

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА
NATIONAL ECONOMY

УДК 658.168:658.14/17

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.22.248-259>

Рибчук А.В.¹, Павлюх Р.М.²

**АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
САНАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Дрогобицький державний педагогічний
університет імені Івана Франка
кафедра математики та економіки,
вул. Стрийська, 3, м. Дрогобич,
82100, Україна,

¹ тел.: 097-301-47-84
e-mail: rav957@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5130-2442>

² тел.: 097-101-81-80
e-mail: r.pavl@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4770-5761>

Анотація. Метою статті є дослідження алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації вітчизняних підприємств в умовах економічної невизначеності, що характеризуються високим рівнем макроекономічних ризиків, нестабільністю фінансових ринків, змінами регуляторного середовища та наслідками воєнних дій. Обґрунтовано необхідність системного підходу до фінансового оздоровлення підприємств через аналіз, синтез, метод узагальнення, що передбачає інтеграцію організаційних, економічних, фінансових та управлінських інструментів у єдиний механізм антикризового управління. Алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму санації, який охоплює взаємопов'язані етапи: діагностику фінансово-економічного стану підприємства; ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів кризового розвитку; визначення стратегічних і тактичних цілей санації; вибір інструментів організаційного, фінансового, виробничого та інвестиційного характеру; розроблення програми санаційних заходів; забезпечення ресурсної підтримки; моніторинг результативності та коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Доведено, що послідовне виконання зазначених етапів сприяє підвищенню ефективності санаційних процесів і мінімізації ризику втрати платоспроможності підприємства. Зазначено, що ефективність організаційно-економічного механізму санації визначається не лише достатністю фінансових ресурсів, але й якістю організаційного забезпечення, рівнем корпоративного управління, швидкістю реагування на кризові виклики та здатністю підприємства адаптуватися до умов економічної невизначеності. Отже, значення алгоритму полягає у можливості його використання керівниками підприємств, арбітражними керуючими, фінансовими менеджерами при реалізації програм фінансового оздоровлення, реструктуризації та відновлення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: санація підприємств, організаційно-економічний механізм, алгоритм реалізації, економічна невизначеність, фінансове оздоровлення, антикризове управління, фінансова стійкість, реструктуризація, конкурентоспроможність.

Rybchuk A.V.¹, Pavlyukh R.M.²

ALGORITHM FOR IMPLEMENTING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE REHABILITATION OF DOMESTIC ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University
Department of Mathematics and Economics,
Stryiska St., 3, Drohobych,
82100, Ukraine,

¹ tel.: 097-301-47-84
e-mail: rav957@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5130-2442>

²tel.: 097-101-81-80
e-mail: r.pavl@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4770-5761>

Abstract. This study proposes an algorithm for implementing an organisational and economic mechanism for the reorganisation of domestic enterprises in conditions of economic uncertainty, characterised by macroeconomic volatility, regulatory changes, financial market instability and wartime disruptions. The need to improve approaches to the financial recovery of enterprises through the implementation of a comprehensive algorithm for carrying out reorganisation measures is substantiated. The analysis confirms that the current operating conditions for enterprises require the application of a systematic approach to financial recovery, which involves the integration of organisational, economic, financial and managerial tools into a single crisis management mechanism. The proposed algorithm begins with an assessment of the enterprise's financial conditions, followed by the identification of crisis factors, the formulation of reorganization goals, the selection of appropriate management tools, the development of an implementation program, the allocation of necessary resources, and continuous monitoring with subsequent adjustments to management decisions. The obtained results suggest that the consistent implementation of these stages improves the efficiency of reorganisation processes and minimises the risk of the enterprise losing its solvency. It is noted that the effectiveness of the organisational and economic mechanism for financial rehabilitation is determined not only by the adequacy of financial resources, but also by the quality of organisational support, the standard of corporate governance, the speed of response to crisis challenges and the enterprise's ability to adapt to conditions of economic uncertainty. The practical significance of the algorithm lies in its potential for use by enterprise managers, insolvency practitioners, financial managers and government bodies when developing and implementing programmes for the financial recovery, restructuring and restoration of competitiveness of business entities.

Keywords: enterprise reorganisation, organisational and economic mechanism, implementation algorithm, economic uncertainty, financial recovery, crisis management, financial stability, restructuring, competitiveness.

