Менеджмент

УДК 33.65.338.4.379.8

Одрехівський Микола Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»
Odrekhivskyi Mykola
Doctor Hab. of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3165-4384

АНАЛІТИКА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ANALYTICS OF ENTERPRISE REHABILITATION

Анотація. *Вступ. Санація підприємства розглядається як система фінансових та правових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства без припинення його господарської діяльності. Аналітика санації підприємств (АСП), як система методів та засобів аналізування організаційно-економічних станів підприємств, формує інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання, прогнозування та підтримування прийняття оптимальних рішень щодо станів глибини фінансової кризи, вибору методів та засобів санації підприємств, прогнозування результатів їхнього реалізування.*

Мета. Метою статті є дослідження методів, засобів та процесів АСП для формування інформаційно-аналітичної бази підтримки прийняття управлінських рішень щодо реального фінансово-економічного стану підприємства, вибору оптимальної моделі фінансового оздоровлення.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження АСП включають: фінансову звітність підприємств; публікації у наукових журналах; ринкові та макроекономічні дані; внутрішні документи підприємств.

Методологічною основою АСП є поєднання системного, факторного та процесного підходів, що дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, взаємозв'язки між окремими фінансовими показниками та вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Використана комплексна методологія включає: традиційні фінансові методи; факторні та структурні методи; методи прогнозування банкрутства; управлінські методи; сучасні економіко-математичні та цифрові методи.

Результати. Проведене дослідження доводить, що АСП має базуватися на інтегруванні фінансових, управлінських та прогностичних методів і, таким чином, забезпечувати підприємствам комплексне оцінювання їхнього фінансового стану та формування обґрунтованої стратегії антикризового управління та розвитку.

Перспективи. Подальші дослідження АСП доцільно пов'язати із необхідністю адаптування антикризових інструментів до умов цифровізації економіки, зростання фінансових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.

Ключові слова: *аналітика, засоби, методи, підприємство, санація.*

Summary. *Introduction. Enterprise rehabilitation is considered as a system of financial and legal measures designed to restore an enterprise's solvency, liquidity, and financial resilience without terminating its economic activity. As a system of methods and means for analysing the organisational and economic conditions of enterprises, Enterprise Rehabilitation Analytics (ERA) provides an information and analytical framework for assessing, forecasting, and supporting optimal decision-making regarding the severity of the financial crisis, the choice*

of enterprise rehabilitation methods and means, and forecasting the results of their implementation.

Purpose. The article aims to study ERA methods, means, and processes for building an information and analytical framework to support managerial decision-making regarding an enterprise's current financial and economic condition and selecting the optimal model for financial recovery.

Materials and methods. Materials used to study ERA include financial statements of enterprises, publications in scientific journals, market and macroeconomic data, and internal enterprise documents.

The ERA methodological basis is a combination of system, factor, and process approaches, which makes it possible to comprehensively assess an enterprise's financial condition, the interrelationships between individual financial indicators, and the influence of internal and external factors. The comprehensive methodology used includes traditional financial methods, factor and structural methods, bankruptcy forecasting methods, management methods, and modern economic-mathematical and digital methods.

Results. The study proves that ERA should be based on the integration of financial, managerial, and forecasting methods and, thus, provide enterprises with a comprehensive assessment of their financial condition and help them design a sound strategy for crisis management and development.

Discussion. Further research on ERA should address the need to adapt anti-crisis tools to the conditions of economic digitalisation, growing financial risks, and unstable external environment.

Key words: *analytics, means, methods, enterprise, rehabilitation.*

Постановка проблеми. Аналітика санації підприємств (АСП) є важливою складовою антикризового управління та фінансового менеджменту. Вона спрямована на комплексне оцінювання і прогнозування фінансово-економічних станів суб'єктів господарювання та підтримування

