

Увесь контент ліцензовано за умовами [Creative Commons BY 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА
RESEARCH OF DEVELOPMENT OF BUSINESS

УДК 658.155:338.124.4

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.22.229-240>

Квасній Л. Г.¹, Ланчук Я. С.,² Ахек'ян А. М.³, Шульжик Ю. О.⁴
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

¹ Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
кафедра математики та економіки,
вул. Івана Франка. 24, м. Дрогобич,
82100, Україна
тел.: 0967423721
e-mail: lg_k@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

² Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
кафедра математики та економіки,
вул. Івана Франка. 24, м. Дрогобич,
82100, Україна
тел.: 0672561704
e-mail: lapchyks@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-1943>

³ Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
кафедра менеджменту організацій, економіки та
туризму,
вул. Зелена, буд. 149, м. Львів,
79028, Україна
тел.: 0503175276
e-mail: arachekyan@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7826-8256>

⁴ Прикарпатський центр дистанційного навчання
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
вул. Івасюка. 21, м. Трускавець,
82200, Україна
тел.: 0504300192
e-mail: maup_truskavets@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1699-054X>

Анотація. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення санації підприємств в умовах нестабільності національної економіки, що характеризується високим рівнем ризиків, невизначеністю зовнішнього середовища та фінансовими дисбалансами.

В дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до санації підприємств; системний

підхід – для визначення структури організаційно-економічного механізму; порівняльний аналіз – для оцінки існуючих інструментів антикризового управління; економіко-статистичні методи – для виявлення тенденцій функціонування підприємств у нестабільних умовах; моделювання – для формування ефективного механізму санації.

Результати дослідження полягають в наступному: в процесі дослідження обґрунтовано сутність організаційно-економічного механізму забезпечення санації підприємств як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що включає організаційні, фінансово-економічні, правові та управлінські інструменти впливу на кризовий стан підприємства. Визначено, що ключовими характеристиками такого механізму в умовах нестабільності є адаптивність, гнучкість, комплексність та ризик-орієнтованість.

Обґрунтовано роль адаптивності, гнучкості та ризик-орієнтованого підходу в процесі санації. Запропоновано удосконалений механізм санації підприємств, який передбачає інтеграцію інструментів фінансового оздоровлення, реструктуризації, антикризового управління та стратегічного планування з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів кризового середовища.

Доведено, що ефективність санації підприємств в сучасних умовах залежить від комплексності та узгодженості організаційно-економічних заходів, своєчасності їх реалізації та здатності підприємства адаптуватися до змін середовища. Запропонований механізм сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств, мінімізації ризиків банкрутства та забезпеченню їх довгострокового розвитку в умовах нестабільності національної економіки.

Ключові слова: санація підприємств, організаційно-економічний механізм, антикризове управління, фінансова стійкість, реструктуризація, економічна нестабільність, ризики, банкрутство, стратегічне управління, фінансове оздоровлення.

Kvasnii L. H.¹, Lapchuk Ya. S.², Ahekan A. M.³, Shchulzhyk Yu. O.⁴

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING ENTERPRISE FINANCIAL RECOVERY IN A CRISIS ENVIRONMENT

¹Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University,
Department of mathematics and economics,
Ivana Franka Str., 24, Drohobych, Lviv Oblast,
82100, Ukraine,
tel.:0967423721
e-mail: lg_k@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

²Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University,
Department of mathematics and economics,
Ivana Franka Str., 24, Drohobych, Lviv Oblast,
82100, Ukraine
tel.:0672561704
e-mail: lapchyks@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-1943>

³Lviv Institute of "Interregional Academy of Personnel Management",
Department of Management of Organizations, Economics and Tourism,
Zelena Str., 149, Lviv,
79028, Ukraine,
tel.: 0503175276
e-mail: arachekyan@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7826-8256>

⁴Pecarpathian Center for Distance Learning of "Interregional Academy of Personnel Management",
Volodymyr Ivasyuk Str., 21, Truskavets, Lviv Oblast,
82200, Ukraine
tel.: 0672561704
e-mail: maup_truskavets@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1699-054X>

Abstract. The aim of the article is to substantiate theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for the formation of an organizational and economic mechanism for providing enterprise restructuring under conditions of instability of the national economy, characterized by high risk levels, environmental uncertainty, and financial imbalances.

