МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЯЦЮК Олег Степанович

УДК 658.168.3+347.736

ДИСЕРТАЦІЯ

АВТОСАНАЦІЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ О.С. Яцюк

Науковий керівник: **Кісь Святослав Ярославович,** доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Яцюк О. С. Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією підприємства до змін. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

Дана дисертаційна робота присвячена вирішенню актуального науково-прикладного завдання – теоретичному обґрунтуванню, методологічному розробленню та практичному впровадженню технології автосанації як інструменту проактивного менеджменту. В умовах глобальної турбулентності, спричиненої воєнною агресією, розривом транскордонних ланцюгів доданої вартості та критичною волатильністю ринків, традиційні реактивні моделі управління антикризовим станом виявилися інертними та неефективними. Актуальність дослідження зумовлена об’єктивною необхідністю переходу промислових підприємств від пасивного реагування та режиму вимушеного стримування кризи до моделі активного самовідновлення, де ключовим механізмом стає активація внутрішніх адаптивних резервів через систему автосанації. Робота пропонує принципово новий погляд на кризовий стан не як на фазу ліквідації, а як на можливість структурного переформатування системи, що дозволяє за допомогою точкових управлінських рішень трансформувати дестабілізацію в ресурс для системного оновлення бізнес-моделі та зміцнення ринкових позицій суб’єкта господарювання без залучення громіздких судових процедур та втрати корпоративного контролю.

У першому розділі “Теоретичні аспекти дослідження автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін” розкрито історико-філософські засади виникнення автосанації, обґрунтовано теоретико-методологічний базис технологій адаптації промислового підприємства в межах сучасної концепції управління змінами, а також

сформовано методологічний інструментарій багатовимірної матричної діагностики для оцінки здатності суб'єкта господарювання до самостійного фінансового оздоровлення.

В межах дослідження еволюції інституту оздоровлення здійснено ретроспективний аналіз розвитку реабілітаційних процедур від каральних норм давнього права до сучасного Кодексу України з процедур банкрутства. Доведено, що в чинному правовому полі концепція автосанації найбільш повно реалізується через механізми досудової санації, ініційованої внутрішніми стейкхолдерами. Сформульовано авторське визначення терміну “автосанація”, де вперше синтезовано п'ять імперативів: ієрархію цілей, системність антикризових заходів, суб’єктність менеджменту та власників, специфічні джерела фінансування та превентивну типологію дій. Це дозволило відмежувати автосанацію від класичного фінансового оздоровлення, позиціонуючи її як цілісну управлінську технологію.

Обґрунтовано перехід від лінійних моделей менеджменту до концепції біокібернетичного контуру саморегуляції, де підприємство розглядається як здатний до рефлексії живий організм. Доведено, що ефективна адаптація потребує синергії теорії управління змінами та гнучких методологій для подолання точок біфуркації. Визначено структуру автосанаційної спроможності через декомпозицію фінансового, організаційно-правового та виробничо-технічного потенціалів. Окрему увагу приділено механізмам збалансування інтересів стейкголдерів як запоруці успішного фінансування оздоровчих заходів.

Запропоновано методологічний імператив багатовимірної матричної діагностики, що трактує автосанаційну спроможність як дериватив фінансового стану підприємства. Розроблена автором тривимірна матриця з 27 субпросторами дозволяє візуалізувати та моделювати траєкторії виходу з кризових станів. Встановлено каузальні зв'язки між внутрішніми резервами та здатністю системи відновлювати рівновагу без втрати корпоративного

контролю. Підсумовано, що такий підхід закладає фундамент економічної безпеки держави через зміцнення стійкості її базової промислової ланки.

Цінність розробок першого розділу полягає у формуванні міцного теоретико-методологічного фундаменту, який дозволяє розглядати автосанацію як самостійну об'єктну область менеджменту, що базується на принципах самоорганізації, фінансової автономії та випереджаючого реагування на загрози.

У другому розділі “Аналіз процедури автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні” обґрунтовано методичний інструментарій інтегрального оцінювання детермінант автосанаційної спроможності підприємства, здійснено практичну апробацію алгоритму векторної детермінації розбалансувань на машинобудівних підприємствах та проведено стратегічну типологізацію об’єктів дослідження за рівнем їхньої адаптивної резистентності.

Концептуалізовано методологію діагностики автосанаційної спроможності (АС) як динамічного деривативу фінансового стану, де математична модель побудована на синтезі трьох інтегральних індексів: фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, що охоплюють 9 ключових коефіцієнтів. Впроваджено специфічну для машинобудування нормалізацію показників у діапазоні від 0 до 1, що дозволяє нівелювати різноплановість одиниць виміру та врахувати високу капіталомісткість галузі. Це створює базу для переходу від площинного аналізу до об'ємного моделювання стану підприємства у фазовому просторі, де кожен показник має свою питому вагу у формуванні загальної стійкості.

Представлено результати емпіричного дослідження 30-ти машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. Застосування авторського механізму векторної детермінації розбалансувань (cur) дозволило кількісно виміряти ступінь відхилення кожного суб’єкта від параметрів нормативного стану. Виявлено стан інерційної операційної стійкості при від’ємному власному капіталі, за якої підприємства підтримують

життєздатність виключно через управління поточним грошовим потоком при повному вичерпанні власного капіталу. Статистично підтверджено глибоку структурну асиметрію галузі, що свідчить про системну кризу відтворення капіталу в досліджуваному секторі.

Проведено глибоку типологізацію об’єктів дослідження, що дозволило розподілити їх на кластери за рівнем розбалансування фінансових векторів та ідентифікувати зони критичного ризику. Встановлено, що ключовим деструктором для більшості підприємств є вектор рентабельності, що вказує на низьку ефективність використання технологічного потенціалу в умовах кризи. Побудована карта фазових станів дозволила ідентифікувати зони повної деструкції, де резерви автосанації майже вичерпано, та зони росту, де підприємство володіє надлишковою адаптивною спроможністю, що є критично важливим для наукового обґрунтування вибору подальшої стратегії оздоровлення.

Цінність розробок другого розділу полягає у створенні предиктивного діагностичного інструментарію, який дозволяє менеджменту ідентифікувати приховану архітектуру кризових процесів на ранніх стадіях та кількісно оцінити потенціал самовідновлення підприємства.

У третьому розділі “Напрями застосування автосанації для ефективного управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні” розроблено тривимірну матрицю стратегічного реагування на основі корекційних імпульсів, побудовано модель екосистеми антикризового управління на базі координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації (КІАЦ А) та верифіковано результативність технології через алгоритм зворотного фінансового інжинірингу.

Представлено головний прикладний результат роботи – тривимірну (3D) матрицю стратегічного реагування, яка базується на позиціонуванні підприємства у 27-ми фазових квадрантах і дозволяє проектувати адресні управлінські дії. Запропоновано ієрархію корекційних імпульсів: стабілізаційні (для технологічних лідерів), трансформаційні (для підприємств

із середнім рівнем ризику) та реанімаційні (для аутсайдерів). Кожен імпульс містить деталізовану дорожню карту фінансових та організаційних заходів, що дозволяють перевести підприємство у вищий квадрант життєздатності, фокусуючи зусилля на найбільш депресивному векторі фінансового стану.

Обґрунтовано інституційний вимір автосанації через створення екосистеми антикризового управління, де центральним інтеграційним хабом виступає (КІАЦ А) при Національній асоціації арбітражних керуючих України. Доведено, що успішна автосанація вимагає зовнішньої модерації для подолання стереотипності управлінського мислення внутрішнього менеджменту. Центр забезпечує незалежну валідацію планів оздоровлення та доступ до альтернативних джерел рекапіталізації, трансформуючи роль арбітражного керуючого у професійного архітектора превентивного відновлення бізнесу, що діє в інтересах збереження підприємства як цілісного майнового комплексу.

Представлено результати прогностичного оцінювання ефективності розробок на базі зворотного фінансового інжинірингу, де доведено, що проектування від бажаного фінансового стану до поточних дій дозволяє перетворити антикризове управління на точну інженерну дисципліну. Практична апробація на підприємствах ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”, ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” та ДП “Виробниче об’єднання “Карпати” підтвердила, що точковий вплив на найбільш депресивний фінансовий вектор забезпечує максимальний мультиплікативний ефект. Математичне моделювання підтвердило, що реалізація запропонованої технології гарантує стійке виведення системи з кризи навіть за умов критичного браку оборотних коштів на старті процедури.

Цінність результатів третього розділу полягає у переході від теоретичних абстракцій до дієвого прикладного інструментарію, який дозволяє проектувати траєкторії розвитку промислових підприємств у тривимірному фазовому просторі з високим рівнем достовірності та верифікації результатів.

Практична цінність дисертаційної роботи загалом полягає у створенні цілісної, науково обґрунтованої управлінської технології, впровадження якої на вітчизняних машинобудівних підприємствах забезпечує прогнозоване відновлення їхньої стратегічної життєздатності, мінімізує ризики банкрутства через активацію внутрішніх адаптивних резервів та сприяє формуванню національної екосистеми проактивного антикризового менеджменту в умовах екстремальної невизначеності.

Ключові слова: автосанація, автосанаційна спроможність, управління, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, інтегральний показник, адаптивне управління, зміни, управління змінами, загроза, криза, кризове управління, машинобудівне підприємство.

SUMMARY

Yatsiuk Oleh. Autosanation as a technology for effective management of enterprise adaptation to changes. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – “Management”. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 2026.

This dissertation is devoted to solving an aктyal scientific and applied problem – the theoretical substantiation, methodological development, and practical implementation of autosanation technology as a tool of proactive management. In conditions of global turbulence caused by military aggression, the disruption of cross-border value chains, and critical market volatility, traditional reactive models of crisis management have proven inert and ineffective. The relevance of the study is determined by the objective need for industrial enterprises to transition from passive response and forced crisis containment to a model of active self-recovery, where the key mechanism is the activation of internal adaptive reserves through a system of autosanation. The work proposes a fundamentally new perspective on a crisis state not as a phase of liquidation, but as an opportunity for structural reconfiguration of the system, enabling, through targeted managerial decisions, the transformation of destabilization into a resource for systemic renewal of the business model and strengthening of market positions without resorting to cumbersome judicial procedures and loss of corporate control.

In the first chapter, “Theoretical Aspects of the Study of Autosanation as a Technology of Effective Management of Enterprise Adaptation to Change,” the historical and philosophical foundations of the emergence of autosanation are revealed, the theoretical and methodological basis of enterprise adaptation technologies within the modern concept of change management is substantiated, and a methodological toolkit of multidimensional matrix diagnostics for assessing the enterprise’s ability to independently restore its financial health is developed.

Within the study of the evolution of rehabilitation institutions, a retrospective analysis of the development of recovery procedures from punitive norms of ancient law to the modern Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures is carried out. It is proven that within the current legal framework, the concept of autosanation is most fully implemented through pre-trial санation mechanisms initiated by internal stakeholders. The author formulates a definition of the term “autosanation,” synthesizing five imperatives: hierarchy of goals, systemic nature of anti-crisis measures, subjectivity of management and owners, specific sources of financing, and a preventive typology of actions. This made it possible to distinguish autosanation from classical financial rehabilitation, positioning it as a holistic management technology.

The transition from linear management models to the concept of a biocybernetic self-regulation contour is substantiated, where the enterprise is considered as a reflexive living organism. It is proven that effective adaptation requires the synergy of change management theory and agile methodologies to overcome bifurcation points. The structure of autosanation capacity is determined through the decomposition of financial, organizational-legal, and production-technical potentials. Particular attention is paid to mechanisms for balancing stakeholder interests as a prerequisite for successful financing of recovery measures.

A methodological imperative of multidimensional matrix diagnostics is proposed, interpreting autosanation capacity as a derivative of the enterprise’s financial condition. The author’s developed three-dimensional matrix with 27 subspaces allows visualization and modeling of trajectories for exiting crisis states. Causal relationships between internal reserves and the system’s ability to restore equilibrium without loss of corporate control are established. It is concluded that such an approach forms the foundation of the state’s economic security by strengthening the resilience of its core industrial sector.

The value of the developments in the first chapter lies in the formation of a solid theoretical and methodological foundation that allows autosanation to be

considered as an independent domain of management based on the principles of self-organization, financial autonomy, and proactive response to threats.

In the second chapter, “Analysis of the Autosanation Procedure as a Technology of Effective Management of Enterprise Adaptation to Changes in Its Environment,” a methodological toolkit for the integral assessment of determinants of autosanation capacity is substantiated, the algorithm of vector determination of imbalances is practically tested on machine-building enterprises, and a strategic typologization of research objects by the level of their adaptive resilience is carried out.

The methodology for diagnosing autosanation capacity (AC) is conceptualized as a dynamic derivative of financial condition, where the mathematical model is based on the synthesis of three integral indices: financial stability, liquidity, and profitability, covering nine key indicators. A normalization of indicators in the range from 0 to 1, specific to the machine-building industry, is introduced, which eliminates the heterogeneity of measurement units and accounts for the high capital intensity of the sector. This creates a basis for the transition from planar analysis to volumetric modeling of the enterprise state in a phase space, where each indicator has its own weight in forming overall stability.

The results of an empirical study of 30 machine-building enterprises in the Ivano-Frankivsk region are presented. The application of the author’s mechanism for vector determination of imbalances (cur) made it possible to quantitatively measure the degree of deviation of each entity from normative parameters. A state of inertial operational stability with negative equity was identified, in which enterprises maintain viability exclusively through the management of current cash flows while having exhausted their own capital. A deep structural asymmetry of the sector is statistically confirmed, indicating a systemic crisis in capital reproduction within the studied sector.

A deep typologization of research objects was conducted, enabling their classification into clusters according to the level of imbalance of financial vectors and the identification of zones of critical risk. It is established that the key destructor

for most enterprises is the profitability vector, indicating low efficiency in the use of technological potential under crisis conditions. The constructed map of phase states allowed the identification of zones of complete destruction, where autosanation reserves are almost exhausted, and zones of growth, where enterprises possess excess adaptive capacity, which is critically important for scientifically substantiating the choice of further recovery strategy.

The value of the developments in the second chapter lies in the creation of a predictive diagnostic toolkit that enables management to identify the hidden architecture of crisis processes at early stages and quantitatively assess the potential for enterprise self-recovery.

In the third chapter, “Directions for the Application of Autosanation for Effective Management of Enterprise Adaptation to Changes in Its Environment,” a three-dimensional matrix of strategic response based on corrective impulses is developed, a model of an anti-crisis management ecosystem based on a Coordination Information and Analytical Center of Autosanation (CIAC A) is constructed, and the effectiveness of the technology is verified through an algorithm of reverse financial engineering.

The main applied result of the work is presented – a three-dimensional (3D) matrix of strategic response based on positioning enterprises within 27 phase quadrants, which allows the design of targeted managerial actions. A hierarchy of corrective impulses is proposed: stabilizing (for technological leaders), transformational (for enterprises with medium risk), and rehabilitative (for outsiders). Each impulse includes a detailed roadmap of financial and organizational measures that enable the enterprise to transition to a higher quadrant of viability, focusing efforts on the most depressed financial vector.

The institutional dimension of autosanation is substantiated through the creation of an anti-crisis management ecosystem, where the central integration hub is the Coordination Information and Analytical Center of Autosanation (CIAC A) under the National Association of Insolvency Practitioners of Ukraine. It is proven that successful autosanation requires external moderation to overcome the

stereotypical thinking of internal management. The Center provides independent validation of recovery plans and access to alternative sources of recapitalization, transforming the role of the insolvency practitioner into a professional architect of preventive business recovery acting in the interest of preserving the enterprise as an integral property complex.

The results of predictive evaluation of the proposed developments based on reverse financial engineering are presented, demonstrating that designing from the desired financial state to current actions transforms crisis management into a precise engineering discipline. Practical testing on enterprises LLC “Research and Production Enterprise ‘Inductor’,” LLC “A-TEK Ukraine,” and SE “PU ‘Karpaty’” confirmed that targeted influence on the most depressed financial vector ensures the maximum multiplicative effect. Mathematical modeling confirmed that the implementation of the proposed technology ensures a stable exit from crisis even under conditions of a critical shortage of working capital at the initial stage.

The value of the results of the third chapter lies in the transition from theoretical abstractions to an effective applied toolkit that enables the design of development trajectories of industrial enterprises in a three-dimensional phase space with a high level of reliability and verification.

The overall practical value of the dissertation lies in the creation of an integral, scientifically grounded management technology, the implementation of which at domestic machine-building enterprises ensures a predictable recovery of their strategic viability, minimizes bankruptcy risks through the activation of internal adaptive reserves, and contributes to the formation of a national ecosystem of proactive crisis management under conditions of extreme uncertainty.

Keywords: autosanation, autosanation capability, management, financial stability, liquidity, profitability, integral indicator, adaptive management, changes, change management, threat, crisis, crisis management, machine-building enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1 Яцюк О. С. (2012). Оцінка передумов та активізація застосування процедури санації підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2 (5). Т. 2. С. 341-345. (0,33 друк. арк.).

2 Яцюк О. С., Твердохліб І. О. (2013). Необхідність, мета та послідовність планування автосанації підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* Вип. 12. Ч. 4, 185-188. *Особистий внесок автора*: досліджено економічну сутність автосанації, мету її застосування та особливості планування на підприємстві; І.О. Твердохліб: сформовано послідовність планування етапів автосанації підприємства (0,43 друк. арк., авт. 0,32 друк. арк.).

3 Яцюк О. С. (2015). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як засіб виявлення “вузьких місць” в його діяльності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”).* 1 (11). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 142-148. (0,67 друк. арк.).

4 Яцюк О. С. (2018). Основні напрями підвищення ефективності процедур банкрутства та санації підприємств. *Економічний форум : наук. журн.* 1, 255-260. (0,53 друк. арк.).