Вступ. На сьогодні значна кількість вітчизняних суб'єктів господарювання стикається із кризовими явищами різного ступеня складності, що проявляються у втраті ліквідності, погіршенні фінансових результатів, накопиченні кредиторської заборгованості, ризику неплатоспроможності й банкрутства. Особливо вразливими є підприємства, діяльність яких характеризується високою залежністю від зовнішніх ринків збуту, імпортої сировини, кредитних ресурсів або стабільного функціонування логістичних мереж. Тому необхідним є своєчасне виявлення кризових тенденцій, проведення комплексної діагностики фінансово-господарського стану та розроблення ефективних заходів антикризового управління через реалізацію санаційних заходів, що дозволяє запобігти ліквідації підприємства. У зв'язу з цим, особливої актуальності

набуває формування науково обґрунтованого алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації підприємства, який дозволяє систематизувати послідовність виконання управлінських функцій, визначити зміст кожного етапу фінансового оздоровлення, розмежувати повноваження та відповідальність учасників санаційного процесу, оцінити необхідні фінансові, матеріальні, інформаційні й кадрові ресурси, а також встановити критерії оцінювання ефективності реалізованих заходів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації вітчизняних підприємств в умовах економічної нестабільності.

Проблеми розроблення ефективного алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації підприємств є одним із пріоритетних напрямів, які ґрунтовно аналізують українські вчені – Н. Волкова, О. Степанко [1], І. Грабовська [2], О. Добровольська, М. Рондова [3], І. Басанець, Т. Жукова, І. Плікус [4], Г. Кошельок, О. Павлова [5], О. Літовченко [6], Т. Остапенко [7], О. Попов [8], О. Рузакова [9], О. Пилипенко, І. Румик [10], І. Гвізджинська, В. Чумак [11] та багато інших.

Питання формування та практичної реалізації алгоритму організаційно-економічного механізму санації підприємства, який би забезпечував комплексний, системний і адаптивний підхід до відновлення платоспроможності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів аналізуються частково. Наявні наукові підходи здебільшого розглядають окремі складові санаційного процесу, приділяючи увагу фінансовим, правовим або організаційним аспектам, однак недостатньо враховують їхню взаємозалежність та необхідність інтегрованого використання в межах єдиного алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації.

Результати. В умовах економічної нестабільності та зростання впливу глобальних і внутрішніх ризиків організаційно-економічний механізм санації підприємств повинен характеризуватися високим рівнем адаптивності, гнучкості, комплексності, якістю окремих управлінських рішень, їхньою системною взаємоузгодженістю, своєчасністю реалізації та орієнтацією на досягнення довгострокових стратегічних результатів. Саме тому особливого значення набуває розроблення чіткого алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації, який забезпечує логічну послідовність дій, координацію між усіма учасниками процесу та створює необхідні передумови для відновлення фінансової стійкості підприємства. Алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму санації являє собою впорядковану систему взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію, але водночас є складовою єдиного процесу антикризового управління [5]. Його практичне застосування дозволяє забезпечити своєчасне виявлення кризових явищ, оцінити масштаби фінансових проблем, визначити потенціал підприємства щодо відновлення платоспроможності та сформулювати комплекс найбільш ефективних заходів санаційного впливу. Важливою перевагою такого алгоритму є можливість адаптації до специфіки діяльності підприємства, характеру кризових процесів. Реалізація алгоритму передбачає послідовне проходження низки взаємозалежних стадій, починаючи з комплексної діагностики фінансово-економічного стану підприємства, аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників кризового розвитку та оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку подій та формування оптимальної програми його фінансового оздоровлення.

Першим етапом алгоритму є комплексна діагностика фінансово-економічного стану підприємства, оцінювання ефективності використання активів, динаміки доходів і витрат, а також стану грошових потоків. Додатково аналізується структура дебіторської та кредиторської заборгованості, рівень фінансового навантаження,

ефективність використання позикового капіталу та якість управління оборотними активами. Поряд із фінансовим аналізом проводиться оцінювання виробничого потенціалу підприємства, кадрового забезпечення, інноваційної активності, маркетингової політики та якості системи корпоративного управління. Особлива увага приділяється визначенню внутрішніх і зовнішніх факторів виникнення кризового стану. До внутрішніх факторів належать неефективна структура управління, недосконала система фінансового планування, надмірні виробничі витрати, помилки у стратегічному менеджменті. Зовнішні чинники пов'язані з інфляційними процесами, нестабільністю валютного курсу, коливаннями попиту, змінами законодавства, політичними ризиками, посиленням конкуренції та впливом глобальних економічних криз [3, с. 42].

