя для вибору диференційованої управлінської реакції.

Включення до системи оцінювання впливу фінансових ризиків на потенціал розвитку підприємства дозволяє розширити функціональне призначення раннього попередження. У такому розумінні його результатом є не лише недопущення фінансової неспроможності або відновлення порушених параметрів фінансового стану, а й збереження ресурсних, інвестиційних та адаптаційних можливостей підприємства. Наявність циклічного зворотного зв'язку забезпечує повторне оцінювання результативності прийнятих рішень і, за необхідності, їх коригування, що надає запропонованій системі адаптивного характеру та дозволяє інтегрувати її у механізм розвитку підприємства.

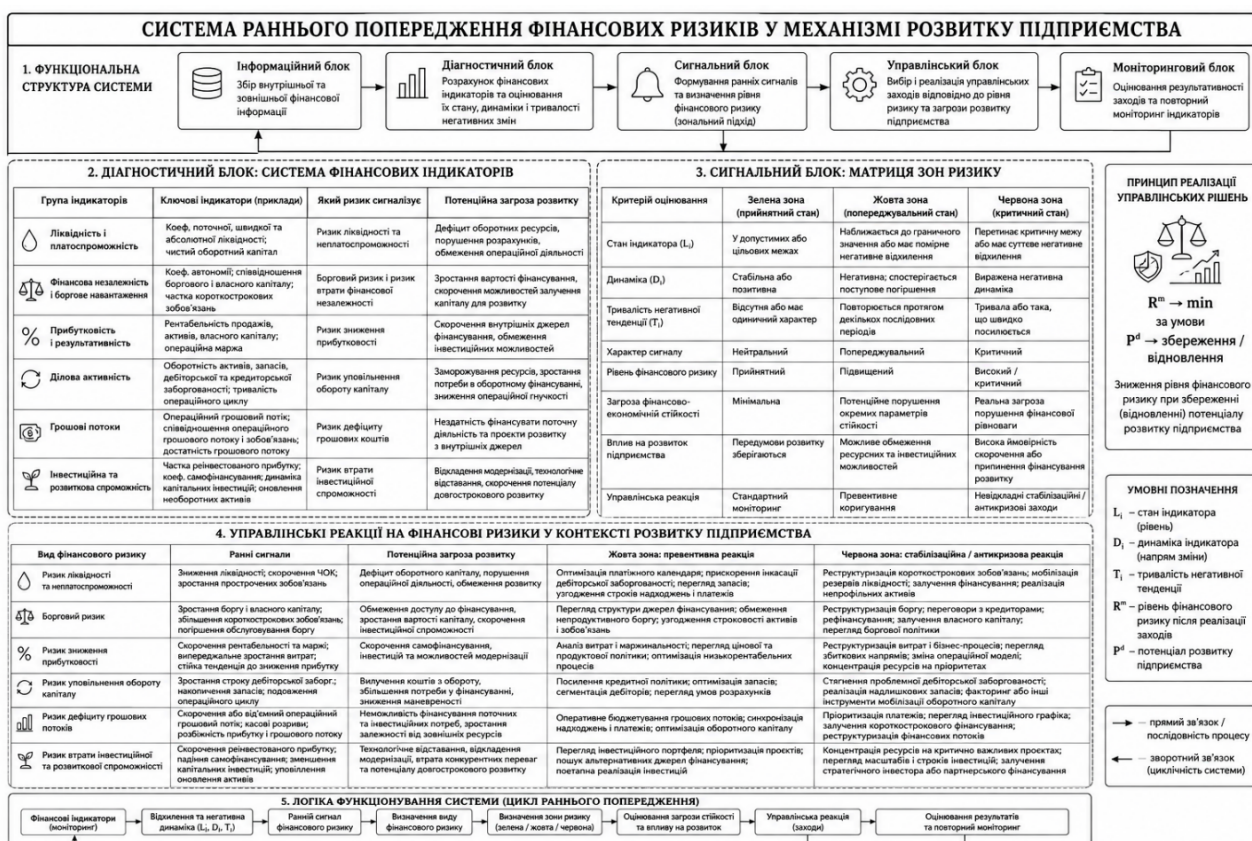


Рис. 2. Система раннього попередження фінансових ризиків у механізмі розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами.