5 Яцюк О. С. (2023). Автосанація підприємства: історико-філософський генезис. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”)*. 1 (27). С. 76-89. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89. (1,12 друк. арк.).

6 Яцюк О. С. (2023). Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного*

університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"). 2 (28), 85-95. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95. (0,83 друк. арк.).

7 Яцюк О. С. (2024). Скорочення дебіторської заборгованості як метод управління фінансовим забезпеченням автосанації підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості").* 1 (29), 86-96. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-86-96. (0,91 друк. арк.).

8 Яцюк О. С. (2024). Проведення автосанаційних заходів за рахунок оптимізації методів управління кредиторською заборгованістю. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"*. 2 (30), 98-109. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-98-109. (1,00 друк. арк.).

9 Яцюк О. С. (2025). Створення координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації: управлінський та інституційний ракурси. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2 (32), 147-162. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-147-162. (1,32 друк. арк.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science та Scopus

10 Malynovska G., Kis S., Kalambet Y., Yatsiuk O. (2020). A mathematical and testing tool for personal human capital research assessment. *Management Science Letters.* 10 (14), 3291-3298. URL: http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_187.pdf. *Особистий внесок автора*: розробка методології дослідження, зокрема вдосконалено методологію діагностики багатовимірних інтегральних показників

промислових підприємств з використанням механізму векторної детермінації розбалансувань детермінант таких показників, виконання аналізу даних, візуалізація; Г. Малиновська: концептуалізація дослідження, збір та первинна обробка даних, формальний аналіз; С. Кісь: концептуалізація дослідження, валідація отриманих результатів, супервізія та керування групою співавторів; Я. Каламбет: написання огляду літератури, редагування, оформлення. (0,6 друк. арк., авт. 0,12 друк. арк.).

11 Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., & Bembenek, M. (2025). Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, *17* (6), 2366. https://doi.org/10.3390/su17062366. *Особистий внесок автора:* розробка методології дослідження, зокрема вдосконалено та апробовано математичний інструментарій діагностики багатовимірних інтегральних показників промислових підприємств, валідація отриманих результатів, формальний аналіз; Г. Малиновська: концептуалізація дослідження, збір та первинна обробка даних, формальний аналіз, візуалізація; Я. Павлік: концептуалізація дослідження, валідація отриманих результатів, формальний аналіз, візуалізація; Г. Кісь: розробка методології дослідження, розробка програмного забезпечення для виконання розрахунків, валідація отриманих результатів; Р. Вольняк: написання, редагування, оформлення; С. Кісь: концептуалізація дослідження, розробка методології дослідження, валідація отриманих результатів, супервізія та керування групою співавторів; М. Бембенек: розробка методології дослідження; написання та редагування, керування групою співавторів. (1,16 друк. арк., авт. 0,30 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру. Матеріали наукових конференцій

12 Яцюк О. С. (2022). Автосанація як технологія управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання:* матеріали всеукр.

наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 103-105. (0,14 друк. арк.).

13 Yatsyuk O. S. (2022). Autosanation of the enterprise using the resources of international grant programs and government business support programs. "*Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи":* матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 121-124. (0,17 друк. арк.).

14 Яцюк О. С. (2023). Стратегічне планування автосанації комунальних підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців "*Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): поствоєнна розбудова"*. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 324-329. (0,30 друк. арк.).

15 Яцюк О.С. (2024). Оптимізація методів управління кредиторською заборгованістю підприємства-боржника при реалізації процедури автосанації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти:* збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: АПСВТ, Вид-во АПСВТ, 154-155. (0,10 друк. арк.).

16 Яцюк О. С. (2024). Встановлення в процесі автосанації взаємозв'язку між причинами кризи та суб'єктами, що її спричинили. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. Полтава: ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 442-447. (0,32 друк. арк.).

17 Yatsiuk O. S. (2024). Financial Security Management of Autosanation Measures at the Enterprise: An American Company Experience. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи:* матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 160-162. (0,14 друк. арк.).

18 Яцюк О.С. (2024). Управління процедурою автосанації підприємства та її фінансування: досвід Китайської Народної Республіки. “*Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи”:* матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 263-266. (0,21 друк. арк.).

19 Яцюк О.С. (2025). Використання автосанаційної процедури для відновлення підприємства: досвід польського механічного заводу “Бумар Лабенди”. Хмельниччина в умовах війни росії проти України: рік 2024: матер. всеукр. наук. практ. конф. Хмельницький: ХКТЕІ, 238-242. (0,23 друк. арк.).

20 Яцюк О. С. (2025). Структурно-логічна схема процедури автосанації підприємства. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах:* збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. Ірпінь, 312-314. (0,15 друк. арк.).

21 Яцюк О.С. (2025). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як інструмент визначення доцільності проведення його автосанації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти:* збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, К.: АПСВТ. 290-291. (0,10 друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ 19
ВСТУП……... 20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АВТОСАНАЦІЇ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН
1.1. Історико-філософський генезис автосанації підприємства…..……. 30
1.2.Технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін: теоретико-методологічні засади та концепція управління змінами…….. 53
1.3 Методологічний імператив багатовимірної матричної діагностики автосанаційної спроможності підприємства…….……. 70
Висновки до розділу 1……..... 86
Список використаних джерел до розділу 1…… 88
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ АВТОСАНАЦІЇ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В ЙОГО ОТОЧЕННІ
2.1 Методичний інструментарій інтегрального оцінювання детермінант автосанаційної спроможності підприємства…….. 101
2.2 Аналіз тенденцій розвитку та діагностика фінансового стану машинобудівних підприємств Івано-Франківської області в умовах воєнної дестабілізації та ринкових трансформацій……..……... 119
2.3 Комплексна діагностика та векторна детермінація розбалансування складових автосанаційної спроможності машинобудівних підприємств Івано-Франківської області……..……... 140
Висновки до розділу 2……..... 161
Список використаних джерел до розділу 2…… 163
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ АВТОСАНАЦІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В ЙОГО ОТОЧЕННІ
3.1 Розробка тривимірної матриці стратегічного реагування та моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності……... 174
3.2 Створення координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації: управлінський та інституційний ракурси…….. 189
3.3 Прогнозне оцінювання результативності впровадження моделі автосанації та її вплив на стратегічну життєздатність підприємства…….. 209
Висновки до розділу 3……..... 229
Список використаних джерел до розділу 3……..….. 232
ВИСНОВКИ……..….. 238
ДОДАТКИ……..… 250

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

АС	автосанаційна спроможність
ФС	фінансова стійкість
Л	ліквідність
Р	рентабельність
ІПФС	інтегральний показник фінансової стійкості
ІПЛ	інтегральний показник ліквідності
ІПР	інтегральний показник рентабельності
КА	коефіцієнт автономії
КПН	коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом
КЗ	коефіцієнт заборгованості
Кпот.л.	коефіцієнт поточної ліквідності
Кшв.л.	коефіцієнт швидкої ліквідності
Кабс.л.	коефіцієнт абсолютної ліквідності
ROA	рентабельність активів
ROE	рентабельність власного капіталу
NPM	рентабельність продажів
АТ	акціонерне товариство
ВАТ	відкрите акціонерне товариство
ПрАТ	приватне акціонерне товариство
ТОВ	товариство з обмеженою відповідальністю
ДП	державне підприємство
ПП	приватне підприємство
КІАЦ А	Координаційний інформаційно-аналітичний центр автосанації
НААКУ	Національна асоціація арбітражних керуючих України

ВСТУП

Фундаментальна дестабілізація глобальних ринків, посилена наростанням непередбачуваних системних викликів та геополітичних розломів, остаточно нівелює результативність класичних моделей реактивного менеджменту. В умовах перманентних змін зовнішнього середовища традиційні методи управління вичерпують свій ресурс, вимагаючи від суб’єктів господарювання негайного переходу до проактивних стратегій інституційної та адаптивної стійкості. У цих екстремальних обставинах парадигма автосанації трансформується з вузькоспрямованого механізму відновлення платоспроможності у домінантну інтелектуальну технологію управління внутрішнім адаптивним потенціалом підприємства, що базується на здатності системи до самоорганізації.

Критична необхідність дослідження зумовлена глибокою та болісною трансформацією національної економіки в умовах воєнного стану. Масштабна деструкція індустріальних зв’язків, розрив усталених логістичних ланцюгів, втрата стратегічних ринків збуту та катастрофічний дефіцит інвестиційної ліквідності сформували в промисловому секторі середовище надвисокого ризику. За таких умов життєздатність підприємства залежить не стільки від зовнішніх дотацій, скільки від швидкості ініціювання внутрішніх регенеративних процесів.

Згідно з актуальними статистичними даними, частка збиткових підприємств у стратегічно важливих галузях машинобудування перевищила критичну межу у 35-40%, а понад дві третини суб’єктів господарювання перебувають у стані прихованої або потенційної неплатоспроможності. Традиційні процедури санації, що передбачають залучення зовнішнього інвестора або тривалий судовий нагляд, часто виявляються інертними та неефективними через гострий дефіцит вільного капіталу в країні та надмірну бюрократизацію правових механізмів. Оскільки банкрутство великих промислових об’єктів спричиняє ланцюгову реакцію соціально-економічної

дестабілізації регіонів, формування автономних механізмів самовідновлення постає як імператив збереження національного виробничого базису.

На противагу інертним методам зовнішнього втручання, пріоритетність автосанації визначається її орієнтацією на екстракцію латентних внутрішніх резервів – фінансових, організаційних та інтелектуальних. Це дозволяє підприємству зберегти стратегічну управлінську автономію та забезпечити миттєвість реагування на слабкі сигнали кризи. Вибір такої моделі менеджменту обумовлений потребою в реалізації точкових корекційних імпульсів на ранніх етапах розбалансування системи, що є критично важливим в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів. У цьому контексті автосанація розглядається як технологія превентивної адаптації, що дозволяє трансформувати внутрішню ентропію та суперечності у ресурс для системної модернізації бізнес-моделі.

Наукове обґрунтування інструментарію автосанації стає фундаментальним базисом для забезпечення життєздатності вітчизняного виробництва як у воєнний період, так і під час майбутньої глобальної реконструкції економіки України. Для кожного суб’єкта господарювання, що функціонує в умовах перманентних загроз, питання готовності до екстремальних змін середовища переходить із площини корпоративного інтересу в площину національної економічної безпеки. Саме тому автосанація постає як ключовий фінансово-управлінський інструмент, що забезпечує гнучку адаптацію до викликів воєнного часу та створює надійне підґрунтя для масштабної повоєнної відбудови країни на нових технологічних засадах.

Окремі питання, пов’язані з реалізацією процедури санації господарюючих суб’єктів до порушення провадження справи про банкрутство силами самого підприємства (тобто, автосанації) та управління підприємством в умовах зародження та розвитку кризових явищ, руйнівних змін, розглянуті в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема С. Коха, Р. Дюранда, Л. Даі та М. Чанга, К. В. Васьківської та Я. М. Гринчишина, Р. Вольфе та Г. Глінки, П.-Р. Мошеля, Т. М. Білоконь та Л. М. Несен,

В. В. Джуня, В. В. Радзивілюк, О. О. Терещенка, Є. М. Андрущак, О. Г. Тарасенка, Л. О. Лігоненко, А. М. Поддєрьогіна, В. П. Петренка, С. Я. Кіся, М. О. Данилюка, І. П. Кінаш, А. С. Полянської, І. Б. Запухляк, С. М. Кафки, Л. С. Вербовської, Б. М. Полякова, В. С. Кивачука та інших.

Проте, вивчення сучасних друкованих праць свідчить про відсутність цілісного висвітлення автосанації саме як високотехнологічного процесу адаптивного управління змінами. Більшість існуючих методик зосереджені на фрагментарних фінансових розрахунках, ігноруючи системну природу самовідновлення. Варто зазначити, що навіть термін “автосанація” залишається загалом невизначеним у вітчизняній науковій школі, а ґрунтовні дослідження його технологічного інструментарію у фазовому просторі змін досі не проводилися, що й обумовило актуальність та вибір теми дисертаційної роботи.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у межах держбюджетних тем “Теоретичні та прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ” (ДР № 0120U103912), “Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних економічних систем” (ДР № 0117U003830), “Наукові та прикладні економіко-управлінські засади розвитку соціально-економічних систем на основі інноваційних трансформацій їх складових” (ДР № 0114U004855), “Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах” (ДР № 0109U008787), в межах яких автором поглиблено теоретико-методичні положення та науково-практичні рекомендації щодо впровадження системи автосанації як інструменту адаптації підприємства до змін, зокрема: обґрунтовано концепцію екосистеми відновлення суб’єктів господарювання через взаємодію стейкхолдерів; розроблено методику стратегічного реагування на критичні фінансові розбалансування;

удосконалено інституційні механізми підтримки автосанації та діагностику спроможності підприємств до саморозвитку в умовах високої невизначеності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо застосування автосанації як технології ефективного управління адаптаційними процесами на підприємстві в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення сформульованої мети необхідно вирішити наступні наукові завдання:

- розкрити історико-філософський генезис автосанації та обґрунтувати її роль як фундаментальної технології адаптації підприємства до кризових змін;
- дослідити технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін: розкрити теоретико-методологічні засади та сутність концепції управління змінами;
- визначити методологічний імператив та сформувати інструментарій матричної діагностики автосанаційної спроможності для ідентифікації внутрішніх адаптаційних ресурсів;
- розробити методичний інструментарій інтегрального оцінювання детермінант автосанаційної спроможності, що дозволяє агрегувати показники стійкості, ліквідності та рентабельності;
- здійснити аналіз тенденцій розвитку та діагностику фінансового стану машинобудівних підприємств регіону в умовах воєнної дестабілізації;
- виявити вектори розбалансування складових автосанаційної спроможності та провести їх комплексну детермінацію на прикладі промислових об’єктів;
- побудувати тривимірну матрицю стратегічного реагування для моделювання цільових корекційних імпульсів залежно від позиціонування підприємства у фазовому просторі;

- обґрунтувати управлінські та інституційні ракурси створення Координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації та провести прогнозне оцінювання результативності впровадження запропонованої моделі;

- провести апробацію розробленого інструментарію та оцінити прогнозний вплив корекційних імпульсів на рівень адаптивної спроможності підприємств різних рівнів фінансової стійкості у фазовому просторі змін.

Об’єктом дослідження є процес управління адаптацією підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є технологія автосанації як інструмент забезпечення ефективного управління адаптаційними процесами на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних процесів. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань було використано такі методи:

− історико-логічний та генетичний аналіз – для дослідження еволюції поняття “автосанація” та формування її категоріального апарату (підрозділ 1.1);

− абстрактно-логічний та метод системного узагальнення – для теоретичного обґрунтування технологій ефективного управління адаптацією підприємства до змін та її інституційних форм (підрозділи 1.2, 3.2);

− статистико-економічний та порівняльний аналіз – для оцінки сучасного фінансового стану машинобудівних підприємств Івано-Франківської області (підрозділ 2.2);

− метод інтегрального оцінювання – для розробки методики визначення детермінант автосанаційної спроможності (підрозділ 2.1);

− матричне моделювання та векторний аналіз – для побудови тривимірної матриці стратегічного реагування та ідентифікації напрямів розбалансування складових автосанації (підрозділи 2.3, 3.1);

− методи прогнозування та зворотного фінансового інжинірингу – для прогнозного оцінювання результативності впровадження моделі автосанації та її впливу на стратегічну життєздатність підприємства (підрозділ 3.3).

Інформаційною базою дослідження стали чинні нормативно-правові акти України, Кодекс України з процедур банкрутства, державні програми розвитку промислового сектору; матеріали фінансової та статистичної звітності машинобудівних підприємств; наукові дослідження з проблем антикризового менеджменту та стратегічної адаптації; аналітичні звіти Національної асоціації арбітражних керуючих України; результати авторського діагностичного обстеження об'єктів машинобудування Івано-Франківської області; інформаційні повідомлення, електронні документи та аналітичні огляди на офіційних веб-сайтах.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження полягає у тому, що:

вперше:

− – розроблено тривимірну (3D) матрицю моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності підприємства та стратегічного реагування на кризові та дестабілізуючі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, яка, на відміну від двомірних аналогів, базується на просторовій детермінації стану суб'єкта господарювання у 27-ми фазових квадрантах і дозволяє одночасно оцінювати вектори фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності для проектування цільових управлінських дій, спрямованих на нівелювання точок деструкції та забезпечення траєкторії виходу підприємства до "атрактора параметричної стабільності" в умовах екстремальних змін середовища;

удосконалено:

− інституційно-управлінський механізм реалізації автосанації, який передбачає створення та діяльність Координаційного інформаційно-аналітичного центру на базі НААКУ як зовнішнього інтелектуального модератора, і, на відміну від існуючих підходів, забезпечує незалежну

валідацію планів оздоровлення та подолання управлінської інерції внутрішнього менеджменту, дозволяючи трансформувати суб'єктивні антикризові рішення у професійну технологію стратегічного відновлення на принципах об'єктивності та фінансового інжинірингу;

− методичний інструментарій діагностики автосанаційної спроможності, який, на відміну від існуючих, передбачає векторну детермінацію розбалансувань (cur), що дає змогу кількісно виміряти ступінь відхилення системи від зони фінансового оптимуму та встановити пріоритетність застосування оздоровчих заходів у критичних вузлах бізнес-моделі;

− понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового менеджменту, зокрема зміст поняття "автосанація", яке, на відміну від існуючих, розширено характеристиками внутрішньої суб'єктності та збереження корпоративного контролю власників, що дозволяє чітко ідентифікувати її як самостійну технологію превентивного управління життєздатністю.