Другий етап алгоритму передбачає ідентифікацію рівня розвитку кризових явищ, визначення стадії розвитку кризового процесу. На цьому етапі здійснюється поглиблений аналіз тенденцій зміни ключових фінансових і виробничих показників, оцінюється швидкість погіршення фінансового стану, визначаються основні джерела ризиків. Для досягнення максимальної достовірності результатів використовуються сучасні методи фінансового аналізу, економіко-математичного моделювання, статистичного прогнозування, сценарного аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи оцінювання фінансових ризиків, експертні оцінки, а також моделі прогнозування ймовірності банкрутства. Комплексне застосування зазначених методичних підходів надає можливість оцінити рівень кризової загрози, визначити критичні напрями діяльності підприємства, встановити часові межі проведення санаційних заходів, мінімізувати ризики прийняття недостатньо обґрунтованих рішень та вибрати оптимальну стратегію фінансового оздоровлення підприємства [2, с. 210].

Наступним етапом алгоритму є формування комплексу санаційних заходів та забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства. Головною стратегічною метою санації виступає відновлення фінансової стабільності підприємства, підвищення рівня його платоспроможності, забезпечення економічної безпеки та формування передумов для його довгострокового сталого розвитку. Досягнення зазначеної стратегічної мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких скорочення збитків, оптимізація структури витрат, фінансових ресурсів, удосконалення виробничих процесів, модернізація технологічної бази, диверсифікація джерел фінансування, реструктуризація заборгованості, оптимізація структури капіталу, покращення системи корпоративного управління, розвиток інноваційної діяльності, контролю та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Формування цілей санації має здійснюватися з урахуванням результатів попередньої діагностики, прогнозних оцінок розвитку кризових процесів, наявних ресурсних можливостей підприємства та перспектив розвитку галузі. При цьому всі цілі повинні бути взаємопов'язаними, реалістичними, вимірюваними та орієнтованими на досягнення конкретних економічних результатів, що забезпечить ефективність реалізації організаційно-економічного механізму санації та створить основу для подальшого стабільного функціонування підприємства [6, с. 119].

Таблиця 1

Алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму санації підприємств

Table 1

Algorithm for implementing the organizational and economic mechanism for enterprise rehabilitation

Етап	Зміст етапу	Основні заходи	Очікуваний результат
1.Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	Комплексне дослідження фінансового, виробничого та організаційного стану підприємства	Аналіз фінансової звітності, оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності, SWOT-аналіз, визначення причин кризи	Виявлено масштаби кризових явищ та фактори їх виникнення
2.Визначення доцільності проведення санації	Оцінка можливості відновлення діяльності підприємства	Аналіз санаційної спроможності, прогнозування фінансових результатів, оцінка ризиків	Прийнято рішення щодо проведення санації або ліквідації підприємства
3.Формування цілей та завдань санації	Визначення стратегічних і тактичних напрямів оздоровлення підприємства	Постановка цілей, вибір критеріїв успіху	Сформовано систему цілей та пріоритетів санації
4.Розроблення організаційно-економічного механізму санації	Формування комплексу організаційних, фінансових, виробничих та управлінських заходів	Реструктуризація боргів, оптимізація витрат, модернізація виробництва, удосконалення системи управління, пошук інвесторів	Розроблено комплексну програму санації підприємства
5.Реалізація санаційних заходів	Виконання затвердженої програми фінансового оздоровлення	Впровадження організаційних змін, фінансове оздоровлення, реорганізація бізнес-процесів, контроль виконання плану	Досягнення стабілізації діяльності підприємства
6.Моніторинг та контроль реалізації	Оцінювання ефективності виконання заходів санації	Аналіз проміжних результатів, порівняння фактичних показників із плановими, коригування заходів	Забезпечено своєчасне реагування на відхилення від плану

Продовження табл. 1

7.Оцінка результативності санації	Визначення економічного ефекту та рівня досягнення поставлених цілей	Аналіз фінансових показників, оцінка конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та фінансової стійкості	Відновлено платоспроможність, забезпечено стабільний розвиток підприємства або прийнято рішення щодо подальших дій
-----------------------------------	--	--	--

Джерело: Сформовано авторами на основі [2; 5;8].