науково обґрунтованого прийняття рішень щодо станів суб'єктів господарювання та вибору ефективних заходів їхнього фінансового оздоровлення. У сучасних умовах циклічних криз, макроекономічної нестабільності та посилення конкурентного тиску зростає значення діагностування фінансових станів підприємств, своєчасного з'ясування проблем та розроблення ефективних санаційних заходів. Тому дослідження методів, засобів та процесів АСП може відігравати ключову роль у попередженні банкрутства, відновленні платоспроможності та забезпеченні довгострокової фінансової стійкості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем санації підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних учених. Пігуль, Н. та Семенець, В. [7] до об'єктів АСП відносять фінансові ресурси підприємства, активи та зобов'язання, структуру капіталу, грошові потоки, рівень прибутковості, ліквідність, платоспроможність, а також внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансовий стан підприємств. Altman, E. I., Hotchkiss, E. та Wang, W. [1], Platt, H. D. і Platt, M. B. [8], Taffler, R. J. [11], Wruck, K. H. [13] для діагностування фінансової кризи, оцінювання санаційної спроможності підприємства та обґрунтування заходів фінансового оздоровлення пропонують застосовувати традиційні методи фінансового аналізу, факторні та структурні методи, методи прогнозування банкрутства, методи аналізу грошових потоків, управлінські методи, економіко-математичні та сучасні методи. Крамар В. В. [5], Петренко І. С. та Бондар, О. І. [6], Стеценко, Л. М. [10] методологічною основою оцінювання санаційної спроможності підприємств вважають інтегровану модель АСП, яка поєднує фінансову, операційну, ринкову, управлінську та ризик-орієнтовану аналітику в єдиній системі прийняття рішень щодо відновлення платоспроможності підприємств.

На основі аналізу останніх досліджень і публікацій АСП пропонується розглядати як комплексну систему методів, засобів та показників, яка поєднує експрес-діагностику, поглиблений фінансовий аналіз, прогнозування банкрутства, оцінку санаційної спроможності, аналіз ефективності заходів та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані санаційні управлінські рішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою АСП слід розглядати формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень щодо реального фінансово-економічного стану підприємства, вибору оптимальної моделі фінансового оздоровлення шляхом реструктуризації активів та зобов'язань, оптимізації витрат, залучення інвестицій та підвищення ефективності діяльності підприємства. До основних завдань АСП пропонується віднести: діагностування кризового фінансового стану, виявлення загрози банкрутства та ухвалення рішення щодо фінансового стану; визначення причин, масштабів та факторів фінансової дестабілізації; оцінювання рівня санаційної спроможності підприємства; формування та аналізування альтернативних форм та джерел фінансової санації; підтримування ухвалення оптимальних санаційних заходів; оцінювання та прогнозування фінансових результатів реалізації санаційних заходів, станів ефективності санації у динамічному режимі.

Виклад основного матеріалу. Об'єктами АСП виступають фінансові ресурси підприємства, активи та зобов'язання, структура капіталу, грошові потоки, рівень прибутковості, ліквідність, платоспроможність, а також внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансовий стан [7]. Тому до інформаційної бази АСП пропонується віднести фінансову звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), управлінську звітність, бізнес-плани, дані внутрішнього контролю та зовнішню макроекономічну інформацію.

Для діагностування фінансової кризи, оцінювання санаційної спроможності підприємства та обґрунтування заходів фінансового оздоровлення застосовуються відповідні групи методів АСП, зокрема (табл.1) [1; 8; 11; 13]: традиційні методи фінансового аналізу; факторні та структурні методи; методи прогнозування банкрутства; методи аналізування грошових потоків; управлінські методи; економіко-математичні та сучасні методи прогнозування сценаріїв санації.

Таблиця 1

Методи аналітики санації підприємств

№ з/п	Група методів	Конкретні методи	Мета застосування	Переваги	Обмеження
1	Традиційні методи фінансового аналізу	Горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз	Діагностика фінансового стану, оцінка ліквідності, стійкості та прибутковості	Простота, доступність, універсальність	Обмежена прогнос-тична здатність
2	Факторні та структурні методи	Факторний аналіз, DuPont-аналіз, структурний аналіз капіталу	Виявлення причин зміни рентабельності та фінансової стійкості	Глибинна декомпозиція результатів	Потребують детальної інформації
3	Методи прогнозування банкрутства	Модель Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, логіт- та пробіт-моделі	Рання діагностика неплатоспро-можності	Кількісна оцінка ризику банкрутства	Чутливість до галузевих особливос-тей
4	Методи аналізування грошових потоків	Cash Flow-аналіз, DSCR, аналіз покриття відсотків	Оцінка здатності обслуговувати борг	Орієнтація на реальні грошові надходження	Залежність від якості прогнозів
5	Управлінські методи	GAP-аналіз, CVP-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, бенчмаркінг	Оптимізація витрат, визначення точки беззбитковості	Практична спрямованість	Менш ефективні без фінансової діагностики
6	Економіко-математичні та сучасні методи	Регресійний та кластерний аналіз, нейромережні моделі, машинне навчання,	Побудова прогностичних сценаріїв санації	Висока точність прогнозування	Складність реалізації