отримали подальший розвиток:

− модель екосистеми автосанації підприємства, у межах якої процес відновлення розглядається як мережева взаємодія внутрішніх акторів та зовнішніх інституцій підтримки, що створює умови для трансформації соціальних конфліктів у ресурс розвитку та залучення альтернативних джерел капіталізації на засадах партнерства стейкхолдерів;

− біокібернетичний підхід до моделювання економічних систем, у частині представлення промислового підприємства як складного адаптивного контуру, здатного до системного оздоровлення через активацію внутрішніх механізмів самоорганізації та відповіді на слабкі сигнали кризи;

− методичні засади прогностичного моделювання результативності антикризових заходів на основі алгоритму зворотного фінансового інжинірингу, що забезпечує перехід від статичного аналізу до проектування цільових фазових станів підприємства та дозволяє математично верифікувати

керовані управлінські імпульси для об’єктів із різним вихідним рівнем автосанаційної спроможності з гарантованим прогнозованим результатом”.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо впровадження технології автосанації, використання прогностичного інструментарію та моделей адаптивного управління, що дозволяють машинобудівним підприємствам забезпечувати стратегічну життєздатність в умовах екстремальної мінливості зовнішнього середовища. Окремі результати дослідження впроваджені у практичну діяльність таких суб’єктів господарювання: ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (довідка №39 від 21.04.2026 р.), зокрема, використано підходи до застосування технології автосанації як інструменту превентивного антикризового управління підприємством та використання превентивних управлінських імпульсів для недопущення деструктивних тенденцій у фінансовому стані підприємства, прогностичний інструментарій для своєчасного виявлення потенційних загроз та формування управлінських рішень, методику моніторингу автосанаційної спроможності, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства; ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (довідка №04/17-01 від 17.04.25 р.), а саме: впровадження інструментарію векторної детермінації фінансово-економічних розбалансувань, застосування підходів автосанації для ідентифікації критичних зон у діяльності підприємства, використання моделей адаптивного управління для оптимізації структури капіталу, застосування методичних підходів до забезпечення переходу підприємства до зони стійкого розвитку; ДП “Виробниче об’єднання “Карпати” (довідка №01-07/24/1081 від 30.12.2025 р.), де застосовано технологію автосанації як інструменту забезпечення внутрішньої стабілізації підприємства, впроваджено систему моніторингу автосанаційної спроможності для оцінювання поточного стану та виявлення потенційних ризиків, впроваджено комплекс превентивних антикризових заходів, спрямованих на недопущення погіршення фінансового стану підприємства.

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються для організації процесу надання освітніх послуг в інституті післядипломної освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка №40-106-22 від 12.04.2026 р.) та інтегровані в зміст таких навчальних дисциплін, як «Корпоративне управління та розвиток організації», «Управління змінами в організаціях» для підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент», а також використовуються для організації процесу надання освітніх послуг в Івано-Франківському центрі професійно-технічної освіти державної служби зайнятості (довідка №01-30/03/26 від 30.03.2026 р.) та інтегровані в зміст таких навчальних дисциплін, як «Основи галузевої економіки», «Основи ринкової економіки та підприємництва».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Основні наукові результати, положення, стандарти, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, є особистим авторським внеском у розробку обраної теми дисертаційної роботи. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, котрі становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Головні науково-методичні і прикладні результати, отримані в процесі підготовки дисертації, були оприлюднені на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю “Розвиток суб’єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання” (м. Харків, 2022 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції “Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи” (м. Київ, 2022 р.); Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих науковців “Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): поствоєнна розбудова” (м. Харків, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний,

фінансовий та управлінський аспекти" (м. Київ, 2024 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції "Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (м. Полтава, 2024 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції "Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи" (м. Харків, 2024 р.); XII Всеукраїнській науково-практичній конференції "Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи" (м. Київ, 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції "Хмельниччина в умовах війни росії проти України: рік 2024" (м. Хмельницький, 2025 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених "Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах" (м. Ірпінь, 2025 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції "Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти" (м. Київ, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковані у 21 науковій праці загальним обсягом 10,53 д.а., з них особисто автору належить 9,19 д.а., у тому числі 9 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (із них 1 – у співавторстві), 2 статті, що індексуються у наукометричних базах даних Web of Science та Scopus (із них 2 – у співавторстві), 10 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної джерел, який включає 280 назв (в т. ч. 118 іншомовних) та 9-ти додатків. Загальний обсяг дисертації складає 277 сторінок, основний зміст викладено на 198 сторінках, в роботі є 11 рисунків, 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АВТОСАНАЦІЇ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

1.1 Історико-філософський генезис автосанації підприємства

Протягом новітнього періоду існування України як самостійної держави, становлення її економіки відбувається в умовах перманентної кризи. Так, після етапу доринкових перетворень (1991-1998 рр.) періоди економічного зростання (1999-2008 рр., 2010-2013 рр., 2015-2019 рр., 2021 р., 2023-2024 рр.) змінювалися економічними спадами (2008-2009 рр, 2013-2014 рр., 2020 р., 2022 р.) [1]. У відповідності із закономірностями циклічного розвитку економіки, існуюча криза в майбутньому зміниться етапом економічного зростання і основи такого зростання необхідно закладати саме в найнижчій точці спаду [2, с. 64]. Слід зазначити, що передумовою економічного зростання в довготривалій перспективі є переміщення проблеми структурної перебудови економіки з макроекономічного на мікроекономічний рівень. Тільки при забезпеченні ефективного функціонування базової ланки економічної системи (підприємств та організацій) можливе фундаментальне розв’язання фінансових проблем як на рівні суб’єктів господарювання, так і в сфері державних фінансів [3].

З цієї позиції недопущення руйнування господарюючих суб’єктів внаслідок тимчасового погіршення ринкових умов є найважливішим завданням з однієї сторони – сучасного законодавства в сфері неплатоспроможності як в Україні, та і в інших країнах, а з іншої сторони – ключовим завданням антикризового менеджменту. Тривала практика застосування інституту неплатоспроможності та практика імплементації принципів антикризового управління дозволила виробити певну систему цілей цієї фінансової інституції, які автором представлено в [4, с. 180-181], а спрощено можна представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Дуальна мета функціонування інституту неплатоспроможності й антикризового менеджменту на різних рівнях економіки

Рівень економіки	Дуальна мета інституту неплатоспроможності та антикризового менеджменту
Макрорівень	Забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності національної економіки, стабілізація економічних відносин
Мезорівень	Симетричний розвиток народного господарства в регіональному та галузевому розрізах, захист інтересів територій
Мікрорівень	Забезпечення захисту інтересів кредиторів, бізнесу боржника, трудового колективу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Сучасний інститут неплатоспроможності в країнах з розвиненою ринковою економікою функціонує на основі таких основоположних принципів [5-9]:

1) урахування інтересів усіх залучених сторін – кредиторів, працівників, контрагентів та інших осіб, економічно пов’язаних із боржником, особливо у випадках ліквідації банкрута;

2) збереження підприємства як єдиного комплексу: акцент робиться на збереженні цілісної системи “люди-машини-технологія”, що підтримує виробничо-технологічну єдність;

3) продаж майна лише як крайній захід: поділ підприємства і реалізація його активів для задоволення вимог кредиторів відбувається лише у виключних випадках, коли це не шкодить соціальним інтересам і сприяє покращенню загальної економічної ситуації;

4) пріоритет фінансового оздоровлення – відновлення платоспроможності підприємства має перевагу над швидким задоволенням вимог кредиторів;

5) соціалізація інституту неплатоспроможності – головна увага приділяється захисту осіб, пов’язаних із боржником, які можуть постраждати

від його банкрутства, а також забезпеченню державної безпеки та економічної стабільності;

6) можливість нового старту для боржника – звільнення від надмірних боргових зобов'язань і створення умов для продовження підприємницької діяльності.

7) Рівність прав кредиторів – усі кредитори з однаковим економіко-правовим статусом, незалежно від форми власності, джерела капіталу чи територіальної приналежності, мають рівні права, які гарантуються державою під час процедур неплатоспроможності.

Таким чином, у сучасному вигляді інститут неплатоспроможності, який спрямований на справедливе вирішення проблем заборгованості та орієнтований на збереження функціонування суб'єктів господарювання, продовжує активно вдосконалюватися відповідно до нових викликів економіки та суспільства.

Триваюча в Україні з 2022 року війна негативно позначилась на фінансово-економічному становищі господарюючих суб'єктів: значні обсяги кредиторської заборгованості, низький рівень інвестицій в оновлення та розвиток виробництва, зниження купівельної спроможності населення та відповідне звуження споживчого ринку призвели до кризової ситуації на багатьох підприємствах. Розв'язання проблеми збиткових підприємств, яка є надзвичайно гострою, оскільки близько 25% великих, середніх та малих підприємств отримують негативний фінансовий результат своєї діяльності [10], відбувається зі застосуванням інститутів ринкової економіки, зокрема інституту банкрутства. Варто зазначити, що банкрутство такої великої кількості неплатоспроможних підприємств є неприпустимим, оскільки унеможливить досягнення ряду стратегічних завдань країни, серед яких формування внутрішнього ринку та розвиток власного виробництва. А це вже становить значну загрозу економічній безпеці нашої держави [11, с. 49; 12, с. 11-12].

Отже, з метою вирішення даної проблеми необхідно створити ефективний механізм банкрутства і відновлення платоспроможності боржника, який би забезпечував вирішення питань заборгованості та фінансового оздоровлення підприємства, збереження виробничого потенціалу та робочих місць. Звичайно, такий механізм повинен включати процедуру ліквідації, оскільки ліквідація безнадійних підприємств-боржників сприятиме перерозподілу ресурсів на користь життєздатних підприємств та покращенню економічної ситуації в державі. В той же час, усунення загрози банкрутства можливе тільки при встановленні пріоритетності застосування тих заходів, які мають на меті оздоровлення підприємств та створення передумов для їх подальшого розвитку, тобто санації та автосанації. Ця точка зору знаходить підтримку зі сторони науковців, державних діячів та управлінців [7; 13-18], проте в практиці господарювання її реалізація ускладнюється внаслідок відсутності:

– однозначного трактування санації та автосанації різними нормативними актами та окремими фахівцями;

– наукових підходів до формування програми фінансового оздоровлення підприємства з врахуванням його санаційної спроможності;

– дієвого механізму виявлення та використання фінансових джерел санації та автосанації підприємства;

– науково обґрунтованих підходів до побудови системи фінансового забезпечення санації та автосанації підприємства.

Якщо питання санації підприємств знайшло своє висвітлення в численних наукових працях вітчизняних вчених [5; 13-24], то питання автосанації залишилося здебільшого поза їх увагою. Тому наше дослідження присвячене саме дослідженні питань, пов’язаних з автосанацією як ефективною технологією управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні.

Автосанація підприємства, як один із найважливіших елементів інституту банкрутства, є невід’ємним атрибутом ринкової економіки.

Економічну суть автосанації, її роль та місце в економічній системі необхідно розглядати на основі оцінки сучасної ситуації в країні, наслідків минулого, а також з врахуванням перспектив розвитку національної економіки. Як відзначає з цього приводу С. М. Злупко, "…кожне суспільно-економічне явище в даний момент є сув'яззю минулого, сучасного і майбутнього, отже, збагнути, проникнути в сутність сучасного без розуміння його еволюції в минулому, не розкривши до кінця явищ сучасного, не можна прогнозувати його поведінки на майбутнє" [25, с.41].

Комплексне з'ясування соціально-економічної природи автосанації вимагає, на думку автора, застосування діалектичного методу пізнання, який служить методологічною основою економічного дослідження та виступає безпосереднім засобом побудови економічних концепції, теорій, гіпотез шляхом формулювання певного комплексу принципів, передумов, орієнтирів у формі понять, ідей тощо [26, с. 3]. Більшість сучасних філософів і економістів вважає, що діалектика є єдиним дійсно науковим методом пізнання, оскільки інші методи мають суттєві недоліки, що нівелюють їх практичну цінність. В той же час, критичний огляд філософських праць засвідчив відсутність єдності поглядів вчених щодо формулювання принципів діалектики та визначення їх змісту [27, с. 213-236; 28-29].

На погляд автора, виходячи з суті діалектичного методу пізнання та приймаючи до уваги виділені С. В. Мочерним [26, с. 68] основні характеристики положень діалектики, можна визначити два її основоположні принципи: 1) загального розвитку, який вимагає дослідження явищ об'єктивно, у русі, у розвитку та у саморозвитку. Стосовно економічних досліджень даний принцип конкретизується у таких принципах другого порядку: коеволюції, синергетизму, суперечності, історизму; 2) загального зв'язку (системності), який вимагає системного дослідження явищ та конкретизується у системно-структурному аналізі. Автором вважається за доцільне розглянути детально кожен принцип та вимоги, які він ставить перед дослідником, що з'ясовує соціально-економічну суть автосанації.

Принцип коеволюції передбачає дослідження співвідношень між принципово різними системами, що розвиваються (наприклад, природними і соціальними), з урахуванням їх взаємозв'язку та взаємопристосування. На думку автора, використання даного принципу діалектики дозволяє здійснювати дослідження процесів автосанації, порівнюючи суб'єкт господарювання з живим організмом та, до певної міри, проводити аналогії між самооздоровленням організму та підприємства. Положення принципу коеволюції будуть використані автором далі при побудові моделі автосанації по принципу біокібернетичного контуру саморегуляції.

На даному етапі аналізу врахування зазначеного принципу ставить вимогу розгляду підприємства як складної системи, успішний розвиток якої в значній мірі залежить від врахування усіх взаємозв'язків підприємства з контактними системами та можливості їх взаємопристосування. Таким чином, при виникненні певних порушень у взаємовідносинах господарюючого суб'єкта з елементами зовнішнього середовища, саме за допомогою автосанації можна коригувати основні параметри його функціонування відповідно до ринкових умов та цілей діяльності. Це обумовлює необхідність розгляду автосанації як системи механізмів та заходів, спрямованих на адаптацію суб'єкта господарювання до вимог ринкового середовища.

Принцип синергетизму передбачає дослідження законів та закономірностей еволюції відкритих нерівноважних систем. Особливо цінним положенням даного принципу є твердження про існування у матеріальних системах багатоваріантності та альтернативності розвитку за наявності певної інерційно-історичної визначеності її змін при будь-якій перебудові чи коректуванні системи. Не вдаючись до розширеного трактування суті принципу синергетизму та деталей використання на практиці, слід зазначити, що його застосування в дослідженнях процесів самооздоровлення суб'єктів господарювання є доцільним та необхідним з таких причин: а) підприємство є відкритою системою, оскільки взаємодіє з навколишнім середовищем; б)

підприємство є нерівноважною системою, про що свідчить наявність криз та банкрутства підприємства.

Загалом, застосування принципу синергетизму дозволяє виокремити ряд суттєвих ознаки автосанації:

1) багатоваріантність та альтернативність;
2) перебіг в умовах невизначеності та нестабільності;
3) можливість вибору оптимальних шляхів;
4) можливість відновлення позитивних темпів розвитку підприємства;
5) наявність впливу на стан контрагентів підприємства;
6) наявність впливу всієї сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів на результативність процесів самооздоровлення підприємства.

Наведені ознаки обумовлюють необхідність визначення автосанації як складної системи перебудови чи коректування діяльності суб'єкта господарювання, яка потребує визначення чітких цілей на основі оцінки його історичного розвитку, аналізу варіантів еволюції в майбутньому з врахуванням факторів невизначеності та нестабільності.

Наступним елементом діалектичного методу пізнання економічних явищ і процесів, який автор пропонує застосувати при дослідженні суті автосанації, є закон єдності та боротьби протилежностей або принцип суперечності. Необхідність використання цього принципу зумовлена тим, що суперечність: по-перше, є основним інструментом пізнання сутності тих чи інших явищ і процесів; по-друге, є рушійною силою, джерелом розвитку будь-якого економічного явища, процесу [30, с. 40], в тому числі автосанації.

Так, джерелом розвитку для автосанації підприємства є взаємовідносини між її суб'єктами на основі суперечливого поєднання інтересів останніх. Варто зазначити, що кожна група суб'єктів має власні інтереси, які часто вступають в конфлікт між собою чи інтересами інших груп. Так, власники підприємства мають на меті збереження контролю над підприємством, повернення вкладеного капіталу та (або) збереження бізнесу й отримання прибутку; менеджери – отримання максимального прибутку на вкладений

власниками капітал, збереження (оптимально – зростання) масштабів бізнесу; працівники – отримання заборгованості зі заробітної плати та збереження робочих місць;

Виявлення шляхів вирішення конфліктів, що виникають, можливе на основі встановлення балансу інтересів із використанням інструментарію антикризового менеджменту. На даному етапі взаємодії інтересів усіх суб'єктів та їх збалансування приймається рішення про проведення автосанації, виробляється автосанаційна концепція та визначаються такі основні параметри оздоровчих заходів, як: потреба в капіталі, джерела фінансування, рівень ризику. Очевидно, реалізувати це можна тільки при умові, що індивідуальна вигода кожного суб'єкта в результаті реалізації плану автосанації буде більшою, ніж у випадку ліквідації підприємства [17, с. 30-32]. Найважливіше питання на цьому етапі – визначення обсягів фінансових ресурсів та джерел їх надходжень (від власників, менеджерів, працівників).

На рис. 1.1 наведено розроблену автором схему збалансування інтересів та розв'язання конфліктів між суб'єктами санації, які виникають на основі різниці у типах вимог до підприємства, рівні доступу до інформації про його фінансово-господарську діяльність, можливостей впливу на прийняття рішень та діяльність господарюючого суб'єкта, черговості задоволення вимог кредиторів, що встановлена законодавством тощо.