The study employs a set of general scientific and specialized methods, including: analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches to enterprise restructuring; a systems approach – to determine the structure of the organizational and economic mechanism; comparative analysis – to evaluate existing crisis management tools; economic and statistical methods – to identify trends in enterprise functioning under unstable conditions; and modeling – to build an effective restructuring mechanism.

In the course of the study, the essence of the organizational and economic mechanism for ensuring enterprise restructuring is substantiated as an integrated system of interconnected elements, which includes organizational, financial, economic, legal, and managerial tools for influencing an enterprise's crisis state. It is determined that the key characteristics of such a mechanism under conditions of instability are adaptability, flexibility, comprehensiveness, and a risk-oriented approach. The role of adaptability, flexibility, and a risk-oriented approach in the restructuring process is substantiated. An improved enterprise restructuring mechanism is proposed, which provides for the integration of tools for financial recovery, restructuring, crisis management, and strategic planning, taking into account the impact of external and internal instability factors.

It is proven that the effectiveness of enterprise restructuring under modern conditions depends on the comprehensiveness and consistency of organizational and economic measures, the timeliness of their implementation, and the ability of the enterprise to adapt to environmental changes. The proposed mechanism contributes to increasing the financial stability of enterprises, minimizing bankruptcy risks, and ensuring their long-term development amid the instability of the national economy.

Key words: enterprise restructuring, organizational and economic mechanism, crisis management, financial stability, corporate restructuring, economic instability, risks, bankruptcy, strategic management, financial recovery.

Вступ. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, зокрема макроекономічних дисбалансів, фінансових криз, військових ризиків та глобалізаційних процесів. В таких умовах значна кількість підприємств стикається з проблемами зниження платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, що підвищує ймовірність їх банкрутства.

Одним з інструментів подолання кризових явищ є санація підприємств, яка передбачає систему заходів, спрямованих на відновлення їх фінансової стабільності та забезпечення подальшого розвитку. Водночас ефективність санаційних процесів значно залежить від наявності дієвого організаційно-економічного механізму їх реалізації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення підходів до формування такого механізму з урахуванням ризикового характеру сучасного економічного середовища.

Проблематика санації підприємств та антикризового управління широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Питання тенденцій банкрутства підприємств в Україні були предметом дослідження Хаджинової О. В. [11],

Тітова М.І. [9], Куріненка О.В. [4] та інших науковців. Значна увага в наукових дослідженнях приділена питанням фінансового оздоровлення, реструктуризації, управління ризиками та формування ефективних механізмів антикризового реагування. В.І. Грачов, І.П. Косарева, В.В. Прохорова, Т.Б. Кузенко вивчають особливості управління фінансовою санацією підприємств [10]. О.М. Кальченко досліджує санацію як спосіб запобігання банкрутству підприємств [2]. М. І. Тітов у монографії, присвяченій матеріально-правовим і процесуальним аспектам банкрутства, пропонує визначення санації, як процесу оздоровлення неплатоспроможного боржника, що передбачає надання йому допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних [9]. Пігуль Н. Г., Семенець В. П. обґрунтовують сутність та значення санації підприємства [5]. О. В. Попов, досліджуючи технологічну санацію, зазначає, що вибір остаточного рішення щодо організації ефективного процесу технологічної санації виробництва залежить від багатьох чинників, зокрема організаційних і технологічних особливостей проблемного підприємства, характеру структурних інноваційних змін, а також специфіки інноваційних проєктів, які лежать в основі її здійснення [8]. Череп А.В. зазначає, що зарубіжні економісти розглядають санацію як комплекс фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковій перспективі [12]. О.В. Куріненко, досліджуючи поняття та механізм фінансової санації підприємств України, виявив певні недоліки та надає рекомендації щодо покращення ситуації [4]. Водночас, незважаючи на наявні напрацювання, потребують подальшого дослідження питання інтеграції організаційних та економічних інструментів санації в умовах підвищеної невизначеності, а також пошук ефективних шляхів фінансового оздоровлення підприємств шляхом застосування санаційних процедур.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення санації підприємств в умовах нестабільності національної економіки, що характеризується високим рівнем ризиків, невизначеністю зовнішнього середовища та фінансовими дисбалансами. Для досягнення зазначеної мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до санації підприємств; системний підхід – для визначення структури організаційно-економічного механізму; порівняльний аналіз – для оцінки існуючих інструментів антикризового управління; економіко-статистичні методи – для виявлення тенденцій функціонування підприємств у нестабільних умовах; моделювання – для формування ефективного механізму санації.