Четвертий етап алгоритму полягає у розробленні комплексної програми санаційних заходів, яка виступає основним практичним інструментом відновлення фінансової стійкості та повинна бути системною, реалістичною, економічно обґрунтованою та адаптованою до специфіки діяльності суб'єкта господарювання, його виробничого потенціалу, фінансових можливостей і ринкового середовища, строків їх досягнення, відповідальних виконавців, необхідних ресурсів, джерел фінансування та очікуваних результатів реалізації кожного із запланованих заходів. Важливою умовою ефективності програми є взаємоузгодженість її окремих складових, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до подолання кризових явищ. Програма санаційних заходів повинна включати комплекс фінансових, організаційних, виробничих, інвестиційних, маркетингових та кадрових рішень, реалізація яких забезпечує усунення причин фінансової кризи та створення передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожен із зазначених напрямів має власне функціональне призначення, проте лише їх взаємодія забезпечує стале відновлення господарської діяльності [7].

Фінансова складова програми передбачає реструктуризацію кредиторської заборгованості, оптимізацію структури капіталу, залучення додаткових інвестиційних ресурсів, рефінансування кредитних зобов'язань, скорочення непродуктивних витрат, удосконалення бюджетування, впровадження сучасних інструментів фінансового контролінгу та відновлення його платоспроможності та підвищення фінансової стійкості. Організаційні заходи охоплюють удосконалення організаційної структури управління, оптимізацію бізнес-процесів, цифровізацію управлінської діяльності, впровадження сучасних інформаційних систем. Окрім того, доцільним є перегляд функціональних обов'язків структурних підрозділів, скорочення надлишкових рівнів управління та посилення координації між окремими підрозділами підприємства. Такі заходи дозволяють підвищити ефективність використання наявного управлінського потенціалу [10, с. 9].

Виробнича складова програми передбачає модернізацію виробничого обладнання, впровадження ресурсозберігаючих технологій, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, оптимізацію виробничих потужностей, зменшення матеріало- та енергомісткості продукції. Додатково можуть реалізовуватися заходи щодо вдосконалення системи технічного обслуговування обладнання, оптимізації логістичних процесів та впровадження концепцій ощадливого виробництва. Інвестиційна складова програми спрямована на пошук потенційних інвесторів, підготовку інвестиційних проєктів, залучення банківського фінансування, використання механізмів державно-приватного партнерства, фінансового лізингу, грантових програм та інших джерел інвестиційних ресурсів. Особлива увага приділяється оцінюванню економічної ефективності інвестиційних проєктів,

визначенню строків їх окупності та рівня ризику. Маркетингові заходи спрямовані на розширення ринків збуту, удосконалення товарної та цінової політики, розвиток електронної комерції, формування нових каналів реалізації продукції, активізацію рекламної діяльності та зміцнення бренду підприємства. Важливими напрямками також є проведення систематичних маркетингових досліджень, аналіз конкурентного середовища, диверсифікація асортименту продукції, впровадження сучасних цифрових маркетингових інструментів і розвиток партнерських відносин із клієнтами [9].

П'ятий етап алгоритму передбачає оцінювання ресурсного забезпечення реалізації санаційної програми. На цьому етапі визначаються обсяги та структура необхідних фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, технологічних та інвестиційних ресурсів, без яких виконання запланованих заходів буде неможливим або економічно неефективним. Одночасно здійснюється комплексне оцінювання можливостей їх мобілізації, оптимізації витрат та вивільнення оборотного капіталу. Зовнішні джерела можуть включати банківські кредити, інвестиції стратегічних партнерів, емісію корпоративних цінних паперів, фінансовий лізинг, грантові програми та державну підтримку. Окрім визначення потреби у ресурсах, на цьому етапі проводиться оцінювання їх вартості, доступності, строків залучення, потенційних ризиків використання та впливу на фінансовий стан підприємства. Для цього застосовуються аналіз грошових потоків, інвестиційної привабливості та оцінювання економічної ефективності окремих санаційних заходів. Завершальним результатом п'ятого етапу є формування збалансованої системи ресурсного забезпечення, яка гарантує практичну можливість виконання санаційної програми та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів [4, с. 61].