Як можна побачити з рис. 1.1, автосанація являє собою складну систему збалансування інтересів усіх суб'єктів такої процедури, в першу чергу в сфері фінансування оздоровчих заходів на підприємстві, що перебуває в кризі. Це свідчить про те, що у визначенні автосанації необхідно навести такі елементи, як джерела фінансування автосанаційних заходів та суб'єкти автосанації.

Застосування принципу історизму в наукових дослідженнях передбачає вивчення еволюції різних явищ чи процесів у минулому, розгляд сучасних або найновіших їх форм як закономірної ланки історії розвитку з метою виявлення основних тенденцій змін у майбутньому. Виходячи з цього, помилково розглядати такі форми, як раз і назавжди готовий результат, оскільки через

певний проміжок часу їм на зміну прийдуть більш розвинуті й досконалі [26, с. 120-123]. Принцип історизму також вимагає, щоб усі економічні явища або процеси, в тому числі і автосанація, розглядалися у контексті тих змін, які відбуваються з ними у межах цілісної економічної системи, окремих стадій, етапів або ступенів її розвитку.

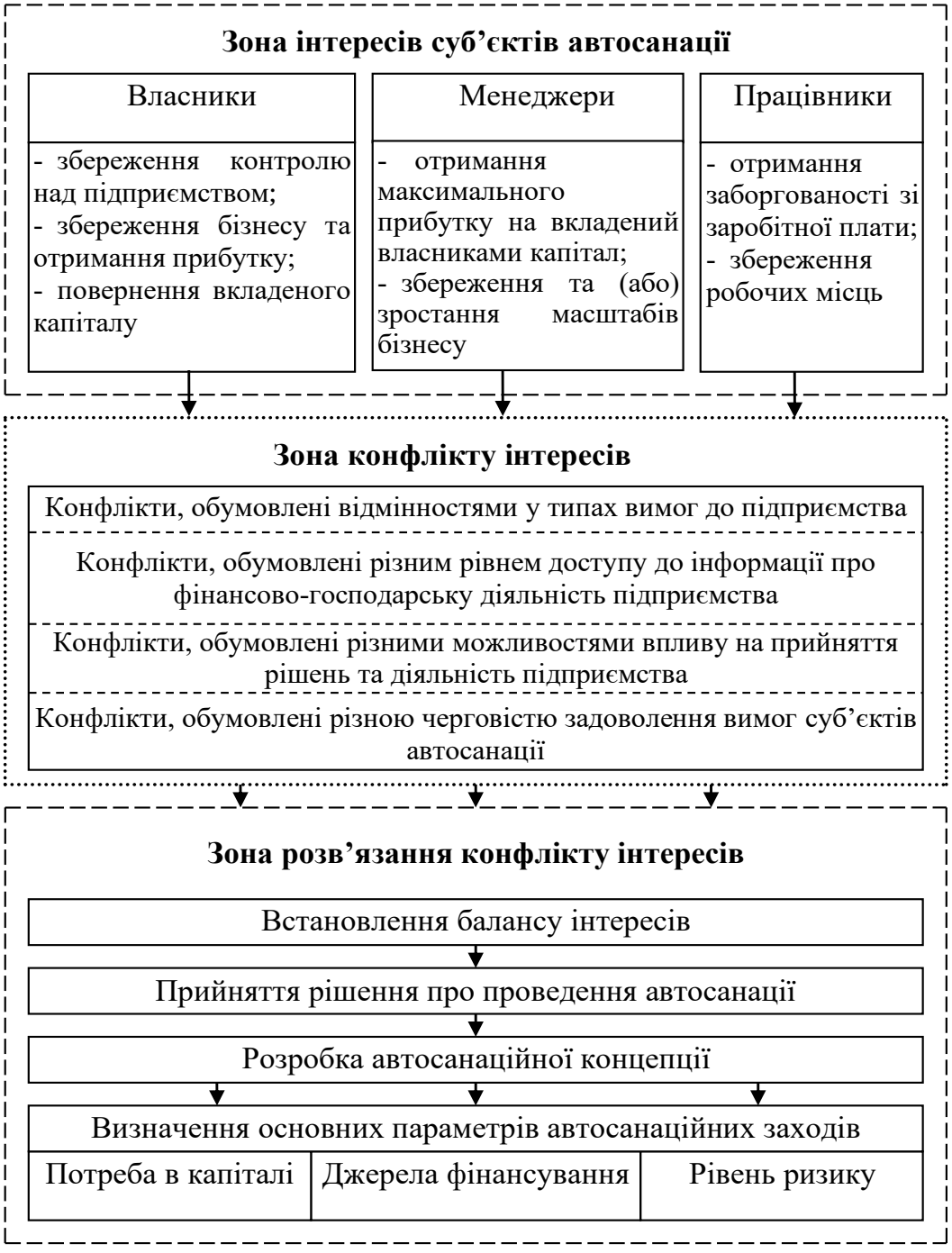


Рис. 1.1 Принципова схема розв'язання конфліктів інтересів суб'єктів автосанації

Джерело: розроблено автором [31]

У зв’язку з цим необхідно проаналізувати історію виникнення та розвитку санаційних процедур загалом та автосанаційних зокрема у рамках інституту банкрутства.

Історія інституту банкрутства починається з моменту виникнення ринкових відносин. Становлення ринку гостро викликало потребу усунути руйнівні для економіки наслідки неспроможності підприємців (лихварів, купців, торговців, банкірів, заводчиків, фермерів). І з перших же кроків активну роль тут стала виконувати держава. На початковому етапі втручання державних органів носило каральний характер, проте з часом відбулося усвідомлення, що кредитору, що покарав боржника, краще від цього не ставало і борг не повертався. Поступово законодавство якісно змінювало свої постанови, переносячи акценти на майнове забезпечення боргу і його реальне повернення [17, с.105].

Аналізуючи пам’ятки права Стародавньої Русі та Західної Європи перших століть другого тисячоліття, можна зробити висновок, що розподіл неспроможності на категорії і встановлення характеру вини боржника властивий виключно руському законодавству. В будь-якому явищі йде спроба виявити причини, що його породжують, для винесення справедливого висновку. Раціональний і діловий Захід такої риси в характері своїх народів не мав [7]. Саме тому закріплення в законодавстві і аналіз судом причин неспроможності дозволяли робити дієві кроки до відродження діяльності підприємців, які зазнавали тимчасових труднощів, і навпаки, до ліквідації безнадійних боржників. Руська Правда багатьма своїми постановами регламентувала питання, пов’язані із банкрутством і санацією, які, на думку автора, були надзвичайно прогресивними правовими нормами того часу. Так, зокрема, стаття 68 Карамзинського списку Руської Правди містить вказівки щодо способів попередження банкрутства [7, с. 127].

Наступними важливими документами, що досить чітко визначали на значній частині території сучасної України порядок проведення санаційних заходів, можна вважати положення Державної Ради Росії “Про порядок установлення адміністрації у справах торгової неспроможності” від 18 листопада 1836 року [32] та Статут торгового судочинства Росії від 20 листопада 1864 року [7]. Дані законодавчі акти разом із традиційними процедурами банкрутства та ліквідації регламентували також й інші процедури, направлені на відновлення платоспроможності боржника в процесі торгової неспроможності, тобто те, що на сучасній мові називають реабілітаційними або санаційними процедурами. Для їх проведення були створені адміністрації у торгових справах, діяльність яких спрямовувалась саме на приведення торгового підприємства в такий стан, який давав би можливість задовольнити вимоги всіх кредиторів та забезпечити подальше його функціонування [23, с. 6].

З включенням України до складу Радянського Союзу в першій половині XX століття, оздоровчі заходи щодо підприємств регулювались цивільно-процесуальним кодексом СРСР від 1929 року. У даному кодексі були передбачені: процедура оголошення боржника неплатоспроможним з ліквідацією майна, укладення мирової угоди, а також процедура “особливого управління” майном неплатоспроможних боржників. Остання визначала порядок надання підприємствам-боржникам відстрочення або зменшення боргів і передбачалася для підприємств, в діяльності яких була зацікавлена держава [7, с. 30]. З введенням монополії державної власності, посиленням планових засад в економіці, інститут банкрутства втратив своє значення і на початку 60-х років загальні норми про банкрутство та санацію були виключені з цивільного законодавства.

Нова поява санаційних процедур відбулася із відродженням інституту банкрутства після проголошення незалежності України у 1991 році. З обранням курсу на ринкові перетворення виникла потреба в законодавчому визначенні й регулюванні процедур банкрутства та санації. Вже в 1992 році

одним із перших законів нової держави вступає в дію Закон України “Про банкрутство” [33]. Хоча даний закон не містив визначення санації, з 1994 року така процедура була введена Положенням про проведення санації державних підприємств, а також регулювалась положеннями Роз’яснень Вищого арбітражного суду України 1993 та 1997 років. Усі існуючі на той час нормативно-правові акти визначали санацію тільки як процедуру задоволення вимог кредиторів та виконання зобов’язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами. Цей факт, а також відсутність нормативно-змістовного та процедурного врегулювання санації спричинили те, що на практиці вона майже не застосовувалась [23, с. 25].

В той же час, існуюча в країні ситуація, коли значна частина підприємств перебувала на межі банкрутства, вимагала спрямування законодавства на фінансове оздоровлення підприємств-боржників та виведення їх із кризового стану. Цій задачі в більшій мірі відповідає діючий Закон “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 30 червня 1999 року [34]. Даний Закон спрямований, в першу чергу, на санацію підприємства, що підтверджується його назвою, дослідженнями багатьох науковців [17; 20-23; 35], а також тим фактом, що майже половина тексту документа присвячена судовим та досудовим санаційним процедурам. Варто зазначити, що саме досудові процедури банкрутства в значній мірі відповідають змісту автосанації, оскільки ініціатива щодо їх проведення та управління процесом реалізовувалося здебільшого боржником.

Новий історичний етап розвитку системи відновлення платоспроможності боржників в Україні розпочався з введенням в дію 1 лютого 2020 року Кодексу з процедур банкрутства [36]. Цим було зроблено вагомий крок в справі реформування системи регулювання неплатоспроможності в нашій державі, підготовка якого тривала близько двох років [37]. За твердженням провідних вітчизняних експертів в сфері банкрутства та відновлення платоспроможності Г. Власюк [38] та І. Ніколаєва

[39], з прийняттям Кодексу український бізнес отримав потужний стимул для розвитку і залучення інвестицій, причому зміни стосуються не лише великих компаній, а й малого та середнього бізнесу, а також фізичних осіб.

Так, новий Кодекс України з процедур банкрутства дозволяє забезпечити вищий рівень захисту прав кредиторів, в тому числі заставних. Активи боржників продаються через онлайн-платформи, що забезпечує прозорість та максимально високу ціну відчуженого майна. Також підвищується рівень відповідальності менеджменту підприємства-боржника за невжиті заходи для попередження банкрутства [40].

Важливим нововведенням є вдосконалена процедура корпоративного банкрутства. Завдяки її спрощенню, банкрута можна продати як працюючий бізнес. Сама процедура значно прискорюється за допомогою скорочення підстав для касаційного оскарження і дешевшає. Це є важливим моментом, оскільки за індексом стягнення Україна з показником 8,9 цента на 1 долар США перебуває серед світовий аутсайдерів (для порівняння – в розвинутих країнах цей показник рівний 71,2, тобто вищий в 8 разів) [37, с. 259].

Одним із основних нововведень є запровадження Кодексом інституту банкрутства фізичних осіб, про необхідність існування якого в нашій державі мова велася досить давно [37; 41, с. 28]. Загалом слід констатувати, що введення в дію Кодексу [36] забезпечило вдосконалення процедур банкрутства, рівні права та можливості для однакового захисту всіма кредиторами боржника своїх законних інтересів, зменшення можливостей для зловживань у процедурах банкрутства, повинно в найближчій перспективі призвести до зменшення строків провадження у справах про банкрутство, поліпшення умов ведення бізнесу в Україні.

У Кодексі з процедур банкрутства суті процедури автосанації відповідає санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство, що регламентується частиною 5 статі 4 та статтею 5 розділу 1 книги 1 Кодексу [36]. Так, санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство являє собою систему заходів щодо відновлення

платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника або інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство. Тут варто зауважити, що санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство може передбачати призначення керуючого санацією з визначенням його повноважень. В такому випадку ця процедура вже не буде вважатися автосанацією, оскільки реалізовуватиметься зовнішньою по відношенню до підприємства особою.

Загалом нормативно-правові вимоги повинні сприяти застосуванню автосанації в Україні на сучасному етапі, оскільки ряд положень є вигідними для підприємства, яке потребує застосування оздоровчих заходів. Так, згідно частини 3 статті 5 розділу 1 книги 1 Кодексу [36], якщо план санації передбачає розстрочення чи відстрочення або прощення (списання) боргів чи їх частини, план санації вважається схваленим органом стягнення в частині задоволення вимог з податків, зборів (обов'язкових платежів) на умовах плану санації без необхідності голосування органу стягнення. При цьому податковий борг, який виник у строк, що передував трьом рокам до дня проведення зборів кредиторів, визнається безнадійним та списується, а податковий борг, який виник пізніше, розстрочується (відстрочується) або списується на умовах плану санації, що мають бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які проголосували за схвалення плану санації.

Підсумовуючи проведений вище аналіз еволюційного розвитку оздоровчих процедур, можна констатувати, що законодавчі акти про банкрутство та санацію в цілому відповідали рівню розвитку суспільства та його продуктивних сил, були спрямовані на вирішення тих проблем, які найбільш гостро стояли в кожному конкретному історичному періоді. Загалом, постійно розширювалась сфера та масштаби використання санації (в тому

числі – автосанації) як важливого інструменту врегулювання інтересів боржника, позикодавця та інших зацікавлених осіб. Відповідно, з плином часу, санація перетворилася з простого механізму повернення боргів кредиторів у сукупність заходів покращення фінансово-господарського стану боржника та забезпечення його конкурентоспроможності [7-9; 37]. Виявлені тенденції також властиві розвитку економіки України в період її новітньої історії з 1991 року і досі.

Приведені міркування вказують на те, що врахування принципу історизму вимагає розгляду автосанації як складної системи, спрямованої на досягнення як оперативних (усунення загрози неплатоспроможності, втрати ліквідності), так і тактичних (ліквідація загрози зниження прибутковості та виникнення збитковості, втрати контролю власників над підприємством) та стратегічних (забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді) цілей підприємства.

Застосування системно-структурного підходу для виявлення соціально-економічної суті автосанації доповнює проведені вище дослідження в даному напрямі. Даний підхід являє собою конкретизацію принципів діалектичного матеріалізму та передбачає розгляд процесу пізнання як цілісної системи. Система являє собою сукупність елементів та їх властивостей, взаємодія між якими породжує нову цілісність. Згідно вимог цілісного підходу, будь-яке явище розглядається як складна система, що формується з окремих елементів або складових частин, взаємодія між якими породжує появу нових якостей цілісної органічної єдності, наявність таких рис і властивостей, які не притаманні всім елементам зокрема [26, с. 72-93].

Проміжною ланкою між системою та її елементами є поняття “підсистема”, яке є складнішим, ніж елементи, але простішим, ніж цілісна система. Так, автосанацію можна розглядати як цілісну систему, групи автосанаційних заходів (фінансового, виробничо-технічного, технологічного, правового, соціально-економічного, організаційного характеру) – як підсистеми, а елементами таких підсистем виступають окремі заходи.

Для конкретизації цілісності при системному аналізі необхідно проводити структурний аналіз, тобто вивчати внутрішні зв'язки між окремими елементами підсистеми. Способом взаємозв'язку елементів, що утворюють систему, є структура, тобто сукупність стійких зв'язків і відносин між елементами [42]. В даному випадку структура виступає як внутрішня організація автосанації, а остання являє собою структуровану цілісну систему, підсистемами якої виступають групи автосанаційних заходів різного характеру, причому окремі заходи є елементами таких підсистем. Це обумовлює необхідність зазначення видів оздоровчих заходів у визначенні автосанації. Потрібно зауважити, що принцип системного підходу вимагає визначення також мети автосанації.

Квінтесенцію застосованих вище підходів до дослідження автосанації підприємства автором пропонується викласти у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Зміст автосанації відповідно до основних принципів діалектичного методу пізнання

Принципи		**Суть автосанації (результат застосування принципів)**
Першого прядку (основоположні)	Другого порядку	
Загального розвитку	Коеволюції	Автосанація – система заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до вимог ринкового середовища
	Синергетизму	Автосанація – система перебудови чи коректування діяльності підприємства, що враховує фактори невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища
	Суперечності	Автосанація – система збалансування інтересів усіх її суб'єктів та фінансового забезпечення оздоровчих заходів
	Історизму	Автосанація – система заходів, спрямованих на досягнення оперативних (усунення загрози неплатоспроможності, втрати ліквідності), тактичних (ліквідація загрози зниження прибутковості та виникнення збитковості, втрати контролю власників над підприємством) та стратегічних (забезпечення конкурентоспроможності) цілей підприємства
Загального зв'язку (системності)	Системно-структурний аналіз	Автосанація – структурована система, підсистемами якої є групи оздоровчих заходів, а окремі заходи – елементи підсистем

Джерело: розроблено автором [31]

Згідно таблиці 1, кожен з наведених принципів ставить певні вимоги, які необхідно враховувати при розкритті змісту автосанації, зокрема принципи коеволюції та синергетизму вимагають чіткого визначення цілей автосанації, принцип суперечності – джерел фінансового забезпечення та суб'єктів автосанації, принцип історизму – конкретизації оперативних, тактичних та стратегічних її цілей, системно-структурний підхід – типів автосанаційних заходів.