Результати. Аналіз наукових публікацій і статистичних даних показує, що за останні роки під впливом війни в Україні частка збиткових підприємств зростає: з 25,5% у січні–червні 2023 року до 25,7% за аналогічний період 2024 року. Водночас обсяг збитків підприємств збільшився на 10,6% [12, с. 9].

О. Кальченко зауважує, що «Нині, крім неплатоспроможних підприємств, проти яких порушено справу про банкрутство, є значна кількість вітчизняних підприємств, що тимчасово потрапили в скрутне становище, і одним зі шляхів подолання неплатоспроможності та попередження банкрутства таких суб'єктів господарювання може стати санація» [2, с. 220].

В Кодексі України з процедур банкрутства [7] санація розглядається як «система заходів, передбачених цим Кодексом, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою відновлення платоспроможності боржника, спрямованих на

оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів». Вона спрямована на відновлення платоспроможності підприємства, а також на задоволення вимог кредиторів повністю або частково шляхом реструктуризації активів, боргів і організаційно-правової структури боржника. Кодекс України з процедур банкрутства розмежовує два ключові різновиди санації підприємства залежно від стадії провадження та суб'єктів ініціювання: досудову та судову, водночас розглядаючи їх як взаємодоповнюючі інструменти відновлення платоспроможності підприємств.

Досудова санація (санація до відкриття провадження у справі про банкрутство) трактується як система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, що здійснюється без залучення судових процедур. Судова санація визначається як процедура, що запроваджується вже після відкриття провадження у справі про банкрутство. Вона вводиться ухвалою господарського суду, як правило, за клопотанням комітету кредиторів, і передбачає застосування комплексу заходів фінансового оздоровлення під судовим контролем.

У разі невиконання плану санації або неможливості досягнення відновлення платоспроможності господарський суд приймає рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Термін «санація» має латинське походження від слова «sanare», що означає оздоровлення або відновлення [10]. В економічному словнику це поняття визначається як система заходів, спрямованих на оздоровлення фінансового стану підприємства або банку для запобігання банкрутству [1, с. 79]. Реалізація санації може здійснюватися через злиття підприємства, яке перебуває у кризовому стані, з фінансово стабільнішою компанією; шляхом емісії акцій чи облігацій для залучення додаткового капіталу; через розширення банківського кредитування або отримання державної підтримки у вигляді субсидій; за допомогою трансформації короткострокових зобов'язань у довгострокові; а також шляхом повного або часткового викупу державою корпоративних прав підприємства, що опинилося на межі банкрутства [1].

О.В. Куріненко вважає, що «Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їхнього виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру» [4, с. 177]

Водночас наведене трактування сутності, цілей і механізмів санації не є достатньо чітким і повним. Зокрема, запобігання банкрутству не завжди означає досягнення фінансового оздоровлення та стабільного виходу підприємства з кризового стану. Крім того, перелічені заходи не охоплюють усіх можливих інструментів санації та не відображають основних методологічних підходів до обґрунтування вибору її форм і способів реалізації.

Санацію підприємства розглядаємо як комплексну систему заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та відновлення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. В нинішніх умовах нестабільності зовнішнього середовища і війни в Україні особливого значення набуває формування цілісного організаційно-економічного механізму, який забезпечує координацію всіх етапів санаційного процесу.