		сценарний та імітаційний аналіз			

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8; 11; 13]

Однак, найбільш ефективною є інтегрована модель АСП [5; 6; 9], яка поєднує фінансову, операційну, ринкову, управлінську та ризик-орієнтовану аналітику в єдиній системі прийняття рішень щодо відновлення платоспроможності. Її сутністю є інтеграція різних методів аналізування (фінансового, факторного, структурного, прогнозного та управлінського) для формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, що дозволяє комплексно оцінити санаційну спроможність підприємства. Методологічно вона спирається на моделі прогнозування неплатоспроможності, підходи корпоративної реструктуризації та сучасну концепцію санаційного менеджменту. Згідно з якою, санаційний менеджмент розглядається як системний процес відновлення платоспроможності, прибутковості та ринкової вартості підприємства, що перебуває у фінансовій або операційній кризі, шляхом глибокої реструктуризації стратегії, бізнес-моделі, фінансів та управління. Тому представляє собою комплексну систему методів, засобів та показників, поєднує експрес-діагностику, поглиблений фінансовий аналіз, прогнозування банкрутства, оцінку санаційної спроможності, аналіз ефективності заходів та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечує повну оцінку фінансового стану підприємства, прогнозування ризиків банкрутства та розроблення ефективних заходів санації. До основних компонент інтегрованої моделі АСП належать [1; 12; 13]: експрес-діагностика фінансового стану підприємств із застосуванням моделей Альтмана, Таффлера, Спрінгейта та Бівера, з метою швидкого оцінювання імовірності банкрутства; поглиблений фінансовий аналіз, зокрема: горизонтальний та вертикальний аналіз; коефіцієнтний аналіз; Cash Flow-аналіз; факторні та структурні методи: факторний аналіз прибутковості та рентабельності;

DuPont-аналіз ROE; структурно-динамічний аналіз активів, капіталу та витрат; управлінські методи: GAP-аналіз (визначення розриву між фактичними та цільовими показниками); CVP-аналіз (точка беззбитковості); ABC/XYZ-аналіз та бенчмаркінг; методи прогнозування та сценарного моделювання: економіко-математичні методи (регресія, кластеризація, дискримінантні моделі); сучасні інструменти AI/ML для прогнозування дефолту та оцінки ризиків; сценарне моделювання фінансових результатів; оцінювання ефективності санаційних заходів: порівняння ключових фінансових показників до та після реалізації заходів; контроль виконання плану санації; коригування управлінських рішень на основі динаміки показників.

Слід зауважити, що реалізування зазначених компонент АСП доцільно здійснювати поетапно, згідно з алгоритмом, поданим на рис. 1.

На першому етапі проводиться експрес-діагностування фінансового стану підприємства з метою швидкого оцінювання глибини кризи, імовірності банкрутства та фінансових резервів. Для цього застосовуються дискримінантні моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта та Бівера [1; 8; 11].

Наступний етап передбачає поглиблене фінансове аналізування, факторне та структурне аналізування у межах яких досліджуються показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості та грошових потоків підприємства і на основі яких приймаються рішення щодо кризового стану підприємства та формуються відповідні управлінські заходи .

На третьому етапі, шляхом прогнозування та сценарного моделювання здійснюється оцінювання санаційної спроможності підприємства як комплексної аналітичної процедури, що полягає у визначенні можливостей суб'єкта господарювання відновити платоспроможність, фінансову стійкість та конкурентоспроможність

шляхом розроблення та реалізування санаційних заходів за рахунок внутрішніх резервів чи залучення зовнішнього фінансування.