Таким чином, визначення автосанації, яке б адекватно відображало її соціально-економічну суть та в повній мірі відповідало вимогам діалектичного методу дослідження, повинно містити ряд елементів, синтезувати які можна у такій послідовності: 1) цілі автосанації (оперативні, тактичні та стратегічні); 2) системність автосанаційних заходів; 3) суб'єкти автосанації; 4) джерела фінансування автосанаційних заходів (внутрішні та зовнішні); 5) типи автосанаційних заходів.

Відсутність одного чи кількох зазначених елементів призведе до суттєвих недоліків у визначенні автосанації, що, в свою чергу, спричинить неповне чи неправильне розкриття економічної сутності цього терміну та, відповідно, помилки у застосуванні оздоровчих заходів і низьку ефективність автосанаційної процедури. Тому автор пропонує розкрити економічну суть автосанації згідно основних принципів діалектики, послідовно синтезувавши усі її елементи у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних елементів автосанації

№ п/п	Елемент автосанації	Характеристика елемента
1	Цілі автосанації	1) оперативні (усунення загрози неплатоспроможності, втрати ліквідності); 2) тактичні (ліквідація загрози зниження прибутковості та втрати контролю власників над підприємством); 3) стратегічні (відновлення конкурентоспроможності)
2	Системність атосанаційних заходів	автосанація – система заходів
3	Суб'єкти автосанації	власники, менеджери, працівники підприємства
4	Джерела фінансування автосанаційних заходів	внутрішні та зовнішні
5	Типи автосанаційних	фінансові, економічні, виробничі, техніко-технологічні,

	заходів	організаційно-правові, соціальні

Джерело: розроблено автором [31]

Попри те, що в більш ранніх працях автора автосанація визначалась як комплекс заходів, який реалізується виключно із використанням внутрішніх джерел фінансування [43-45], це твердження слід визнати помилковим, оскільки не джерела фінансування визначають зміст автосанації, а суб'єкт її реалізації. Таким чином, відмінністю автосанації від класичної санації є виключно суб'єкт, який її реалізує – саме підприємство, тобто його керівництво, власники та працівники (для автосанації) чи сторонні (зовнішні стосовно підприємства) особи – розпорядники майном чи арбітражні керуючі.

Такий підхід до визначення автосанації в більш повній мірі відповідатиме підходу Ради з фінансової стабільності (Financial Stability Board), створеної в 2009 році країнами великої двадцятки [46]. Так, вказаною Радою у 2011 році були затверджені, а на Саміті лідерів країн великої двадцятки схвалені "Ключові атрибути ефективних режимів урегулювання неспроможності фінансових інститутів" [47]. Цей документ рекомендує країнам впроваджувати постійно діючий процес планування самооздоровлення системних фінансових інститутів. Попри відсутність чіткого визначення автосанації в документі [47], з нього слідує, що його автори розуміють дане поняття як систему заходів з фінансового оздоровленню підприємства, що реалізуються власниками й керівниками та спрямовані на попередження банкрутства та ліквідації підприємства.

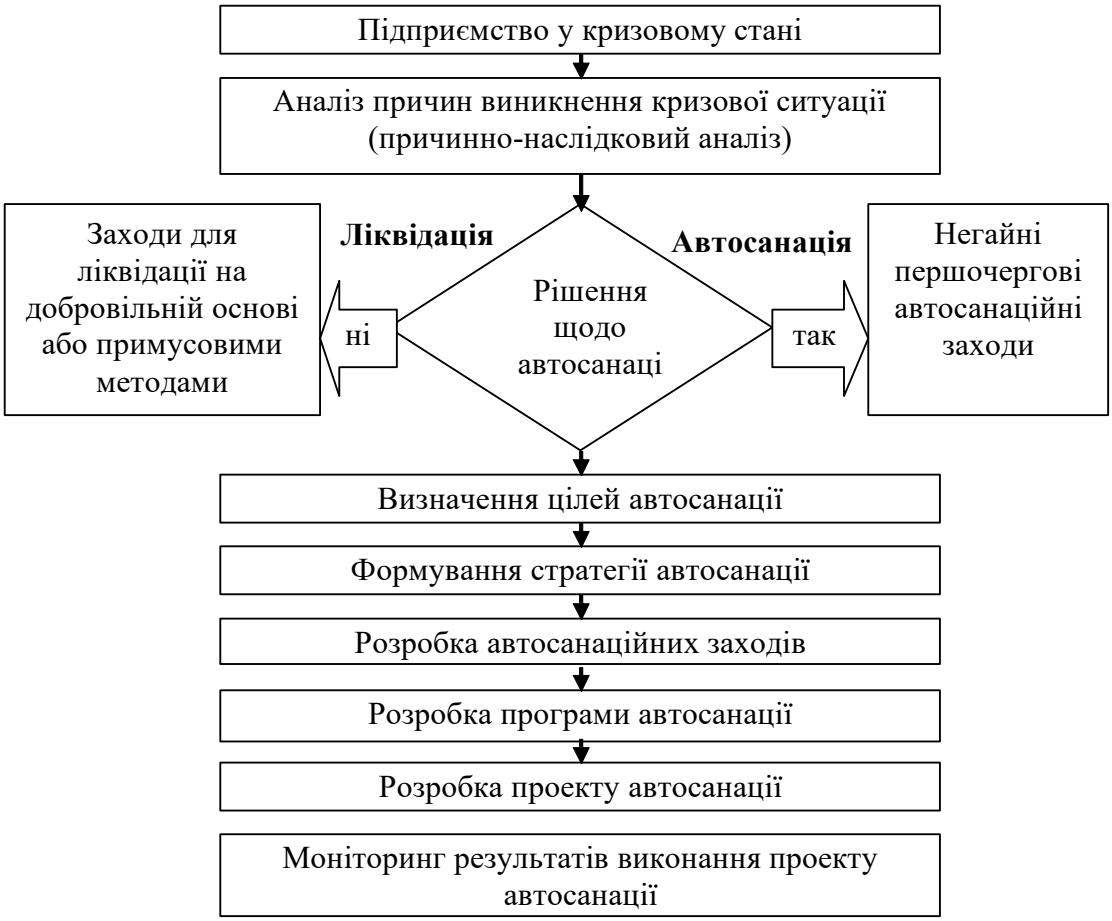
Підсумовуючи викладений вище матеріал, сформулюємо визначення автосанації. Отже, автосанація – це система заходів фінансового, економічного, виробничого, техніко-технологічного, організаційно-правового, соціального характеру, які необхідно здійснити керівництву, власникам і працівникам підприємства із використанням внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування з метою відновлення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентноздатності в довгостроковому періоді, а також збереження контролю власників над підприємством.

Дане визначення в повній мірі відповідає вимогам основних принципів діалектичного методу пізнання, наведених в таблиці 1 і, на думку автора, адекватно відображає її соціально-економічну суть, оскільки включає усі елементи, наведені в табл. 2. Дотримання такого підходу забезпечує повноту визначення автосанації та дозволяє уникнути недоліків при його формулюванні. Проте, навіть у цьому випадку без відповіді залишається одне із найважливіших питань, що виникають в умовах практичної реалізації автосанації: при яких ознаках порушень фінансово-господарської діяльності підприємства слід застосовувати цю процедуру? Саме дане питання і визначає необхідність і перспективи подальших досліджень автосанації суб'єктів господарювання.

Як бачимо, автосанація підприємства являє собою складний та багатоаспектний процес, що може мати різні цілі, передбачати різноманітні типи заходів та різні джерела їх фінансування. Це обумовлює потребу в створенні та обґрунтуванні концепції та побудові на її основі моделі санації підприємства. Саме модель в економічній науці є одним із основних інструментів дослідження об'єкта через його опосередковане пізнання за допомогою об'єкта-замінника [48, 453-454.]. Варто зауважити, що санаційна концепція повинна бути розроблена та імплементована в систему управління на кожному підприємстві і вступати в дію тоді, коли будуть виявлені перші симптоми негативних (кризових) явищ. У сьогоднішньому складному та змінному середовищі бізнесу усі господарюючі суб'єкти повинні бути готові як до змін у зовнішньому середовищі, так і до проведення змін всередині підприємства [49]. Керівництву необхідно пам'ятати, що підприємство, яке планує успішно функціонувати протягом довгого періоду, повинно бути механізмом зі змінюваною конфігурацією [50, с. 64]. Для проведення необхідних змін вище керівництво повинно володіти як інформацією, так і концепцією їх реалізації. Автосанаційна концепція, таким чином, повинна бути складовою системи менеджменту підприємства та передбачати загальну стратегію поведінки підприємства при зіткненні з труднощами в його діяльності. Концептуальна суть автосанації полягає в спрямуванні обмежених

фінансових ресурсів на досягнення тих цілей, які забезпечують усунення причин кризи та, відповідно, подолання її наслідків.

Модель автосанації, що базується на згаданій концепції, повинна включати етапи проведення роботи та перелік заходів при діагностуванні необхідності її застосування. В науковій літературі набула поширення так звана “класична модель санації”, запропонована Н. Здровомисловим, Б-Г. Шпісом та М. Геллінком [51, с. 25] та рекомендована до використання вітчизняними спеціалістами [17; 52-53; 54, с. 381]. На основі цієї моделі автором розроблена модель автосанації підприємства на основі класичного



підходу (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Модель автосанації підприємства на основі класичного підходу

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Наведена структурна економіко-математична модель визначає алгоритм дій автосанатора при наявності симптомів кризи на підприємстві та включає

етапи аналізу причин виникнення кризи, розробки першочергових автосанаційних заходів, визначення цілей санації та формування її стратегії, розробки автосанаційних заходів, формування програми та проекту автосанації, а також реалізації, координації та нагляду за виконанням проекту автосанації. Застосування даної моделі дозволяє ефективно розробляти та реалізовувати проект автосанації господарюючого суб'єкта. В той же час передбачається її використання тільки в тих випадках, коли очевидною є наявність кризи на підприємстві і без термінових оздоровчих дій обійтися вже неможливо.

На думку автора, в складних умовах господарювання, в яких працюють вітчизняні підприємства в даний час, є необхідними розробка та застосування моделі автосанації, яка б при умові впровадження в систему управління підприємством вчасно сигналізувала про погіршення показників його діяльності. Це б надало керівництву, по-перше, більше часу на проведення аналізу та застосування дій щодо усунення проблеми, та, по-друге, більше шансів на позитивний результат за нетривалий проміжок часу й незначними витратами фінансових ресурсів, оскільки дозволяло б розпочати фінансове оздоровлення на тому етапі, коли негативне явище у фінансово-господарській діяльності підприємства ще тільки подає свої слабкі сигнали, а не тоді, коли проблема є очевидною й, можливо, має хронічний характер. У зв'язку з цим, автором пропонується модель автосанації, побудована по принципу біокібернетичного контуру саморегуляції. Даний принцип пропагується такими відомими зарубіжними вченими, як Е. Маєр [55], Ф. Вестер [56], К. Татеісі [57] та передбачає розгляд підприємства як біокібернетичної системи.

Доцільність використання зазначеного принципу підтверджується викладеними вище результатами застосування принципу коеволюції та історичного підходу в дослідженні генезису автосанації підприємства. Необхідно зазначити, що термін "санація" в економічних дослідженнях запозичений із медицини в середині минулого століття, коли в результаті зміни механістичної картини світу органістичною, принципи функціонування економічних систем були ототожнені з принципами функціонування живих організмів. Тому, розглядаючи економічну кризу на підприємстві як певне

його захворювання, санацію чи автосанацію слід вважати лікуванням “хворого” господарюючого суб’єкта [58].

Підприємство, згідно розгляданого принципу біокібернетичного контуру саморегуляції, являє собою складне системне утворення, яке при порушенні нормального протікання процесів буде сигналізувати про це та створювати обмеження щодо поширення кризових явищ. Досліднику (керівнику, менеджеру) необхідно тільки вміти розпізнати такі процеси та правильно управляти ними. У випадку виявлення симптомів кризи, не слід негайно їх усувати будь-якими методами, а проаналізувати причини виникнення та розглядати як поштовх до перебудови роботи підприємства та виходу на якісно новий рівень функціонування [59].

У загальному вигляді структурна економіко-математична модель автосанації підприємства, побудована на основі роботи біокібернетичного контуру саморегулювання, представлена на рис. 1.3.

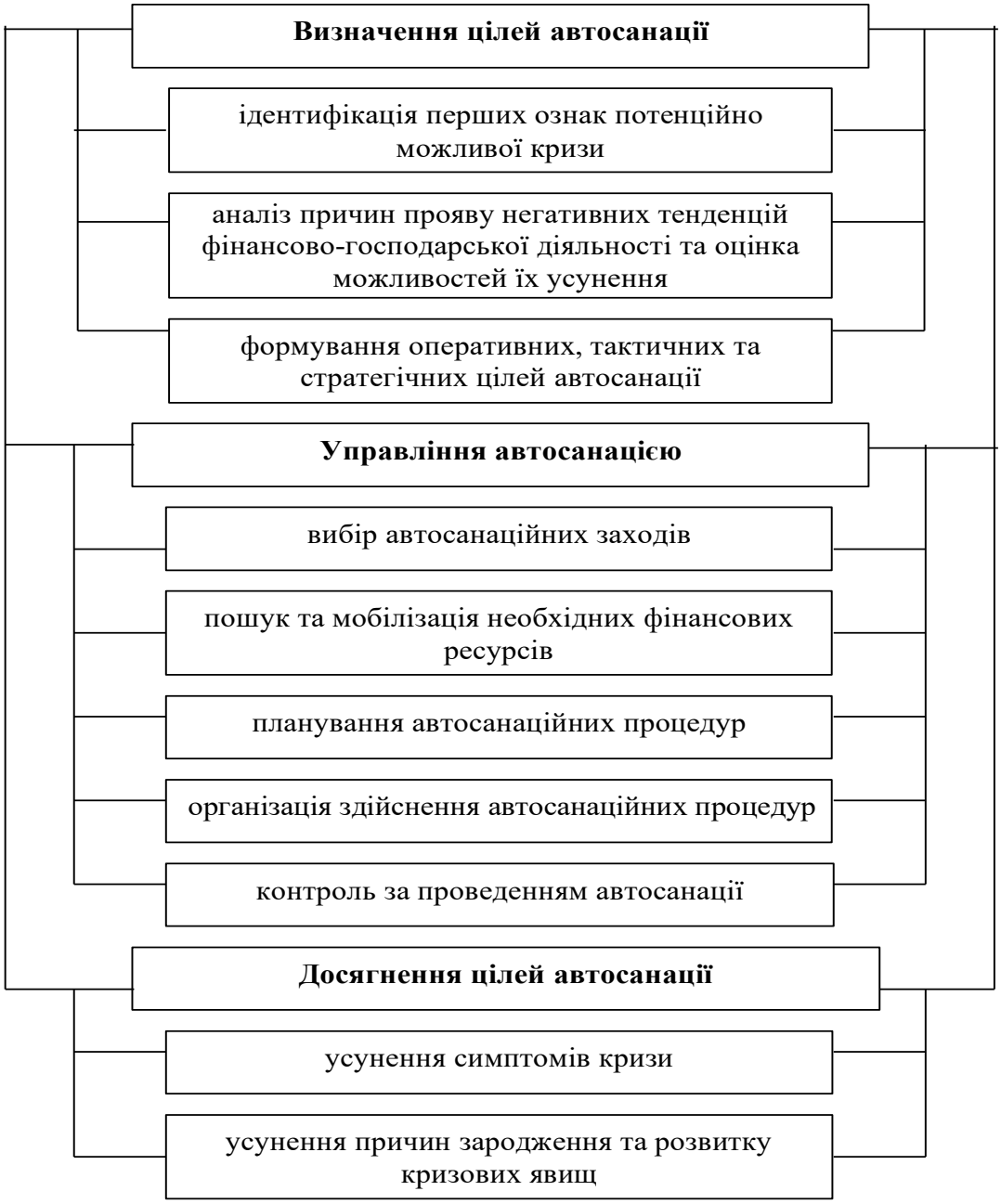


Рис. 1.3 Модель автосанації підприємства, побудована на основі роботи біокібернетичного контуру саморегулювання

Джерело: розроблено автором

Варто зауважити, що потенціал фінансування автосанації є найважливішим структурним елементом автосанаційної спроможності. В свою чергу, автосанаційна спроможність підприємства слід визначити як наявність у підприємства, що перебуває в фінансовій кризі чи якому загрожує криза, фінансових, організаційно-правових та виробничо-технічних можливостей щодо реалізації системи заходів, які необхідно здійснити керівництву, власникам і працівникам підприємства із використанням внутрішніх та

зовнішніх джерел фінансування і які забезпечують здатність до успішного проведення його фінансового оздоровлення чи усунення загрози кризи. Дане визначення сформовано на основі підходів, висвітлених у [17; 44-45; 60; 61]. Саме на основі оцінки здатності підприємства до відновлення його ефективної діяльності і приймаються рішення щодо автосанації, санації чи ліквідації підприємства.

Отже, фінансовий, організаційно-правовий та виробничо-технічний потенціал підприємства слід розглядати як складові елементи автосанаційної спроможності. Відповідно до цього, декомпозицію автосанаційної спроможності можна представити у вигляді рис. 1.4.

Рис. 1.4 Декомпозиція автосанаційної спроможності підприємства

Джерело: розроблено автором [61]

Як вважає автор, кожну складову автосанаційної спроможності підприємства слід розглянути детальніше. Так, організаційно-правовий потенціал автосанації полягає у:

- наявності автосанаційної концепції та організаційних можливостей її реалізації;
- здатності ефективно управляти автосанаційною процедурою;
- готовності до проведення реорганізаційних процедур та зміни форми власності.

Виробничо-технічний потенціал автосанації полягає у здатності:

- виробляти конкурентоспроможну продукцію;
- змінювати обсяги та структуру виробництва;
- переорієнтовувати виробництво на нову продукцію та ін.