Під організаційно-економічним механізмом забезпечення санації підприємств розуміємо сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, важелів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення фінансового оздоровлення підприємства.

До основних складових такого механізму належать:

- організаційна складова (структура управління, розподіл повноважень, антикризові команди);
- економічна складова (фінансові ресурси, інструменти реструктуризації, оптимізація витрат);
- правова складова (нормативно-правове забезпечення, процедури банкрутства);
- інформаційно-аналітична складова (системи моніторингу, оцінка ризиків).

Таблиця 1

Особливості організаційно-економічного механізму забезпечення санації підприємств в умовах війни в Україні

Table 1

Features of the Organizational and Economic Mechanism for Ensuring Enterprise Sanation under War Conditions in Ukraine

№	Особливість	Зміст
1	Адаптивність і гнучкість	Здатність механізму швидко реагувати на зміни воєнно-економічного середовища, включаючи втрати активів, порушення логістики та ринків збуту
2	Орієнтація на фінансову стійкість	Активне залучення зовнішніх джерел фінансування: державної підтримки, міжнародної допомоги, грантів і програм відновлення
3	Інтеграція інноваційних підходів	Використання цифрових технологій, релокація підприємств, впровадження нових виробничих рішень
4	Посилення ролі держави	Запровадження податкових пільг, компенсаційних механізмів, спрощення процедур реструктуризації та підтримка бізнесу
5	Соціальна орієнтація	Збереження трудового потенціалу, підтримка зайнятості, організація програм перекваліфікації персоналу
6	Управління ризиками	Диверсифікація ризиків, створення резервів, страхування, розвиток альтернативних каналів постачання і збуту
7	Інституційна підтримка	Взаємодія з державними органами, міжнародними організаціями та фінансовими інститутами
8	Довгострокова спрямованість	Орієнтація не лише на відновлення, а й на підвищення конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період
9	Розширення практичного інструментарію	Інтеграція механізмів страхування воєнних ризиків та релокації у фінансову модель санаційного плану

Джерело: власна розробка авторів

У фінансовій моделі санації страхування виступає інструментом стабілізації грошових потоків та зниження ризиковості проєкту, а релокація розглядається як інвестиційний компонент санаційного плану та відображається через капітальні інвестиції (CAPEX) на переміщення, монтаж обладнання, відновлення виробництва; зміну операційних витрат (OPEX), включаючи логістику, оренду, енергоресурси тощо.

Важливою особливістю механізму є його адаптивність до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах підприємства повинні швидко реагувати на коливання ринку, зміну попиту, фінансові обмеження та інші фактори ризику.

Запропонований механізм передбачає реалізацію санаційного процесу через послідовність взаємопов'язаних етапів:

1. Діагностика кризового стану підприємства – оцінка фінансових показників, виявлення причин кризи.
2. Розробка стратегії санації – визначення цілей, інструментів та джерел фінансування.
3. Реалізація санаційних заходів – реструктуризація боргів, оптимізація витрат, залучення інвестицій.
4. Контроль та коригування – моніторинг результатів та адаптація управлінських рішень.

Особливу роль у механізмі відіграє управління ризиками, яке дозволяє мінімізувати негативні наслідки нестабільності. Використання сучасних методів ризик-менеджменту сприяє підвищенню ефективності санаційних заходів та зниженню ймовірності повторного виникнення кризових ситуацій. Ризик-орієнтований моніторинг доцільно здійснювати із застосуванням інтегрованих цифрових рішень: ERP-систем (SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365) для контролю фінансових і операційних показників у реальному часі, BI-платформ (Power BI, Tableau) для аналітики та візуалізації ризиків, ERM-систем (MetricStream) для їх ідентифікації й оцінки, а також інструментів відкритих даних (YouControl) і GIS-рішень (ArcGIS) для врахування зовнішніх і воєнних загроз, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і коригування санаційного плану.