Важливою умовою успішної реалізації санаційних заходів є організація дієвої системи контролю фінансового оздоровлення підприємства. Ефективний контроль повинен здійснюватися на всіх етапах реалізації санації та ґрунтуватися на безперервному моніторингу досягнення визначених цільових показників, оцінці поточних результатів діяльності й порівнянні їх із запланованими параметрами, а саме між фактичними та прогнозними показниками, встановленні причин їх виникнення, оцінці впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на хід реалізації санаційної програми, коригуванні управлінських рішень, уточненні окремих заходів, перерозподілі ресурсів і, за необхідності, перегляді пріоритетних напрямів реалізації програми а також визначенню можливих ризиків, що можуть негативно позначитися на досягненні поставлених цілей. Системний контроль сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів діяльності підприємства, забезпечує адаптацію санаційних заходів до змін умов функціонування та підвищує гнучкість управління процесом фінансового оздоровлення. У результаті створюються передумови для мінімізації ризиків банкрутства [1], своєчасного реагування на нові виклики та підвищення загальної результативності реалізації санаційної програми.

Заключним етапом реалізації організаційно-економічного механізму санації підприємств є комплексна оцінка результативності проведених заходів, перевірка ефективності реалізованих управлінських рішень, визначається та оцінюється здатність підприємства функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища без загрози повторного виникнення кризових явищ, банкрутства [12]. Комплексна оцінка дозволяє встановити рівень успішності реалізації антикризових заходів, проаналізувати аналіз досягнення визначених цілей санації, оцінюється рівень відновлення платоспроможності, ліквідності, фінансової незалежності. визначаються причини можливих відхилень і розробляються додаткові коригувальні заходи. Виявлення причин відхилень дозволяє своєчасно адаптувати програму розвитку підприємства до нових умов функціонування та мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків.

Реалізацію організаційно-економічного механізму санації підприємств прослідкуємо на прикладі фінансового оздоровлення підприємства ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» у 2025 році (Табл.2).

Таблиця 2

**Механізм фінансового оздоровлення підприємства ТОВ
«Запорізький титано-магнієвий комбінат» у 2025 році**

Table 2

**Mechanism for financial recovery of the enterprise LLC
"Zaporizhzhia Titanium-Magnesium Combine" in 2025**

Напрямок санації / Стаття балансу	Стан до санації (млн грн)	Санаційні заходи	Стан після санації (млн грн)	Очікуваний економічний ефект
АКТИВ				
Необоротні активи	2 500	Переоцінка, виявлення застарілого обладнання	2 100	Списання збиткових потужностей на 400 млн грн
Оборотні активи (запаси)	600	Реалізація неліквідного майна та брухту	200	Мобілізація 400 млн грн живих коштів
Грошові кошти та дебіторська звітність	50	Стягнення дебіторської заборгованості	350	Додатковий приплив 300 млн грошової ліквідності
РАЗОМ АКТИВ	3 150		2 650	Оптимізація структури майна
ПАСИВ				
Власний капітал (збитки)	-1 200	Покриття збитків за рахунок санаційного прибутку	150	Вихід із зони від'ємного капіталу на +1350 млн грн
Довгострокові зобов'язання	1 350	Конвертація боргу в статутний капітал	500	Зменшення довгострокового тиску на 850 млн грн
Поточні зобов'язання (енергоносії, ДП)	3 000	Списання штрафів, розстрочка тіла кредиту	2 000	Реструктуризація та списання 1000 млн грн боргів
РАЗОМ ПАСИВ	3 150		2 650	Відновлення балансової стійкості

Джерело: Сформовано авторами на основі [8].

Табл. 2 демонструє, що запропонований організаційно-економічний механізм фінансового оздоровлення ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» у 2025 році був спрямований на комплексне відновлення платоспроможності, фінансової стійкості та довгострокової економічної стабільності підприємства шляхом одночасної оптимізації структури активів і пасивів балансу. Запропоновані заходи охоплюють як

підвищення ефективності використання майнового потенціалу, так і вдосконалення структури джерел фінансування, що в сукупності сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства, покращенню його подальшого розвитку.

У складі активів передбачається скорочення необоротних активів на 400 млн грн, що дозволить не лише зменшити обсяг малоефективних активів, а й скоротити витрати на їх утримання, обслуговування та амортизацію. Окрім того, заплановано реалізацію неліквідних виробничих запасів, надлишкових матеріалів і металобрухту, що забезпечить мобілізацію близько 400 млн грн грошових ресурсів на фінансування поточної діяльності, погашення найбільш термінових зобов'язань та формування необхідного резерву ліквідності.