Потенціал фінансування автосанації, виходячи з викладених вище думок автора, полягає в здатності підприємства виявити та мобілізувати фінансові ресурси для реалізації автосанаційної концепції, проведення заходів щодо усунення загрози втрати ліквідності та платоспроможності. Цей потенціал може знаходитися як у сфері фінансування (у формі невикористаних можливостей фінансування), так і у виробничій сфері (у вигляді скорочення витрат чи інвестиційних виплат тощо). Для якнайповнішого розкриття цього потенціалу та забезпечення життєздатності підприємства, недостатньо лише мобілізувати ресурси, необхідно сформувати комплексну систему їх імплементації в динамічне середовище. Це обумовлює потребу в дослідженні автосанації не просто як фінансового механізму, а як стратегічної технології адаптації, що інтегрована в загальну концепцію управління змінами на підприємстві. Саме тому наступним логічним етапом дослідження є розгляд теоретико-методологічних засад функціонування сучасних технологій адаптивного менеджменту.

1.2 Технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін: теоретико-методологічні засади та концепція управління змінами

Дослідження теоретико-методологічних засад функціонування промислових суб’єктів господарювання в умовах динамічної нестабільності ринкового середовища потребує ґрунтовного обгрунтування сутності адаптації як багатогранної економічної категорії. У сучасній управлінській науці адаптація підприємства до змін в його оточенні розглядається не як ситуативна відповідь на зовнішні подразники, а як системна здатність до підтримки функціональної стійкості через механізми внутрішньої реконфігурації ресурсного потенціалу [62]. Гносеологічний аналіз даної категорії дозволяє стверджувати, що адаптаційні процеси є формою вираження стратегічної мобільності підприємства, яка забезпечує

гармонізацію його внутрішніх параметрів із вимогами екзогенного середовища, що постійно трансформується під впливом глобалізаційних та технологічних факторів [63-64].

Концептуальне розуміння адаптації в контексті менеджменту промисловості базується на визнанні підприємства відкритою стаціонарною соціально-економічною системою, життєдіяльність якої безпосередньо залежить від ефективності обміну енергією, ресурсами та інформацією з навколишнім середовищем. Такий підхід вимагає відмови від лінійних моделей управління на користь синергетичних концепцій, де промисловий об’єкт постає як система, що здатна до самоорганізації та саморозвитку. У межах цієї парадигми управління адаптацією передбачає складне поєднання методів директивного впливу з використанням природних інерційних процесів внутрішньосистемного регулювання [65]. Таким чином, адаптація постає як безперервний цикл трансформацій, спрямований на збереження гомеостазу системи, тобто її спроможності утримувати ключові індикатори результативності (фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність) у межах допустимих значень попри негативні флуктуації макросередовища.

Особливе значення у процесі теоретичного обґрунтування адаптаційних механізмів відіграє теорія біфуркацій, яка дозволяє ідентифікувати критичні точки розвитку промислових систем. Точка біфуркації в управлінському аспекті трактується як стан максимальної нестійкості системи щодо внутрішніх або зовнішніх факторів, за якого навіть незначний управлінський імпульс або випадкова подія можуть докорінно змінити траєкторію подальшого функціонування підприємства [66, 114]. У такі моменти виникає стан стратегічної невизначеності, де суб’єкт господарювання або втрачає свою цілісність під тиском деструктивних процесів, або набуває нової, більш складної та ефективної структури впорядкованості. Ефективне адаптивне управління на підприємстві полягає у своєчасному виявленні наближення до таких критичних точок через систему превентивного моніторингу та

підготовку відповідних ресурсних резервів для здійснення якісного стрибка у розвитку.

Системний аналіз факторної детермінації адаптаційних процесів дозволяє стверджувати, що стабільність функціонування підприємства обумовлена складним взаємозв'язком макро- та мікроекономічних чинників. Екзогенні фактори, зокрема волатильність валютних ринків, зміни в інституційному середовищі, енергетична нестабільність та темпи науково-технологічного прогресу, формують поле обмежень, до яких система повинна пристосуватися. Водночас ендогенні фактори, що включають стан основних виробничих фондів, адаптивність організаційної культури, кваліфікаційну ємність персоналу та ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення, визначають внутрішню здатність системи до адекватної відповіді на зовнішні виклики [67]. Важливо зазначити, що у машинобудівній галузі адаптація ускладнюється високою капіталомісткістю та тривалим циклом виробничого переоснащення, що вимагає розробки довгострокових стратегій адаптивного розвитку, здатних мінімізувати ризики технологічного відставання.

Інтеграція механізмів адаптації у загальну систему менеджменту підприємства потребує впровадження показників-індикаторів, які виконують роль діагностичних інструментів ідентифікації прихованих загроз та можливостей. Використання таких індикаторів дозволяє менеджменту перейти від реактивного до проактивного управління, за якого адаптаційні заходи впроваджуються випереджально, ґрунтуючись на аналізі тенденцій та ймовірнісних прогнозів розвитку ринкової кон'юнктури. Це створює передумови для формування складного адаптивного управління, яке базується на використанні інтегрованих механізмів, що поєднують фінансовий, технологічний та організаційний аспекти розвитку підприємства як цілісного організму [68, 58].

Завершуючи теоретичний огляд сутності досліджуваної категорії, слід підкреслити, що адаптація у сучасних економічних умовах є не лише інструментом виживання у кризові періоди, а й стратегічною формою

вираження внутрішнього потенціалу самоорганізації системи. В основі запропонованого підходу до адаптації промислових підприємств лежить розуміння необхідності постійної гармонізації процесів гомеостазу із зовнішніми трансформаціями через механізми усвідомленого вибору траєкторії в точках біфуркації. Це вимагає від суб'єкта управління високої якості аналітичної підготовки та наявності гнучких інструментів впливу, що дозволяють не лише нівелювати загрози, а й використовувати енергію середовища для переходу на більш високі рівні технологічного та економічного розвитку.

У контексті подальшого поглиблення наукового дискурсу щодо природи адаптаційних процесів, доцільно акцентувати увагу на тому, що сучасне бізнес-середовище трансформує вимоги до систем менеджменту, перетворюючи адаптивність на фундаментальну здатність складних організаційних структур не лише пристосовуватися до екзогенних коливань, а й проактивно відповідати на нові виклики через безперервне навчання та розвиток. Як свідчить аналіз останніх фундаментальних досліджень, дефініція адаптивності промислового підприємства охоплює широкий спектр властивостей, серед яких ключове місце посідають гнучкість реакцій, інтеграція нових знань у досвід системи та здатність до швидкої реституції після збоїв, спричинених агресивними зовнішніми впливами [69, 44].

Системний підхід до вивчення даної проблематики дозволяє класифікувати адаптаційні системи менеджменту за їхньою внутрішньою природою та умовами актуалізації, що є критично важливим для вибору підприємством оптимальної стратегії трансформацій. Наукова експлікація дає підстави диференціювати управлінські системи на дві засадничі групи: ті, що є адаптаційними за своєю сутністю, та ті, що набувають адаптивних ознак за певних обставин. До першої категорії, де адаптивність є іманентною властивістю, належать системи управління змінами, антикризового, конфліктного та інноваційного менеджменту, а також системи оптимізації ресурсів. Зокрема, система управління змінами фокусується на здатності

оперативно модифікувати стратегічні плани у відповідь на непередбачувані обставини, використовуючи механізми зворотного зв’язку для гармонізації ставлення персоналу до нових бізнес-реалій .

Адаптивна природа системи антикризового менеджменту виявляється у її функціональному призначенні – ідентифікації потенційних загроз та розробці сценарних планів мінімізації збитків і відновлення стаціонарної рівноваги після завершення активної фази кризи [70].

Паралельно з цим, системи конфліктного менеджменту демонструють високу ступінь гнучкості через необхідність врахування культурних, соціальних та особистісних детермінант у процесі нівелювання внутрішньоорганізаційних протиріч. Не менш важливим є інноваційний менеджмент, адаптивність якого реалізується через постійний моніторинг технологічних трендів та готовність системи до ризикових експериментів, що дозволяє підприємству не просто слідувати за змінами ринку, а формувати його нові вектори [71].

До другої групи систем, що стають адаптаційними за умови виникнення специфічних викликів, належать стратегічний, організаційний, проектний, екологічний менеджмент, а також системи управління знаннями, ризиками та якістю. Сучасна трансформація стратегічного менеджменту полягає у переході від жорсткого довгострокового планування до адаптивних стратегій, що базуються на постійній ревізії цілей у відповідь на політичні та соціально-економічні флуктуації.

Слід зауважити, що формування адаптаційних систем менеджменту не є стихійним процесом, а виступає закономірною реакцією на загострення конкуренції, інноваційну активність та актуалізацію пріоритетів сталого розвитку [72]. Це обумовлює необхідність побудови чіткої класифікації адаптаційних систем, що базується на змістовних ознаках, цільовій спрямованості та характері дії. Відповідно до запропонованого підходу, системи можуть бути як постійно діючими, так і такими, що створюються тимчасово для розв’язання конкретних проблемних ситуацій, що дозволяє

підприємству маневрувати ресурсами та зберігати конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Використання такої класифікації у практичній діяльності промислових підприємств дозволяє менеджменту обирати релевантні інструменти адаптації залежно від характеру змін – чи то технологічні інновації, зміни у законодавстві, чи екологічні вимоги. В основі ефективного функціонування цих систем лежить якісний процес збору та інтерпретації інформації, що забезпечує адекватність реакції підприємства на виклики нелінійної економіки [73, 160]. Таким чином, інтеграція адаптаційних властивостей у загальну систему менеджменту стає стратегічним чинником забезпечення довгострокової життєздатності та сталого зростання організації у глобалізованому світі.

Фундаментальною теоретико-методологічною платформою для розробки та впровадження новітніх технологій адаптації промислових суб’єктів господарювання постає сучасна теорія управління змінами. В умовах перманентної економічної турбулентності та стратегічної невизначеності дана теорія трансформується з допоміжної управлінської дисципліни у базисну концепцію забезпечення життєздатності складних соціально-економічних систем. Для ґрунтовного розуміння механізмів адаптації необхідно першочергово здійснити гносеологічний аналіз категоріального апарату, де категорія “зміни” розглядається як природна, багатовекторна та константна складова функціонування будь-якого підприємства. Зміни в межах даного дослідження інтерпретуються як незворотний процес переходу системи з одного якісного стану в інший під впливом комплексу ендогенних та екзогенних факторів, що є необхідною умовою еволюційного розвитку та генерації інноваційних імпульсів [74].

Відповідно, управління змінами ми визначаємо як системний, ітераційний процес цілеспрямованого впливу суб’єкта змін на відповідний об’єкт, що передбачає глибоку трансформацію структури за логічним ланцюжком “джерело змін – зміст змін – наслідки змін”. Це досягається шляхом застосування розгалуженого комплексу методів та інструментів для

досягнення цільового стану в умовах високого ступеня динамічності ринкового середовища.

Генезис теоретичних положень управління змінами дозволяє виокремити три ключові етапи, наведені далі, кожен з яких суттєво доповнює методологію адаптації сучасного промислового об'єкта.

1) Класичний підхід (К. Левін): Модель "Розморожування – Рух – Заморожування". Для промислового сектора цей підхід є критично важливим при зміні технологічних укладів або впровадженні нових стандартів операційної діяльності, де етап "заморожування" виступає механізмом інституціоналізації та стабілізації нових нормативів [75].

2) Процесний підхід (Дж. Коттер, Р. Бекхард): 8-крокова модель Коттера дозволяє чітко структурувати трансформації на масштабних підприємствах, де ієрархічність вимагає безперервної комунікації стратегічного бачення та формального закріплення проміжних успіхів на кожному рівні менеджменту [76].

3) Індивідуально-орієнтований підхід (модель ADKAR): Акцентує увагу на людському капіталі як головному рушії трансформацій. Опір змінам часто детермінований консервативністю організаційної культури, тому етапи усвідомлення необхідності змін та бажання підтримати зміни стають вирішальними для успішного впровадження будь-яких системних нововведень [77].

Особливістю функціонування промислових підприємств в умовах сучасної дестабілізації є гостра необхідність діалектичного поєднання жорсткої виробничої структурованості та гнучкої стратегічної мобільності. Це зумовлює впровадження дихотомічного підходу, який інтегрує дві взаємопов'язані складові: 1) заплановані зміни, які характеризуються високим рівнем предиктивності, стратегічним обґрунтуванням та системною прогнозованістю й ініціюються керівництвом для реалізації довгострокових цілей, таких як технічне переоснащення, автоматизація бізнес-процесів або вихід на нові географічні ринки; 2) адаптивні зміни, що виникають як

емерджентна реакція на шокові впливи зовнішнього середовища (логістичні розриви, енергетичні кризи, різкі інституційні зміни), які менш структуровані в часі, але орієнтовані на оперативне виживання та корекцію параметрів системи в режимі реального часу [78].

Взаємодія цих двох типів змін реалізується через дев'ятирівневий алгоритм: від ідентифікації первинної потреби в трансформаціях на рівні окремих підрозділів до остаточного закріплення нових моделей поведінки в корпоративній культурі організації.

Систематизація процесів змін вимагає застосування факторного підходу, під яким ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних елементів, що "розморожують" неефективну ситуацію та сприяють збереженню життєздатності підприємства. Ключові групи факторів включають: 1) економічні та ринкові (рівень інфляції, зміни в системі оподаткування, специфічні макроекономічні ризики та динаміка споживчого попиту); 2) технологічні (цифровізація виробничого циклу, автоматизація систем управління та впровадження енергозберігаючих технологій); 3) людський фактор, що полягає в ролі лідера як фасилітатора змін, здатного подолати емоційний опір колективу та забезпечити психологічну підтримку перетворень (згідно з кривою Кюблер-Росс).

Факторний підхід дозволяє провести аналіз за ланцюжком "джерело – зміст – наслідки". Наприклад, якщо джерелом є критична волатильність середовища (зовнішній фактор), змістом змін стає впровадження гнучких моделей управління, а логічним наслідком – активація внутрішньої автосанаційної спроможності підприємства.

Сучасна концепція управління змінами неможлива без органічного поєднання проектного та процесного підходів із використанням гнучких методологій:

− Kanban та Scrum, що дозволяють візуалізувати етапи впровадження змін, розбиваючи масштабні проекти на короткі керовані ітерації (спринти), що значно підвищує прозорість та керованість процесу;

− Lean (ощадливе виробництво), що виступає як фундаментальна база для процесів автосанації, орієнтуючись на постійне виявлення та усунення втрат і мобілізацію прихованих внутрішніх резервів;

− ADKAR, що забезпечує когнітивну готовність персоналу до сприйняття інновацій, перетворюючи потенційний опір на активну співпрацю.

У процесі управління змінами чітко викристалізовується роль суб'єкта та об'єкта. Суб'єктом виступає топ-менеджмент, внутрішні агенти змін та кризові менеджери, які ініціюють процес трансформації інертної системи. Об'єктом є сукупність бізнес-процесів, організаційна архітектура, ресурсний потенціал та глибинна корпоративна культура.

Синтез цих підходів дозволяє сформувати авторську концепцію управління змінами, де кожна зміна розглядається як об'єкт управління з визначеними етапами моніторингу, оцінки та корекції. Це переводить підприємство з режиму пасивного функціонування у стан динамічної стійкості, де кожен зовнішній виклик трансформується у джерело для внутрішнього оновлення та самооздоровлення (автосанації).

Узагальнення теоретико-методологічних засад дозволяє стверджувати, що теорія управління змінами є невід'ємною складовою загального механізму адаптації промислового підприємства [79]. Поєднання дихотомічного та факторного підходів, інтеграція гнучких інструментів менеджменту та орієнтація на причинно-наслідковий ланцюжок "джерело – зміст – наслідки" створюють необхідний гносеологічний фундамент для переходу до наступного етапу дослідження – формування методологічного імперативу багатовимірної діагностики автосанаційної спроможності підприємства.

Розгляд сутнісних характеристик технологій ефективного управління адаптацією підприємства в умовах перманентної трансформації економічного простору вимагає глибокого аналізу механізмів узгодження внутрішніх параметрів суб'єкта господарювання із динамічними векторами зовнішнього середовища. У контексті сучасної управлінської парадигми технологія адаптації постає не як статичний набір інструментів, а як динамічна

інтегрована система цілеспрямованої зміни властивостей, структури та поведінкових моделей об’єкта управління у відповідь на виклики, що генеруються макро- та мікросередовищем. Слід констатувати, що в умовах вітчизняної економіки, яка характеризується критичним рівнем невизначеності та розбалансованістю інституційних засад, роль адаптивного управління трансформується у базовий імператив антикризової стійкості, забезпечуючи своєчасну ідентифікацію потенційних загроз та стратегічних можливостей [80, 306].

Теоретичний базис формування технологій адаптивного управління спирається на розмаїття наукових підходів, де категорія адаптації інтерпретується як через призму пристосування параметрів господарювання до непередбачуваних умов, так і через концепцію ресурсної віддачі та логістичної оптимізації потокових процесів. Зокрема, складність ієрархічної побудови промислових підприємств зумовлює необхідність впровадження таких технологій, які базуються на принципах інформаційного зворотного зв’язку та здатності системи до саморегулювання у режимі реального часу. Це передбачає перехід від жорстких механістичних структур адміністрування, що були домінуючими у минулому сторіччі, до гнучких органічних моделей, де структура та параметри регулятора системи управління здатні до еволюційної модифікації відповідно до зміни властивостей самої системи [69-71].