Крім того, важливим є застосування стратегічного підходу до санації, який передбачає не лише подолання поточних проблем, але й формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Санація підприємства розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на відновлення його платоспроможності, підвищення фінансової стійкості та забезпечення ефективного функціонування у довгостроковій перспективі. В умовах нестабільності національної економіки особливого значення набуває формування організаційно-економічного механізму, який враховує вплив ризиків та невизначеності.

Такий механізм доцільно трактувати як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що включає методи, інструменти, важелі та принципи управління санаційними процесами. Його ефективність визначається здатністю забезпечувати своєчасну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

Основними складовими організаційно-економічного механізму вважаємо наступні:

- організаційна складова, яка передбачає формування ефективної системи управління санацією, визначення відповідальних осіб, розподіл функцій та повноважень;
- економічна складова, що охоплює фінансові інструменти, методи оцінки ефективності, механізми фінансового оздоровлення та реструктуризації;
- інформаційно-аналітична складова, яка забезпечує моніторинг фінансового стану підприємства, оцінку ризиків та підтримку прийняття управлінських рішень;
- правова складова, що регламентує процедури санації відповідно до чинного законодавства.

Таблиця 2

Основні складові організаційно-економічного механізму санації підприємств в умовах нестабільності

Table 2

Key components of the organizational and economic mechanism for corporate restructuring under conditions of instability

№	Складова механізму	Характеристика	Особливості в умовах нестабільності
1	Організаційна	Формування структури управління санацією, розподіл функцій і повноважень	Гнучкість управління, швидке реагування на зміни середовища
2	Економічна	Використання фінансових інструментів, планування та контроль ресурсів	Обмеженість ресурсів, необхідність оптимізації витрат
3	Фінансова	Забезпечення ліквідності, платоспроможності, реструктуризація боргів	Високий рівень фінансових ризиків, ускладнений доступ до фінансування
4	Інформаційно-аналітична	Збір, обробка та аналіз даних для прийняття рішень	Підвищені вимоги до оперативності та точності інформації
5	Ризик-орієнтована	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Домінування невизначеності, необхідність сценарного планування
6	Правова	Регулювання процедур санації відповідно до законодавства	Часті зміни нормативно-правової бази
7	Інвестиційна	Залучення інвестицій для відновлення діяльності	Зниження інвестиційної привабливості підприємств
8	Інноваційна	Впровадження нових технологій та управлінських рішень	Необхідність підвищення конкурентоспроможності
9	Стратегічна	Розробка довгострокових планів розвитку підприємства	Орієнтація на адаптацію до нестабільного середовища
10	Антикризова	Реалізація заходів щодо запобігання банкрутству	Пріоритет швидких та ефективних управлінських рішень

Джерело: власна розробка авторів

Взаємозв'язок складових організаційно-економічного механізму санації підприємства має системний і взаємодоповнювальний характер, оскільки ефективність кожної з них визначається рівнем узгодженості з іншими елементами. Організаційна складова виступає базисом функціонування механізму, адже саме вона визначає структуру управління, розподіл відповідальності та координацію дій між учасниками процесу санації. Без чітко сформованої організаційної системи неможливе ефективне застосування економічних інструментів та реалізація правових процедур.

Економічна складова тісно пов'язана з організаційною, оскільки реалізація фінансових інструментів, таких як реструктуризація боргу, оптимізація витрат чи залучення інвестицій, потребує чітко визначених управлінських рішень і відповідальних суб'єктів. Водночас ефективність економічних заходів значною мірою

залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення, яке формує основу для обґрунтування рішень щодо вибору методів фінансового оздоровлення.

Інформаційно-аналітична складова виступає інтегруючим елементом механізму, забезпечуючи зворотний зв'язок між усіма його складовими. Вона дозволяє здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства, виявляти ризики, оцінювати результати впроваджених заходів та коригувати управлінські рішення. Саме на основі аналітичних даних формується стратегія санації, визначаються пріоритетні напрями реструктуризації та оцінюється доцільність застосування тих чи інших економічних інструментів.