Важливою складовою запропонованого механізму є активізація роботи зі стягнення дебіторської заборгованості шляхом посилення претензійно-позовної роботи, перегляду умов розрахунків із контрагентами, використання механізмів реструктуризації боргів, факторингових операцій та вдосконалення системи контролю за своєчасністю платежів. Унаслідок реалізації зазначених заходів прогнозується істотне збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів — із 50 до 350 млн грн, що суттєво підвищить рівень абсолютної ліквідності підприємства та його здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

Паралельно із заходами щодо оптимізації активів передбачено реалізацію комплексу рішень, спрямованих на вдосконалення структури пасивів підприємства. Зокрема, планується покриття накопичених збитків і формування позитивного власного капіталу на рівні 150 млн грн, що дозволить відновити фінансову рівновагу, зміцнити інвестиційну привабливість підприємства та покращити оцінку його фінансової надійності з боку потенційних інвесторів і кредиторів. Досягнення позитивного значення власного капіталу є одним із ключових показників виходу підприємства з кризового фінансового стану та створює основу для забезпечення подальшої стабільної діяльності.

Одним із найважливіших елементів фінансового оздоровлення є конвертація частини довгострокової кредиторської заборгованості у статутний капітал підприємства. Реалізація такого механізму забезпечить скорочення боргового навантаження на 850 млн грн, зменшення фінансових ризиків, пов'язаних із високим рівнем залученого капіталу, а також сприятиме покращенню співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування. Одночасно передбачається проведення реструктуризації поточних зобов'язань шляхом досягнення домовленостей із кредиторами щодо часткового списання штрафних санкцій, пені та фінансових штрафів, а також розстрочки погашення основної суми боргу на економічно обґрунтований період. Це дозволить суттєво знизити поточний фінансовий тиск на підприємство та забезпечити більш рівномірний розподіл грошових потоків у майбутніх періодах.

У результаті реалізації запропонованого механізму баланс скорочується з 3 150 до 2 650 млн грн. Водночас таке скорочення не свідчить про зменшення виробничого чи економічного потенціалу підприємства, а є наслідком цілеспрямованого очищення балансу від неефективних, низьколіквідних або непрацюючих активів, а також надмірного боргового навантаження, що накопичилося в попередні роки. Навпаки, оптимізація структури балансу забезпечує підвищення якості активів, покращення структури капіталу та зростання фінансової гнучкості підприємства.

Організаційно-економічний механізм санації значною мірою залежить від достатнього фінансового, кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, аналітичної підтримки, професійною компетентністю керівництва, рівня корпоративної культури, ефективної взаємодії між усіма учасниками санаційного

процесу, включаючи власників, менеджмент, працівників, кредиторів, інвесторів, державні органи та інших заінтересованих сторін. Узгодженість їхніх дій сприяє своєчасному виконанню запланованих заходів, підвищує рівень довіри до підприємства та забезпечує ефективніше використання наявного ресурсного потенціалу. Важливою умовою успішної реалізації санаційних заходів є управлінський облік, контролінг, економічний аналіз, цифрові інформаційні системи, автоматизовані інструменти фінансового моніторингу, що дозволяє значно підвищити якість управління санаційними процесами, скоротити час прийняття рішень і забезпечити їх належне економічне обґрунтування [5]. У результаті систематизації наукових напрацювань українських вчених можна запропонувати блок-схему організаційно-економічного механізму санації вітчизняних підприємств (Рис. 1).