Ефективність технології управління адаптацією безпосередньо залежить від глибини розуміння того, що адаптація є не просто результатом пристосування, а безперервною взаємодією суб’єкта господарювання із соціально-економічним середовищем, спрямованою на досягнення консенсусу між вимогами ринку та очікуваннями стейкхолдерів. У межах формування такої технології особливого значення набуває блок моніторингу, який інтегрує в єдиний інформаційний простір дані про соціально-економічні, організаційно-технологічні та фінансові фактори впливу, створюючи надійне підґрунтя для прийняття оперативних та стратегічних рішень. При цьому технологічний цикл адаптації охоплює процеси як пасивної, так і активної

орієнтації, де перша пов’язана з ефектом антиципації та превентивним реагуванням, а друга – з безпосереднім впровадженням інноваційних змін у структуру виробництва та управління [81].

Розгортання механізмів адаптивного реагування у практичній діяльності підприємств потребує розробки та реалізації складних стратегій відображення зовнішніх впливів, що включають оптимізацію рівнів ризику, маневрування обмеженими ресурсами та використання економіко-математичного моделювання для діагностики цільового стану стійкості господарюючого суб’єкта. Особливістю технології ефективного управління є її здатність працювати в умовах неповної апріорної інформації, коли знання про об’єкт та середовище накопичуються інкрементально, дозволяючи вдосконалювати алгоритми управління безпосередньо у процесі їх реалізації [63; 76]. Це забезпечує перехід від екстраполяційного прогнозування до сценарного планування, що є критично важливим за умови нестабільності нормативної бази та розмитості економічних інтересів учасників ринку.

Інтегрована модель адаптивного управління конкурентоспроможним розвитком підприємства, як ключовий елемент технології, об’єднує блоки моніторингу, планування, мотивації та інновацій у єдину систему, де якість виконання кожної окремої функції визначає загальну результативність суб’єкта на ринку [82]. Важливим аспектом тут виступає активізація механізмів контролінгу – оперативного, спрямованого на корекцію відхилень у короткостроковому періоді через оптимізацію співвідношення витрат і прибутку, та стратегічного, що гарантує довгострокову життєздатність та збереження ринкових ніш. У цьому контексті технологія адаптації розглядається як інструментарій забезпечення загальної економічної стійкості, де вибір між консервативною, активною чи змішаною моделлю поведінки залежить від індивідуальних особливостей внутрішнього середовища та масштабів ринкової присутності підприємства.

Слід також акцентувати увагу на тому, що впровадження технологій ефективного управління адаптацією стикається з низкою об’єктивних

перешкод, серед яких низька пошукова активність керівного складу, дефіцит збалансованих резервів та недосконаліть ринкової інфраструктури [66; 68]. Проте саме через розвиток інноваційного потенціалу, підвищення культури споживання та перехід до високотехнологічних способів виробництва досягається необхідний рівень адаптивності. Сукупність форм і методів виживання, що складають ядро адаптивної технології, дозволяє ліквідувати деструктивні коливання у середовищі ринкових взаємодій, перетворюючи кожну зміну на імпульс для розвитку та зміцнення національної соціально-економічної безпеки через стабільну рентабельність та економічну стійкість окремих товаровиробників [83].

Узагальнюючи підходи до дослідження технологій ефективного управління адаптацією підприємства до змін [70-73], можна стверджувати, що технологія ефективного управління адаптацією промислового підприємства до змін є складною архітектурною побудовою, яка синтезує в собі адаптивні системи планування та реагування для пошуку оптимальної траєкторії руху в умовах непередбачуваності. Лише через однозначне усвідомлення взаємозв’язків між компонентами системи понять адаптивного управління та якісний процес інтерпретації інформаційних потоків стає можливим запуск дієвого механізму трансформації, що забезпечує адекватність реакцій підприємства на динамічні виклики сучасності та закладає фундамент для його сталого стратегічного поступу.

Процес інтеграції технологій управління змінами в загальну архітектуру адаптації промислового підприємства, особливо в умовах екстремальної дестабілізації, спричиненої воєнним станом, трансформується у складну багаторівневу процедуру синтезу кризового інструментарію та механізмів внутрішнього самовідновлення. У центрі цього інтеграційного процесу постає конвергенція методів активного кризового менеджменту та превентивної адаптації, що дозволяє суб’єкту господарювання не лише реагувати на деструктивні впливи зовнішнього середовища, а й запускати глибинні процеси автосанації. Під автосанацією в контексті даного дослідження ми розуміємо

здатність соціально-економічної системи до самостійного фінансово-технологічного оздоровлення шляхом мобілізації прихованих внутрішніх резервів, реструктуризації активів та радикальної оптимізації управлінських алгоритмів без залучення зовнішньої допомоги, що стає критично важливим у моменти повної або часткової ізоляції ринків.

Інтеграція технологій управління змінами в систему адаптації вимагає формування особливого функціонального блоку – кризового центру або штабу, який виконує роль інтелектуального демпфера, що поглинає шокові впливи та трансформує їх в управлінські імпульси для перебудови бізнес-процесів. У межах такого інтегрованого підходу кризове управління перестає бути сукупністю хаотичних заходів із усунення симптомів кризи і набуває ознак цілеспрямованої технології, де кожен крок із реорганізації логістичних ланцюгів чи зміни ринків збуту розглядається як етап адаптивної еволюції системи. При цьому механізм автосанації активується саме в точках найбільшого напруження, коли традиційні методи підтримки ліквідності вичерпані, змушуючи підприємство до впровадження організаційних інновацій, спрямованих на збереження виробничого ядра та ключових компетенцій персоналу.

Важливим аспектом інтеграційного процесу є створення гнучких антикризових планів, які інтегровані в загальну стратегію адаптації та передбачають багатоваріантність розвитку подій у точках біфуркації. Ці плани мають базуватися на принципах децентралізації, де право на прийняття рішень щодо зміни технологічних режимів або перепрофілювання виробництва передається на рівень оперативних підрозділів, що значно скорочує лаг реагування та підвищує загальну живучість організації [75]. В умовах воєнного стану така інтеграція забезпечує перехід від жорсткої ієрархічної структури до мережевої моделі управління, де кожна ланка підприємства володіє певним рівнем автономії, необхідним для реалізації локальних заходів автосанації у разі втрати зв'язку з центральним апаратом управління.

Ефективність поєднання технологій управління змінами з адаптивною системою підприємства значною мірою детермінується якістю інформаційного обміну та психологічною стійкістю кадрового потенціалу [78]. Психологічна підтримка та безперервне навчання стають не просто соціальними заходами, а технологічними інструментами управління змінами, що дозволяють мінімізувати опір персоналу при радикальній зміні функціональних обов'язків, яка неминуче супроводжує процеси антикризової адаптації та автосанації. Таким чином, інтегрована система управління змінами формує середовище, у якому працівники стають не об’єктами, а активними суб’єктами адаптаційного процесу, здатними самостійно ідентифікувати зони неефективності та пропонувати шляхи їх усунення в межах концепції ощадливого та безпечного виробництва.

Технологічна інтеграція також передбачає широке впровадження діджиталізації та автоматизації як засобів зниження вразливості системи до людського фактора в умовах небезпеки. Використання цифрових двійників виробничих процесів та систем віддаленого моніторингу дозволяє здійснювати безперервний контроль за станом активів, що є необхідною умовою для прийняття рішень про початок процедур внутрішньої реструктуризації або маневрування ресурсами [84]. У такий спосіб технології управління змінами створюють інфраструктурний каркас для системи адаптації, забезпечуючи її необхідною оперативністю та аналітичною глибиною для успішного проходження через кризові періоди.

Слід зазначити, що інтеграція технологій управління змінами в систему адаптації промислового підприємства дозволяє сформувати цілісний механізм антикризової стійкості, де оперативність кризового менеджменту гармонійно поєднується із глибинними процесами автосанації. Це забезпечує не лише фізичне виживання суб’єкта господарювання в екстремальних умовах воєнного стану, але й закладає фундамент для його подальшого якісного оновлення, перетворюючи кризу на каталізатор організаційного та технологічного розвитку. Поєднання гнучкості адаптивних підходів із

жорсткою логікою кризового управління створює унікальний синергетичний ефект, що дозволяє українським підприємствам демонструвати високу резистентність та здатність до відновлення навіть за умов критичної деструкції зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасна парадигма функціонування промислових підприємств у дестабілізованому економічному просторі обумовлює необхідність переосмислення технологічних засад менеджменту через призму адаптивного підходу, який виступає не просто як сукупність методів пристосування, а як цілісна інтелектуальна система забезпечення стратегічної стійкості. Аналіз еволюції наукових поглядів дозволяє дефініціювати адаптивне управління як складну сукупність принципів та інструментів, спрямованих на корекцію параметрів функціонування об’єкта управління у відповідь на сигнали внутрішньої структури та екзогенного оточення, що реалізується через безперервний цикл моніторингу та зворотного зв’язку. Важливою особливістю такого управління є його іманентна інтегрованість у загальну архітектуру менеджменту, де адаптація досягається не через відокремлені заходи, а шляхом гармонізації основних управлінських функцій (від стратегічного планування до оперативного регулювання) у єдиний антикризовий механізм.

Ефективність механізму адаптивного управління безпосередньо залежить від чіткої ідентифікації його суб’єктно-об’єктної структури, де суб’єкт (менеджмент усіх рівнів та служби економічної безпеки) наділяється розширеними повноваженнями для генерації оперативних впливів на систему відносин, що виникають у процесі пристосування до мінливого середовища [85]. Структурно-логічна схема такого процесу передбачає послідовну реалізацію цілей щодо забезпечення виживання, досягнення бажаного рівня економічної безпеки та встановлення динамічної рівноваги, що вимагає від системи управління високої рефлективності та інформаційної забезпеченості. Застосування в рамках цього механізму варіативності рішень дозволяє керівництву нівелювати загрози запізнілої реакції, яка в умовах воєнного

стану чи системної кризи неминуче призводить до втрати конкурентних переваг та деградації ресурсного потенціалу.

Ключовим елементом технологічного інструментарію адаптивного управління виступає портфель спеціалізованих методів, вибір яких детермінується типом адаптації – активним, спрямованим на безпосередній вплив на середовище, або пасивним, орієнтованим на внутрішню трансформацію [73]. До арсеналу дієвих інструментів пристосування слід віднести реінжиніринг бізнес-процесів, диверсифікацію діяльності, реструктуризацію капіталу та використання моделі “управління за слабкими сигналами”, яка дозволяє ідентифікувати зародження кризових явищ на ранніх стадіях. При цьому особлива роль відводиться формуванню адаптивної організаційної культури, здатної мінімізувати природний опір персоналу до інноваційних перетворень, що є критично важливим при переході від еволюційних до революційних типів організаційних змін [86].

Завершуючи розгляд механізмів адаптації, варто підкреслити, що стратегічна стійкість підприємства у довгостроковій перспективі забезпечується не лише заходами поточного пристосування, а й здатністю системи до антиципації – прогнозування майбутніх трансформацій та превентивної підготовки ресурсних резервів [70-72]. Це вимагає від суб’єктів управління постійного вдосконалення кваліфікаційних навичок та активізації інноваційних процесів, що в сукупності з високою гнучкістю організаційної структури створює умови для успішного функціонування навіть в умовах агресивного зовнішнього оточення. Таким чином, адаптивне управління постає як вища форма прояву життєздатності промислової системи, де інтеграція антикризових заходів у щоденну практику менеджменту дозволяє не тільки нейтралізувати дестабілізуючі чинники, а й використовувати енергію змін для якісного стрибка у розвитку підприємства.

У межах даного дослідження особливу увагу приділено автосанації як інтегрованій технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін, що в умовах системної нестабільності машинобудівного сектору постає

як вищий прояв внутрішньосистемної рефлексії. На відміну від класичної парадигми санації, яка зазвичай детермінується зовнішнім втручанням кредиторів або державних інституцій, автосанація базується на превентивній активізації ендогенних ресурсів і механізмів саморегуляції, що дозволяє суб'єкту господарювання підтримувати цілісність без втрати управлінської автономії. Дана технологія інтерпретується як ітераційний системний процес, що охоплює прецизійну діагностику стану підприємства, експлікацію ключових структурних дисбалансів, а також розробку та імплементацію комплексу заходів, спрямованих на реституцію функціональної спроможності та подальшу корекцію стратегічного курсу.

Ключовою особливістю автосанації в контурі адаптивного менеджменту є її орієнтація на проактивну трансформацію, де виявлення "слабких сигналів" майбутніх криз стає імпульсом для добровільної реструктуризації ще до моменту настання фактичної неплатоспроможності. Такий підхід дозволяє переформатувати адаптаційний потенціал підприємства, перетворюючи механізми захисту на інструменти генерації нових можливостей для розвитку, що особливо актуально при необхідності швидкого технологічного переозброєння або зміни логістичних векторів. Відтак, автосанація трансформується у стрижневу управлінську технологію, яка синтезує в єдиний гомеостатичний вузол елементи стратегічного планування, фінансового інжинірингу та інформаційно-аналітичного супроводу, забезпечуючи тим самим нелінійну стійкість підприємства.

Ефективність впровадження технології автосанації безпосередньо залежить від здатності менеджменту забезпечити високу конвергентність організаційних структур та інтелектуального капіталу, що формує середовище, резистентне до деструктивних флуктуацій зовнішнього середовища. В інтегрованій системі адаптації автосанація виконує функцію внутрішнього стабілізатора, який через механізми самоорганізації нівелює операційну ентропію та відновлює параметри економічної безпеки на засадах ресурсозбереження та максимізації віддачі від наявних активів. У результаті,

підприємство набуває здатності до самовідновлення, де кожен цикл адаптивної реакції завершується якісним ускладненням системи, що зміцнює її конкурентні позиції та гарантує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, автосанація постає не просто як фінансово-правовий інструмент, а як комплексна інтегрована технологія, що забезпечує синергію всіх підсистем управління в процесі пристосування до радикальних змін бізнес-ландшафту. Вона дозволяє замкнути цикл адаптивного управління, надаючи йому ознак завершеності та цілеспрямованості, де внутрішня трансформація об’єкта управління стає адекватною відповіддю на зовнішні виклики будь-якого ступеня складності. Узагальнення зазначених аспектів дозволяє стверджувати, що саме через призму автосанації реалізується сучасний імператив ефективного менеджменту: від пасивного виживання – до активного формування власної траєкторії успіху в умовах перманентної кризи.

1.3 Методологічний імператив багатовимірної матричної діагностики автосанаційної спроможності підприємства

Наявні на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки такі негативні явища в розвитку промислових підприємств, в тому числі машинобудівної галузі, як низька інвестиційна активність, низький рівень використання виробничих потужностей, негативне значення фінансових результатів значної частини суб’єктів господарювання обумовлюють необхідність ретельного підходу до аналізу їх фінансово-господарської діяльності та оцінки тенденцій розвитку галузі для вироблення дієвих оздоровчих заходів [87, с. 27; 88, с. 33]. Без сумніву, важливою є оцінка макроекономічної ситуації в державі та галузі, що має на меті виявлення системної чи галузевої кризи [89], проте вирішальне значення має фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання. Наявність

ефективного методичного та практичного інструментарію аналізу загрози банкрутства та автосанаційної спроможності стає в таких умовах запорукою безкризового розвитку підприємства [90, с. 230-231; 91].

Фахівці з питань санації в своїх працях одностайно обґрунтовують потребу в аналізі загрози банкрутства та санаційної спроможності, що має на меті виявлення причин і глибини кризового стану, можливості й шляхи фінансового оздоровлення підприємства [13-14; 17-18; 92-97].

Проте підходи до процесу аналізу, в тому числі й до аналізу санаційної чи автосанаційної спроможності, його методологія та об'єкти дослідження дуже різняться між собою і потребують узагальнення.

Змістом аналізу автосанаційної спроможності підприємства є відбір найвагоміших показників та постійне спостереження за їх динамікою. Розгляд підприємства як біокібернетичної системи [55-57], дозволяє аналізувати принципи функціонування економічних систем як принципи функціонування живих організмів. Згідно даного підходу, кожен симптом кризи слід розглядати як поштовх до перебудови роботи підприємства та виходу на якісно новий рівень функціонування [12, с. 984-989]. З цієї позиції аналіз автосанаційної спроможності підприємства можна трактувати як процес розпізнавання чи виявлення “хвороби” підприємства та напрямів прикладання управлінських рішень для його оздоровлення.

Для прийняття управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення суб’єкта господарювання обов’язково слід проаналізувати фінансовий стан підприємства. Загалом, з точки зору інформаційного забезпечення розрахунку показників та глибини аналізу виділяють показники експрес-аналізу та фундаментального аналізу діяльності підприємства. Експрес-аналіз фінансово-господарського стану являє собою аналіз оціночних показників діяльності підприємства, які розраховуються на основі затверджених форм фінансової та статистичної звітності. Фундаментальний аналіз включає поєднання інформації форм фінансової та статистичної

звітності з матеріалами оперативного та управлінського обліку підприємств [52-53; 71-77; 98-102].

Експрес-аналіз квартальної (річної) фінансової та статистичної звітності підприємства (форми № 1 “Баланс підприємства”, № 2 “Звіт про фінансові результати” і № 3 “Звіт про рух грошових коштів ”), як правило, проводиться: а) працівниками бухгалтерії підприємства для складання аналітичної записки керівництву за підсумками діяльності фірми за звітний період; б) зовнішніми користувачами інформації (потенційними кредиторами, акціонерами, державними контрольними органами та ін.) з метою визначення рівня фінансової стабільності фірми при розгляді питань щодо можливого вкладення засобів або, навпаки, ухвалення рішення про банкрутство [100-101; 103-105].

Зручність експрес-аналізу зведеної фінансової звітності полягає в простоті інформаційної бази аналізу. Вказані вище три основні форми звітності є, по-перше, стандартними і, по-друге, обов'язковими до заповнення для подачі до податкової інспекції. Іншими словами, не потрібно збирати дані в різних функціональних службах підприємства, специфікувати інформацію (тобто з'ясовувати, яким чином розраховувалася та або інша цифра і наскільки вона достовірна). Використання стандартизованих показників, обчислених на основі публічної фінансової звітності, забезпечує верифікованість, об'єктивність та порівнянність результатів, що є критичним для прийняття управлінських рішень [17; 98-99; 105].