Правова складова забезпечує нормативну визначеність і легітимність усіх процесів, що відбуваються в межах санації. Вона регламентує порядок проведення процедур, захищає інтереси кредиторів і боржника, а також встановлює межі застосування економічних та організаційних заходів. Правове середовище впливає на вибір інструментів фінансового оздоровлення, а також визначає можливості їх практичної реалізації.

Таким чином, взаємозв'язок складових проявляється у їхній функціональній залежності: організаційна складова забезпечує управлінську основу, економічна – інструментарій впливу, інформаційно-аналітична – обґрунтування та контроль, а правова – нормативне регулювання. Порушення цілісності хоча б одного з елементів призводить до зниження ефективності всього механізму.

Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму санації доцільно здійснювати за сукупністю критеріїв, що відображають як фінансові результати, так і управлінські та соціально-економічні аспекти. Основні критерії оцінювання організаційно-економічного механізму забезпечення санації підприємств представлено в Таблиці 3.

Важливою характеристикою механізму є його ризик-орієнтований характер. Це передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками на всіх етапах санаційного процесу. Семенова С.М. вважає, що «ефективне управління ризиками дозволяє приймати такі, рішення, які зможуть пом'якшити ризики, зменшити негативні прояви або досягнути бажаних позитивних результатів» [8, с. 43]. До основних ризиків належать фінансові, виробничі, інвестиційні, ринкові та інституційні ризики.

З метою підвищення ефективності санації доцільно впроваджувати такі інструменти:

- фінансова реструктуризація (реструктуризація заборгованості, оптимізація структури капіталу);
- оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів;
- диверсифікація діяльності підприємства;
- залучення інвестицій та альтернативних джерел фінансування;
- впровадження сучасних методів антикризового управління.

Практична апробація запропонованого методичного підходу на прикладі підприємств різних галузей передбачає його тестування в умовах різної галузевої специфіки з метою підтвердження універсальності, адаптивності та ефективності. Зокрема, застосування підходу до підприємств промисловості, будівництва, енергетики та сфери послуг дозволяє виявити особливості реалізації організаційно-економічного механізму санації, оцінити результативність використання фінансових інструментів, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процес фінансового оздоровлення. Отримані результати апробації сприяють уточненню методичних положень, виявленню галузевих обмежень і формуванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму, що, у свою чергу, підвищує його прикладну цінність і можливості широкого впровадження в господарській діяльності підприємств.

Таблиця 3

**Основні критерії оцінювання організаційно-економічного механізму
забезпечення санації підприємств**

Table 3

**Key evaluation criteria for the organizational and economic mechanism of
corporate restructuring**

Група критеріїв	Критерій	Показники оцінювання
Фінансово-економічні	Платоспроможність	Коефіцієнт покриття, поточної ліквідності
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, співвідношення власного і позикового капіталу
	Рентабельність	Рентабельність активів, капіталу, продукції
	Грошові потоки	Стабільність та позитивна динаміка cash-flow
	Рівень заборгованості	Зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості
Управлінські	Якість управлінських рішень	Обґрунтованість, своєчасність прийняття рішень
	Координація дій	Узгодженість між підрозділами та учасниками санації
	Виконання плану санації	Дотримання строків і досягнення запланованих результатів
	Адаптивність управління	Здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
Інформаційно-аналітичні	Якість інформації	Повнота, достовірність, актуальність даних
	Система моніторингу	Регулярність контролю показників діяльності
	Прогнозування	Здатність виявляти ризики та формувати прогнози
	Аналітична підтримка	Використання сучасних методів аналізу
Правові	Відповідність законодавству	Дотримання норм права у процесі санації
	Захист інтересів сторін	Баланс інтересів кредиторів, власників і працівників
	Прозорість процедур	Відкритість і зрозумілість процесів санації
	Юридичні ризики	Мінімізація судових спорів і правових порушень
Соціально-економічні	Зайнятість	Збереження або створення робочих місць
	Соціальна стабільність	Рівень соціальної напруги в колективі
	Інвестиційна привабливість	Зростання довіри інвесторів
	Ділова репутація	Відновлення іміджу підприємства на ринку

Джерело: власна розробка авторів

На нашу думку, запропонований підхід до формування організаційно-економічного механізму сприятиме забезпеченню комплексності санаційних заходів та узгодженість управлінських рішень, що особливо важливо в умовах нестабільності та високого рівня невизначеності економічного середовища.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що в умовах нестабільності національної економіки ефективна санація підприємств можлива лише за умови застосування комплексного організаційно-економічного механізму, який враховує вплив ризиків та невизначеності.