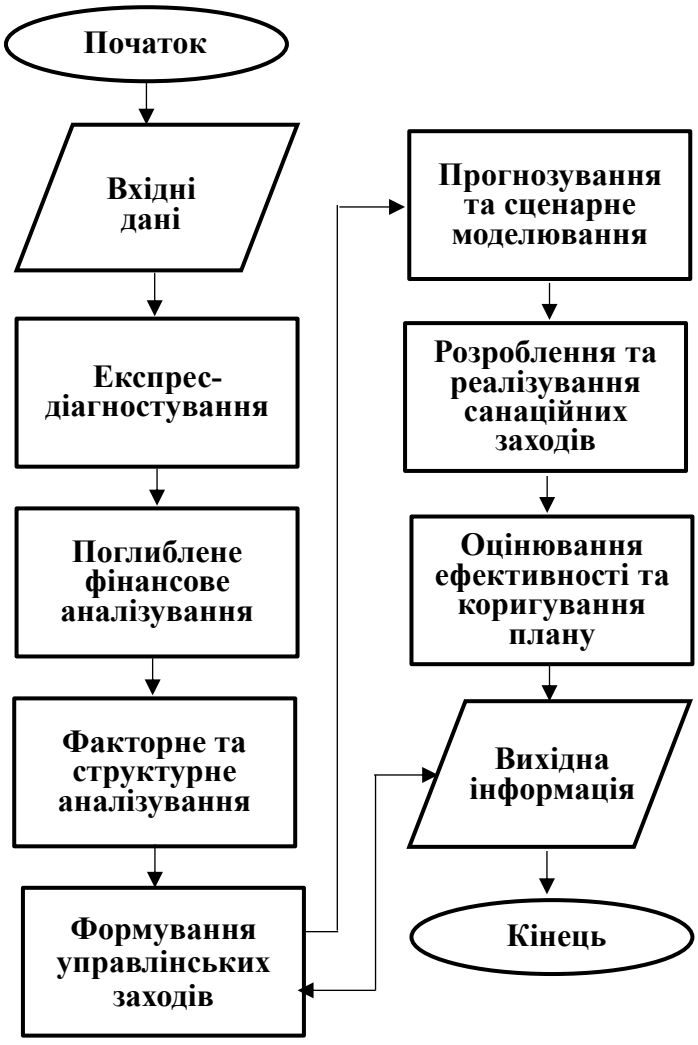


Рис. 1. Алгоритм реалізування інтегрованої моделі АСП

Джерело: розроблено автором

Завершальний етап АСП включає оцінювання ефективності санаційних заходів та формування аналітичного висновку, що містить рекомендації щодо доцільності санації, вибору плану, форми та механізмів її реалізування. Тобто інтегрована модель АСП дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, поєднати стратегічний та фінансовий аналізи, підвищити точність прогнозів банкрутства, підтримати управлінські рішення на всіх рівнях та забезпечує можливість її адаптування до різних типів підприємств та галузей.

Надзвичайно важливою для реалізування АСП є система показників, яка охоплює [2; 3; 4; 9]: показники ліквідності (поточна, швидка, абсолютна ліквідність); показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, забезпеченості власними оборотними коштами); показники прибутковості (ROA, ROE, операційна рентабельність); показники ділової активності; показники грошових потоків та покриття зобов'язань; інтегральні показники загрози банкрутства.

Аналізування зазначених показників у динаміці дозволяє оцінити глибину фінансової кризи та ефективність санаційних заходів. Ефективність АСП оцінюється шляхом порівняння фінансово-економічних показників до та після впровадження санаційних заходів. До основних критеріїв ефективності пропонується віднести [1; 8; 13]: відновлення платоспроможності, зростання ліквідності, покращення структури капіталу, стабілізація грошових потоків та підвищення прибутковості. Результати АСП використовуються для коригування санаційного плану, прийняття рішень щодо подальшої реструктуризації чи залучення інвесторів і кредиторів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки щодо АСП та формування інтегрованої моделі її реалізування: АСП є ключовим елементом санаційного менеджменту, що забезпечує своєчасне виявлення ознак фінансової дестабілізації, визначення масштабів кризових явищ та обґрунтування доцільності проведення фінансового оздоровлення, її значення зростає в умовах нестабільного зовнішнього середовища та підвищених ризиків неплатоспроможності; інструментарій реалізування АСП має комплексний характер, до нього входять традиційні фінансові методи (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз), факторні та структурні методи (зокрема DuPont-аналіз), управлінські інструменти (GAP-аналіз, CVP-аналіз, бенчмаркінг), а також економіко-математичні

моделі прогнозування банкрутства, їх поєднання дозволяє перейти від констатації проблеми до визначення її причин та шляхів усунення; інтегрована модель АСП забезпечує системність та послідовність аналітичного процесу, вона охоплює етапи експрес-діагностики, поглибленого фінансового аналізу, факторного та структурного дослідження, управлінського оцінювання розривів між фактичним і цільовим фінансовим станом підприємства, прогнозування сценаріїв розвитку підприємства та формування конкретних орієнтирів фінансового оздоровлення, що підвищує точність оцінювання санаційної спроможності та ефективність прийняття управлінських рішень; ефективність санаційних заходів оцінюється у динаміці, через порівняння ключових фінансових показників до та після реалізації заходів реструктуризації, де основними критеріями результативності виступають відновлення платоспроможності, покращення структури капіталу, стабілізація грошових потоків та зростання прибутковості.