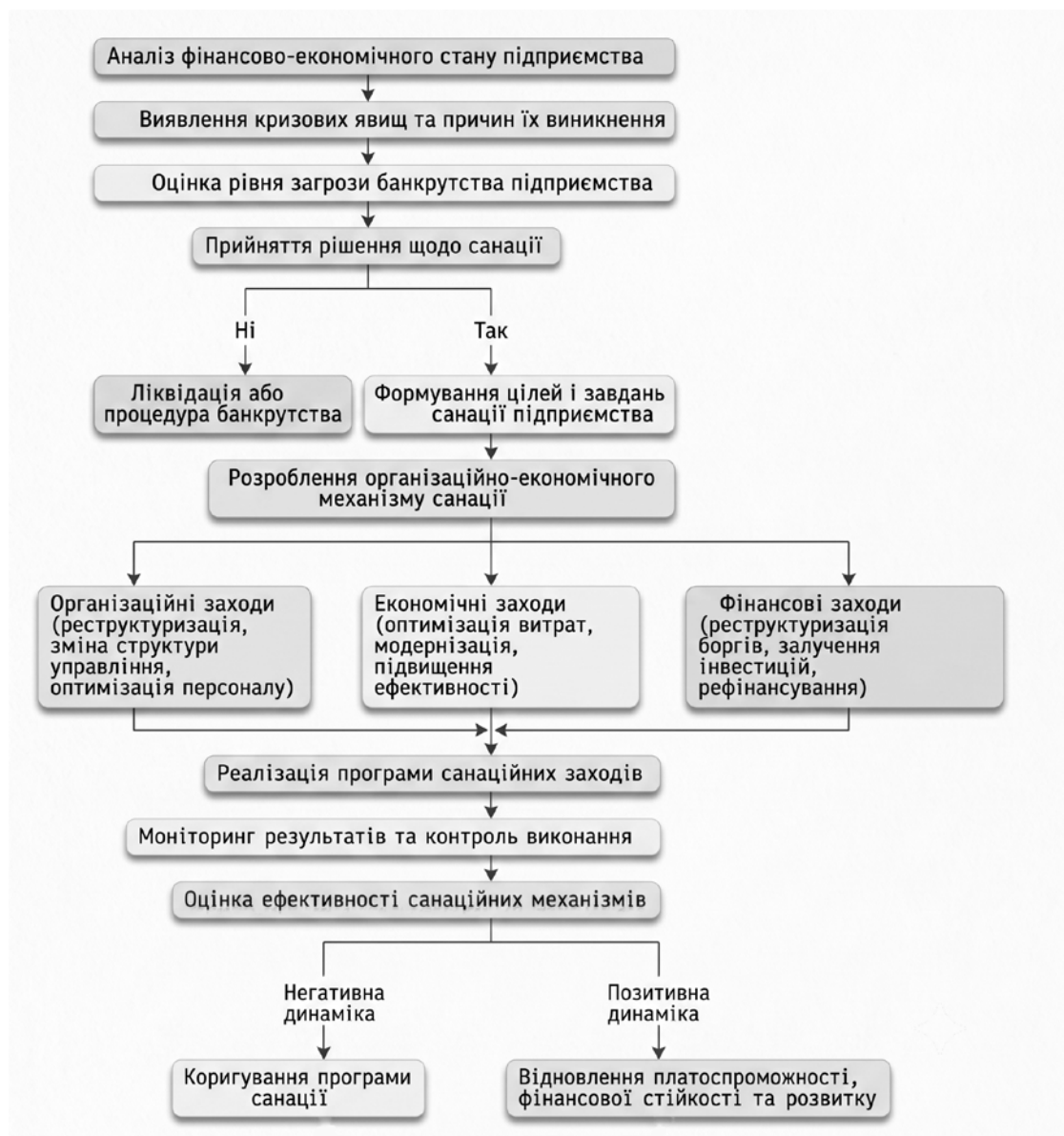


Рис. 1. Блок-схема організаційно-економічного механізму санації вітчизняних підприємств

Fig. 1 Flowchart of the organizational and economic mechanism for the rehabilitation of domestic enterprises

Джерело: сформовано на основі [5;7;11].

Реалізація організаційно-економічного механізму санації охоплює сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і послідовно здійснюваних етапів, які в комплексі забезпечують відновлення фінансової рівноваги підприємства, стабілізацію його господарської діяльності, функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. На відміну від окремих антикризових заходів, механізм санації являє собою системний процес, у межах якого всі управлінські рішення приймаються відповідно до визначених стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, враховуючи наявні ресурсні можливості, особливості внутрішнього середовища та вплив зовнішніх факторів. Саме така комплексність дозволяє не лише локалізувати кризові явища, а й усунути їх першопричини, створюючи основу для довгострокової фінансової стабільності.