Висновки. Проведене дослідження обґрунтувало необхідність превентивного підходу до управління фінансовими ризиками, орієнтованого на своєчасне виявлення ознак фінансової вразливості до їх трансформації у критичні загрози. Це визначає доцільність інтеграції системи раннього попередження фінансових ризиків у механізм розвитку підприємства.

Запропоновано систему раннього попередження розглядати як комплекс взаємопов'язаних аналітичних, діагностичних та управлінських процедур, що забезпечують моніторинг фінансових індикаторів, формування ранніх сигналів, визначення рівня ризику та відповідної управлінської реакції. Обґрунтовано її функціональну структуру та систему індикаторів, що охоплює ліквідність і платоспроможність, фінансову незалежність і боргове навантаження, прибутковість, ділову активність, грошові потоки та розвиткову спроможність підприємства.

Запропоновано формувати ранній сигнал з урахуванням фактичного стану індикатора, його динаміки та тривалості негативної тенденції, що дозволяє виявляти фінансову вразливість до досягнення критичних значень. Додатково обґрунтовано принцип підтвердженого сигналу, який враховує стійкість негативної тенденції та зміни взаємопов'язаних показників.

Розроблено трирівневий зональний підхід із виділенням зеленої, жовтої та червоної зон ризику, яким відповідають стандартний моніторинг, превентивне коригування та стабілізаційні або антикризові заходи. Ключове значення має жовта зона, що створює часовий резерв для управлінського реагування до формування критичної загрози.

Запропоновано матрицю управлінських реакцій та обґрунтовано принцип мінімально необхідного втручання, відповідно до якого зниження фінансового ризику має здійснюватися зі збереженням ресурсного та інвестиційного потенціалу розвитку підприємства. У результаті формується безперервний цикл: моніторинг → ранній сигнал → ідентифікація та оцінювання ризику →



визначення зони → управлінська реакція → оцінювання результативності → повторний моніторинг.

Практичне значення підходу полягає у можливості його використання для побудови внутрішніх систем фінансового моніторингу з адаптацією індикаторів і порогових значень до особливостей підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією системи на фактичних даних, обґрунтуванням галузевих порогових значень та цифровізацією й автоматизацією процесів раннього попередження фінансових ризиків.

Список використаних джерел

1. Ramskyi A., Vasechko L., Babich K. Strategies for Managing Financial and Economic Risks of Ukrainian Enterprises in Conditions of Instability. Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies. 2026. Vol. 5, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2026-5-1-4>
2. Shcherbak, V., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Vzhytynska, K., Yatsenko, V., & Yermolenko, O. (2026). Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. Journal of Risk and Financial Management, 19(1), 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
3. Ye M., Lv J. Enterprise Financial Early Warning Model Based on Association Mining. Intelligent Computing Technology and Automation. 2024. P. 633–642. DOI: <https://doi.org/10.3233/ATDE231239>
4. Wei R., Wong E.Y.C., Sun M., Wang Z. Multidimensional Financial Metrics for Corporate Financial Risk Assessment and Early Warning Mechanisms. Journal of Organizational and End User Computing. 2024. Vol. 36, No. 1. P. 1–23. URL: <https://scholars.hsu.edu.hk/en/publications/multidimensional-financial-metrics-for-corporate-financial-risk-a> (дата звернення: 02.02.2026)



5. Xie S. Financial Risk Early Warning for Enterprises Based on the CatBoost Algorithm. In: Proceedings of the 2025 4th International Conference on Big Data, Information and Computer Network (BDICN '25). 2025. P. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.1145/3727353.3727394>
6. Tanaka K., Higashide T., Kinkyo T., Hamori S. A Multi-Stage Financial Distress Early Warning System: Analyzing Corporate Insolvency with Random Forest. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, No. 4. Art. 195. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18040195>
7. Скоропад І.С., Лазарєв О.М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 300–307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-300-307>
8. Шушкова Ю.В., Чернявська Д.Т. Платоспроможність в системі фінансової безпеки підприємства: місце, роль та імперативи забезпечення. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 253–260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-253-260>
9. Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. До методології аналізування фінансової стійкості сектора малого підприємництва: макро- і мікрорівневі аспекти. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 277–283. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-277-283>
10. Степаненко О.І., Канельська А.В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
11. Танклевська Н.С., Мірошніченко В.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>
12. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)