Таким чином, АСП має базуватися на інтегруванні фінансових, управлінських та прогностичних методів, що забезпечує комплексне оцінювання фінансового стану та формування обґрунтованої стратегії антикризового розвитку. Тому перспективи подальших досліджень АСП доцільно пов'язати із необхідністю адаптації антикризових інструментів до умов цифровізації економіки, зростання фінансових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. Це зумовлює методологічне поглиблення АСП, цифровізацію аналітичних процесів та інтеграцію сучасних економіко-математичних інструментів, що забезпечить підвищення точності діагностики фінансової кризи та ефективності управлінських рішень.

Література

1. Altman E. I., Hotchkiss E., Wang W. Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy (4th ed.). Wiley, 2019. 349 p.

2. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 61. С. 451-456.

3. Боднар О. А., Бондаренко Г. Ю., Тарасенко В. П. Фінансова санація підприємства в умовах глобалізації України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 138-143.

4. Iershova N., Portna O., Tretyak V., Moskalenko K., Vasyliev O. Crisis Management: Innovative Financial and Accounting Technologies. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, № 2. P. 766-776.

5. Крамар В. В. Методологія оцінювання санаційної спроможності підприємства. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 45–58.

6. Петренко І. С., Бондар О. І. Фінансовий стан підприємства: оцінка ризиків та стратегія виходу з кризи. *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 82–95.

7. Пігуль Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство.* 2020. № 21. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34 (дата звернення: 01.02.2026).

8. Platt H. D., Platt M. B. Predicting corporate financial distress: Reflections on choice-based sample bias. *Journal of Economics and Finance.* 2002. Вип. 26, № 2. С. 184–199.

9. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Т. 17, Вип. 2. С. 87-91.

10. Стеценко Л. М. Оцінювання потенціалу відновлення платоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. Т. 2, Вип. 45. С. 56–62.

11. Taffler R. J. The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and Business Research.* 1983. Vol. 13, Is. 52. P. 295–308.

12. Tereshchenko O. O. Anti-crisis financial management of enterprises. *Actual Problems of Economics.* 2018. Vol. 7, Is. 205. P. 94–102.

13. Wruck K. H. Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*. 1990. Vol. 27, Is. 2. P. 419–444.

References

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). *Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy* (4th ed.). Wiley. 349 p.

2. Andrushchak, Ye. M., & Bilenka, V. A. (2018). Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpryiemstv. *Molodyi vchenyi*, *61*, S. 451-456.

3. Bodnar, O. A., Bondarenko, H. Yu., & Tarasenko, V. P. (2019). Finansova sanatsiia pidpryiemstva v umovakh hlobalizatsii Ukrainy. *Infrastruktura rynku, 35*, S. 138-143.

4. Iershova, N., Portna, O., Tretyak, V., Moskalenko, K., & Vasyliev, O. (2021). Crisis Management: Innovative Financial and Accounting Technologies. *TEM Journal*, *10*(2), P. 766-776.

5. Kramar, V. V. (2019). Metodolohiia otsiniuvannia sanatsiinoi spromozhnosti pidpryiemstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 6,* 45–58.

6. Petrenko, I. S., & Bondar, O. I. (2021). Finansovyi stan pidpryiemstva: otsinka ryzykiv ta stratehiia vykhodu z kryzy. *Ekonomika i derzhava, 12,* 82–95.

7. Pihul, N., & Semenets, V. (2020). Sutnist ta znachennia sanatsii pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomika ta*

suspilstvo, (21). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34

8. Platt, H. D., & Platt, M. B. (2002). Predicting corporate financial distress: Reflections on choice-based sample bias. *Journal of Economics and Finance, 26*(2), 184–199.

9. Starynets, O. H. (2018). Metody finansovoho analizu diialnosti pidpryiemstv u systemi antykryzovoho upravlinnia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 2(17), S. 87-91.

10. Stetsenko, L. M. (2020). Otsiniuvannia potentsialu vidnovlennia platospromozhnosti pidpryiemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, 45(2), 56–62.

11. Taffler, R. J. (1983). The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and Business Research, 13*(52), 295–308.

12. Tereshchenko, O. O. (2018). Anti-crisis financial management of enterprises. *Actual Problems of Economics, 7*(205), 94–102.

13. Wruck, K. H. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics, 27(2)*, 419–444.