Запропонований механізм забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє відновленню фінансової стійкості підприємств. Його впровадження створює передумови для довгострокового розвитку суб'єктів господарювання та підвищення їх конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінки ефективності санаційних заходів та адаптації механізму до умов цифровізації економіки.

1. Гроші та кредит: словник економічних термінів та понять / упорядники: Л. Квасній, Ю. Шульжик, З. Квасній, Г. Сисин Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2025. 112 с.
2. Кальченко, О. М. Санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. №1(21). С. 220–228. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211434>
3. Квасній Л., Ахек'ян А., Шульжик Ю., Микита В. Аналіз сучасних загроз та викликів макроекономічної стабільності країн Європейського Союзу та України. *Національні інтереси України*. 2026. № 4(21). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4\(21\)-1712-1722](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-1712-1722)
4. Куріненко О.В. Необхідність, суть та недосконалість фінансової санації підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 2. С. 175-177. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/175-177.pdf
5. Пігуль Н. Г., Семенець В. П. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 359–365.
6. 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. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-22>
7. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. Законодавство України: Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
8. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Том 2. С. 42-51
9. Тітов М. Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти. Х.: Консул, 1997.
10. Управління фінансовою санацією: Навчальний посібник / Грачов В.І., Косарева І.П., Прохорова В.В., Кузенко Т.Б. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 208 с
11. Хаджинова О. В. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 275–278.
12. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник. Запоріжжя: Видавництво Запорізького національного університету. 2025. 370 с.

References

1. Kvasnii, L., Shulzhyk, Y., Kvasnii, Z., and H. Sysyn (eds.). *Money and Credit: Dictionary of Economic Terms and Concepts*. Lviv Polytechnic Publishing House, 2025.
2. Kalchenko, O. M. “Sanation as a way to prevent enterprise bankruptcy.” *Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 1(21), 2020, pp. 220–228.
3. Kvasnii, L., Ahekan, A., Shulzhyk, Y., and V. Mykyta. “Analysis of modern threats and challenges to the macroeconomic stability of the European Union and Ukraine.” *National Interests of Ukraine*, no. 4(21), 2026, [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4\(21\)-1712-1722](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-1712-1722)
4. Kurinienko, O. V. “Necessity, essence and imperfections of financial sanation of Ukrainian enterprises.” *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 4, vol. 2, 2009, pp. 175–177.
5. Pihul, N. H., and V. P. Semenets. “Essence and significance of enterprise sanation in modern economic conditions.” *Economy and Society*, no. 20, 2019, pp. 359–365.
6. Popov, O. V. “Formation of the mechanism for optimizing enterprise capital in the process of technological sanation.” *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 7, no. 1, 2022, pp. 181–187. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-22>

7. Verkhovna Rada of Ukraine. *Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures* (Law No. 2597-VIII, October 18). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
8. Semenova, S. M. "Risk classification: a systematic approach for management purposes." *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 4, vol. 2, 2020, pp. 42–51. [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8)
9. Titov, M. *Bankruptcy: Material and Procedural Aspects*. Konsul, 1997.
10. Hrachov, V. I., et al. *Management of Financial Sanation*. INZHEK Publishing House, 2004.
11. Khadzhyanova, O. V. "Modern trends of enterprise bankruptcy in Ukraine." *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 1, no. 2, 2013, pp. 275–278.
12. Cherep, A. V. *Financial Sanation and Bankruptcy of Business Entities*. Zaporizhzhia National University Press, 2025.

Дата подання: 29.07.2026

Дата прийняття до друку: 10.08.2026