Висновки. Отже, ефективність санаційних заходів безпосередньо залежить від системності їх реалізації, своєчасності прийняття управлінських рішень, комплексності оцінювання здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін економічного середовища. Запропонований алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму санації дозволяє інтегрувати процеси стратегічного планування, фінансової діагностики, оцінювання ризиків, вибору санаційних заходів, ресурсного забезпечення, у єдину взаємопов'язану систему. Розроблення ефективного алгоритму реалізації організаційно-економічного механізму санації підприємств є одним із пріоритетних напрямів розвитку теорії та практики антикризового менеджменту. Доведено, що організаційно-економічний механізм санації має базуватися на поєднанні організаційних, фінансових, економічних, правових та інформаційно-аналітичних інструментів, які формують передумови для його довгострокового розвитку. Запропонований алгоритм передбачає безперервний характер управління санаційними процесами, що дозволяє оперативно враховувати негативний вплив економічної невизначеності та підвищувати ефективність прийнятих заходів. Алгоритм механізму санації реалізується завдяки професійній компетентності менеджменту, рівню взаємодії із зацікавленими сторонами, своєчасності прийняття стратегічних рішень та достатності фінансового забезпечення процесів реструктуризації. Саме комплексне поєднання організаційних і економічних важелів дозволяє сформувати дієву систему антикризового управління, здатну навіть за умов тривалої економічної нестабільності, забезпечити логічну послідовність етапів фінансового оздоровлення підприємства та формує передумови для відновлення фінансової рівноваги, конкурентоспроможності й економічної стійкості суб'єктів господарювання.

1. Волкова Н.І., Степанко О.В. Прогнозування ризику настання банкрутства на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-29>
2. Грабовська Ірина. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024, № 2. С. 207–212. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47>
3. Добровольська О.В., Рондова М.А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40–45. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.20.40
4. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2021. № 1. С. 58–67. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-7 В
5. Кошельок Г. В., Павлова О. Е. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство Випуск # 75 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
6. Литовченко О. Ю. Процесний підхід до управління фінансовою санацією підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. No 2 (02). С. 115–124. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36117/> (дата звернення 22.05.2026)
7. Остапенко Т., Дуков О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Національна економіка та інфраструктурні проекти. 2023. No52. . URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12506> (дата звернення 22.05.2026)
8. Офіційний сайт Судової влади України. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (дата звернення: 29.07.2026).

9. Попов О. В. Формування механізму оптимізації капіталу підприємства у процесі проведення його технологічної санації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-22>
10. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022, № 2. С. 7–13. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-1)
11. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК» №3 (63), 2021. С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
12. Чумак В.Д., Гвіздзинська І.Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємства на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-25>

References

1. Volkova, N.I., and O.V.Stepanko. "Forecasting the risk of bankruptcy at an enterprise." *Digital economy and economic security*, no. 2, 2022, <https://doi.org/10.32782/dees.2-29>
2. Grabovska, Iryna. "Theoretical and practical aspects of the application of anti-crisis management tools in conditions of uncertainty." *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 2, 2024, pp. 207–212, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47>
3. Dobrovolska, O.V., and M.A. Rondova. "Forecasting bankruptcy as a method of assessing the financial condition of an enterprise." *Agrosvit*, no. 20, 2021, pp. 40–45, 10.32702/2306&6792.2021.20.40
4. Zhukova, T. A., Basanets, I. V., and I. Y.Plikus. "Anti-crisis management in ensuring the financial security of businesses." *Bulletin of SumDU. Series: Economics*, no.1, 2021, pp. 58–67, 10.21272/1817-9215.2021.1-7 B
5. Koshelok, G. V., and O. E. Pavlova. "Conceptual foundations of the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the sustainable development of enterprises in the conditions of digital transformation." *Economy and Society*, no. 75, 2025, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
6. Lytovchenko, O. Yu. "Process approach to managing the financial rehabilitation of an enterprise." *Digital economy and economic security*. no. 2 (02), 2022, pp.115–124, repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36117. Accessed 22 May 2026.
7. Ostapenko, T., and O. Dukov. "Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises." *National economy and infrastructure projects*. no. 52, 2023, er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12506. Accessed 22 May 2026.
8. Official website of the Judicial Authority of Ukraine, court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/. Accessed 29 July 2026.
9. Popov, O. V. "Formation of the mechanism for optimizing the capital of an enterprise in the process of its technological rehabilitation." *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. no. 1. 2022, pp. 181–187, <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-22>
10. Ruzakova, O. V. "Analysis of modern methods for assessing the financial condition of an enterprise." *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 2, 2022, pp. 7–13, [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-1)
11. Rumyk, I. I., and O. O.Pylypenko. "Anti-crisis management during the implementation of enterprise rehabilitation measures." *Academic Notes of the University "KROK"*, no. 3 (63), 2021, pp. 51–60, <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
12. Chumak, V. D., and I. Yu.Gvizdzhinska. "Forecasting the possible bankruptcy of an enterprise based on discriminant analysis." *Economy and Society*, no.29. 2021, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-25>

Дата подання: 19.07.2026

Дата прийняття до друку: 03.08.2026