Концептуальний підхід та ключові елементи методики експрес-аналізу фінансового стану підприємства, які можуть бути ефективно адаптовані до аналізу автосанаційної спроможності підприємства, були запропоновані та апробовані автором в роботі [105], а пізніше також апробовані в ряді досліджень іншими науковцями [106-107].

Пропонований перелік показників для експрес-аналізу, який включає три основні їх групи (фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності), може викликати певні дискусії щодо його повноти, проте варто зазначити,

що він відповідає вимогам щодо наочності та простоти оцінювання автосанаційної спроможності господарюючого об'єкта та є найбільш використовуваним на практиці і рекомендованим відомими вченими [98-104; 108-116].

Оцінка автосанаційної спроможності (АС) підприємства, що перебуває в стані фінансової кризи або під загрозою її виникнення, є фундаментальним завданням антикризового фінансового менеджменту. Автором визначено АС як сукупність внутрішніх фінансових, організаційно-правових та виробничо-технічних потенціалів, спрямованих на реалізацію системи заходів із фінансового оздоровлення власними силами. Ключовим структурним елементом АС є потенціал фінансування автосанації, який представляє наявність та здатність до мобілізації внутрішніх і зовнішніх джерел покриття витрат на кризове врегулювання.

В межах системного підходу до аналізу антикризової стійкості суб'єктів господарювання та застосування автосанації як технології управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні, постає необхідність чіткої термінологічної делімітації та встановлення ієрархічної залежності між поточним фінансовим станом та репаративними можливостями системи.

Автосанаційна спроможність підприємства визначається як його ендогенна репаративна здатність до нейтралізації деструктивних впливів фінансової кризи або упередження її виникнення шляхом мобілізації виключно внутрішніх ресурсних потоків та внутрішніх механізмів саморегуляції, без залучення екзогенної підтримки (державних субсидій, зовнішнього санаційного капіталу чи примусової реструктуризації зобов'язань).

У свою чергу, фінансовий стан підприємства інтерпретується як комплексна багатофакторна детермінанта його життєздатності, що інтегрує параметричні характеристики платоспроможності, ліквідності та рентабельності (яка характеризує прибутковість та інституційну стійкість),

відображаючи архітектоніку активів і зобов'язань у конкретний часовий проміжок.

Обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між цими категоріями базується на наступних фундаментальних положеннях, наведених нижче.

1. Детермінація меж самовідновлення. Фінансовий стан формує об'єктивні межі ресурсного маневру, оскільки, за умови високої результативності показників ліквідності та автономії підприємство отримує простір для реалізації операційних стратегій оздоровлення через оптимізацію витратних потоків, диверсифікацію активів та реінвестування чистого прибутку. Натомість деградація фінансових індикаторів звужує коридор автономних рішень, призводячи до втрати інструментарію внутрішнього врегулювання кризових явищ.

2. Функціональна обумовленість автосанаційного процесу. Процес самостійного фінансового видужання є можливим лише за наявності специфічного фінансового підґрунтя, що характеризується позитивною динамікою грошових потоків, збереженою структурою капіталу та наявністю внутрішніх джерел самофінансування (нерозподіленого прибутку та резервних фондів). Отже, компоненти фінансового стану виступають не просто індикаторами, а базовими функціональними елементами, що забезпечують саму можливість ініціації санаційних заходів.

3. Деривативність (похідна природа) автосанаційного потенціалу. Подібно до того, як рентабельність є результуючим показником ефективності трансформації доходів і витрат, автосанаційна спроможність постає як похідна категорія (деривати), що оцінює майбутню результативність системи на основі її поточної фінансової архітектури. Вона являє собою поведінкову реакцію фінансової системи підприємства, що реалізується виключно в межах наявного ресурсного простору.

Враховуючи ці положення, автосанаційна спроможність є похідною категорією, що оцінює потенціал на основі фінансового стану та може бути виражена рівнянням:

$$AC = f'(x), \tag{1.3}$$

де x – фінансовий стан підприємства.

Згідно формули (1.3), автосанаційна спроможність за своєю суттю постає динамічною поведінковою здатністю системи до активної мобілізації внутрішніх адаптаційних механізмів та стратегічного маневрування наявним ресурсним капіталом, що ініціюється з метою нейтралізації деструктивних чинників та відновлення параметричної рівноваги в межах доступного фінансового простору.

Для адекватної діагностики АС необхідне застосування системи показників, що забезпечують багатоаспектну оцінку стану фінансового здоров'я. Вибір саме трьох інтегральних груп – показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності – ґрунтується на триєдиному підході до оцінки життєздатності суб'єкта господарювання:

1) стійкість (solvency) – довгострокова стратегічна здатність виконувати зобов'язання та зберігати незалежність.

2) ліквідність (liquidity) – короткострокова операційна здатність виконувати поточні зобов'язання.

3) рентабельність (profitability) – ефективність генерування прибутку як основи самофінансування.

З огляду на зазначене, автосанаційну спроможність підприємства доцільно представити як функціональну залежність від ключових агрегованих параметрів фінансової життєздатності:

$$AC = f'(ФС, Л, Р), \tag{1.4}$$

де $ФС$ – фінансова стійкість (рівень стратегічної фінансової стійкості);

$Л$ – ліквідність (спроможність операційної ліквідності);

$Р$ – рентабельність (ступінь продуктивної рентабельності або продуктивності генерації вартості).

Вибір саме цієї тріади показників як аргументів функції обумовлений їхньою здатністю всебічно діагностувати життєдіяльність системи. Стійкість визначає довгострокову автономію та незалежність від кредиторів;

ліквідність характеризує тактичну мобільність та здатність до негайного виконання зобов'язань, що запобігає технічному дефолту; рентабельність відображає здатність системи до самовідтворення та нарощування капітальної бази.

Таким чином, математична інтерпретація $AC = f'(x)$, де x – вектор стану фінансово-економічної рівноваги, дозволяє розглядати фінансові коефіцієнти не як статичні величини, а як прогностичні інструменти діагностики автосанаційного потенціалу. Позитивний фінансовий стан забезпечує систему необхідною енергією для трансформації, тоді як його погіршення експоненціально знижує спроможність до внутрішнього оздоровлення, диктуючи необхідність переходу до зовнішніх методів санації.

Як було зазначено автором вище, параметри *ФС, Л, Р* є агрегованими та кожен з них може включати значну кількість показників інтегральних груп фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності [98-102]. З метою забезпечення методологічного імперативу діагностики автосанаційної спроможності та зважаючи на агрегований характер параметрів стійкості, ліквідності та рентабельності, доцільним є використання інтегральних показників – інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС), інтегрального показника ліквідності (ІПЛ) та інтегрального показника рентабельності (ІПР). Варто зазначити, що склад даних інтегральних показників та методика їх розрахунку буде обґрунтована автором в наступних розділах роботи.

Розглядаючи функціонування соціально-економічної системи як безперервний процес прогресивних трансформацій, можна стверджувати, що якісні перетворення структури стають можливими лише за умови досягнення граничних значень параметричної надійності фінансової архітектури. У межах даного дослідження динаміка системи в умовах кризи трактується через призму нарощування автосанаційної спроможності, яка базується на інтенсифікації використання внутрішнього ресурсного потенціалу. Для візуалізації цього процесу застосовується графоаналітична модель

комплексного управління детермінантами життєздатності, що базується на синергії трьох фундаментальних векторів (рис. 1.5):

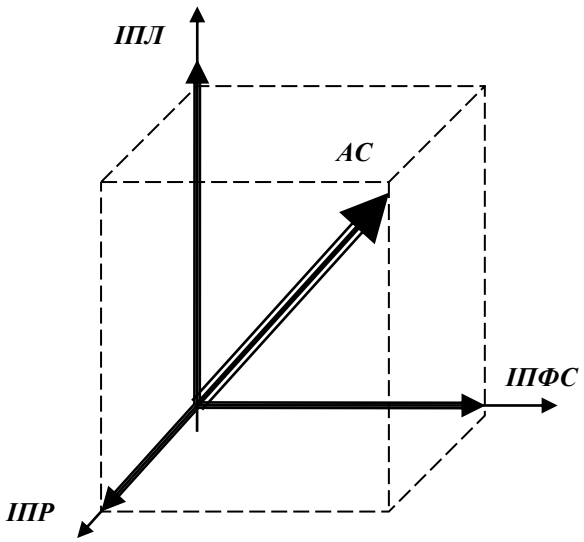


Рис. 1.5 Концептуальна графоаналітична модель автосанаційної спроможності підприємства (модель комплексного управління детермінантами життєздатності підприємства)

Джерело: побудовано автором на основі [117]

Дамо коротку характеристику кожного вектора даного тривимірного простору:

1. ІПФС характеризує рівень стратегічної фінансової стабільності та відображає інституційну спроможність стратегічного ядра системи формувати стійку архітектуру власного капіталу, забезпечувати автономію від зовнішніх волатильних шоків та підтримувати довгострокову спроможність до виконання зобов'язань.

2. ІПЛ характеризує ефективність функціонування механізмів платіжної дисципліни та свідчить про результативність роботи операційних ланок щодо оптимізації оборотного капіталу, прискорення конвертації активів у ліквідну форму та здатність системи до миттєвого реагування на фінансові вимоги кредиторів.

3. ІПР характеризує ступінь продуктивності технологічних процесів та трансформації ресурсів й описує спроможність господарської системи до

генерації доданої вартості, що виступає фундаментальним джерелом (“паливом”) для процесів автономного самовідновлення.

Оскільки стабільність та платоспроможність детермінують межі виживаності організації, а результативність операційної діяльності є прямим наслідком технологічної досконалості, траєкторія трансформації визначається насамперед коливаннями рівнів цих інтегральних параметрів. Для глибокої ідентифікації поведінкового простору автосанаційної спроможності пропонується використання двомірних матриць стратегічного позиціонування (рис. 1.6).

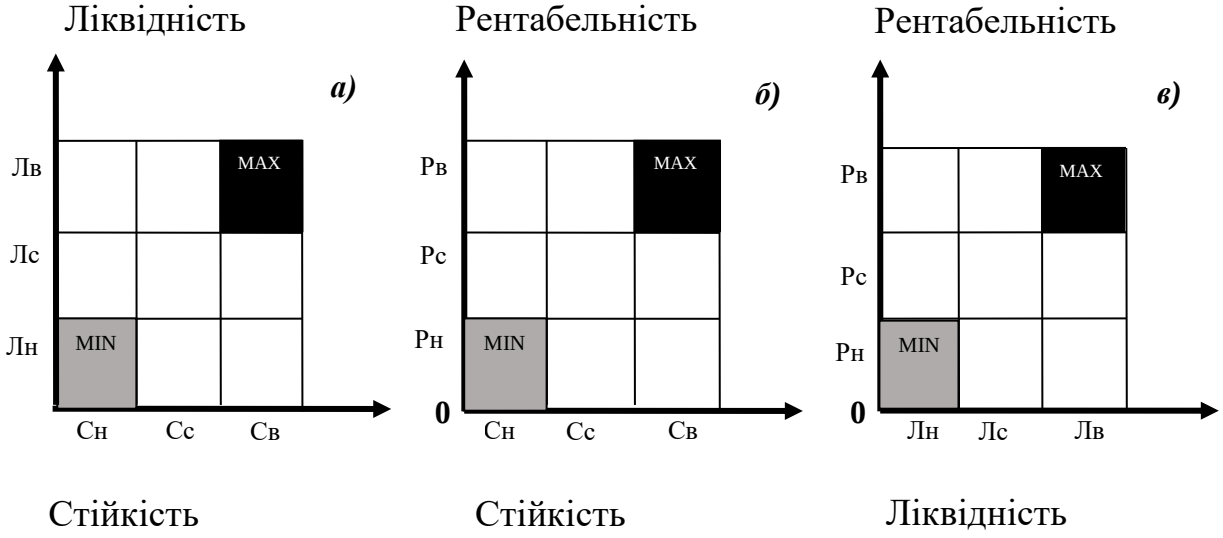


Рис. 1.6 Двовимірні матриці характеристик автосанаційної спроможності підприємства в координатах: а) “стійкість-ліквідність”, б) “стійкість-рентабельність”, в) “ліквідність-рентабельність”

Джерело: розроблено автором

Застосування матричного інструментарію в межах даного дослідження обумовлено його високою евристичною здатністю до систематизації та інтеграції масивів гетерогенних даних, що характеризують специфічні ознаки об’єкта аналізу. У контексті оцінювання автосанаційної спроможності матричний підхід дозволяє не лише візуалізувати поточний стан системи, а й ідентифікувати потенційні синергетичні ефекти, що виникають у результаті

конвергенції різних фінансових детермінант. Такий аналітичний апарат трансформується у релевантне джерело верифікованої інформації, стаючи фундаментом для діагностування, стратегічного проектування та моделювання необхідних структурних перетворень, спрямованих на досягнення цільових орієнтирів життєздатності суб'єкта господарювання, як це відображено в ряді наукових досліджень [118-120].

Зокрема, при деталізації взаємозв'язків у системі координат "стійкість – ліквідність", стає очевидним, що предикція максимально високої інтенсивності самовідновлення безпосередньо корелює з комбінацією "високий рівень стійкості – високий рівень ліквідності", тобто субплощини на перетині характеристик Св-Лв (рис. 1.6 а).

Позиціонування підприємства у відповідних субплощинах свідчить про стан функціонального оптимуму, де наявність фундаментальної фінансової незалежності підкріплюється високою швидкістю оборотності платіжних засобів, що є критично важливим для ініціації антикризових заходів. Аналогічна логіка простежується і в інших аналітичних площинах:

- у межах вектору "стійкість – рентабельність" найбільш сприятливою є субплощина, де фіксується одночасна висока результативність обох параметрів, що забезпечує безперервну капіталізацію прибутку та зміцнення власної фінансової бази (субплощина "високий рівень стійкості – високий рівень рентабельність" на перетині характеристик Св-Рв, рис. 1.6 б);
- у координатах "ліквідність – рентабельність" пріоритетне значення для механізму самооздоровлення має перетин високих значень цих показників, що детермінує здатність системи до швидкої монетизації результатів технологічної діяльності (субплощина "високий рівень ліквідності – високий рівень рентабельність" на перетині характеристик Лв-Рв, рис. 1.6 в).

Важливо акцентувати увагу на тому, що будь-які інші варіації поєднання параметрів неминуче призводять до певної деградації загального рівня автосанаційної спроможності. Проте до переліку допустимих стратегічних позицій, що все ще зберігають потенціал до внутрішньої регенерації, слід

віднести всі сегменти матричного простору, де спостерігається комбінування високих та середніх значень агрегованих індикаторів. Такі стани характеризуються наявністю певного адаптаційного ресурсного профіциту, який за умови раціонального маневрування дозволяє уникнути деструктивної стадії кризи.

На противагу вищезазначеному, поєднання детермінант, що характеризуються низьким рівнем стійкості, низькою ліквідністю або низькою рентабельністю, описують конфігурації фінансового стану, за яких поведінкова здатність системи до самокорекції нівелюється (комбінації "низька стійкість – низька ліквідність" (Сн-Лн), "низька стійкість – низька рентабельність" (Сн-Рн) та "низька ліквідність – низька рентабельність" (Лн-Рн)). Субплощини, де фіксуються низькі рівні за будь-яким із ключових параметрів, виступають індикаторами критичного звуження фінансового простору. Найменш прийнятними, з погляду виживання підприємства, є зони, де одночасно спостерігаються низька стійкість, дефіцит платіжних засобів та збитковість виробничих циклів. Перебування суб'єкта у цих сегментах матриці свідчить про вичерпання внутрішніх адаптаційних резервів і логічно обґрунтовує неможливість подальшої автономної діяльності без зовнішнього втручання.

Розглянемо детальний опис функціональних зон для кожної з трьох базових матриць.

1. Матриця "Стійкість (ІПФС) – Платоспроможність (ІПЛ)". Дана площина детермінує баланс між капітальною автономією та мобільністю активів та дозволяє визначити 4 ключові зони, кожна з яких включає 1 субплощину на кутах крадранта на рис. 1.6 а.

1.1) Зона стратегічної фінансової спроможності (високе значення ІПФС – високе значення ІПЛ) характеризується наявністю максимального адаптаційного ресурсного профіциту. При цьому підприємство володіє достатнім власним капіталом і високою швидкістю грошових потоків, що

дозволяє реалізовувати найскладніші заходи внутрішнього оздоровлення без залучення зовнішніх позик.

1.2) Зона низької ліквідності за умови високої фінансової стійкості (високе значення ІПФС – низьке значення ІПЛ) описує стан, при якому фінансовий потенціал стратегічного маневрування обмежений через іммобілізацію коштів у неліквідних активах, тому підприємство потребує негайної реструктуризації майна для запобігання технічному дефолту.

1.3) Зона високої поточної ліквідності за високої фінансової залежності (низьке значення ІПФС – високе значення ІПЛ) – стан, при якому підприємство здатне гасити борги сьогодні, але критично залежне від зовнішніх кредиторів; автосанація можлива лише як короткостроковий захід.

1.4) Зона критичної фінансової дестабілізації (низьке значення ІПФС – низьке значення ІПЛ) характеризується тотальним дефіцитом власного капіталу та грошових коштів. При цьому будь-які адаптаційні механізми підприємства паралізовані, що детермінує неминучість зовнішнього втручання або ліквідації.

Фокусування аналізу на чотирьох полярних субплощинах (кутах квадрантів) замість детального опису всіх дев'яти сегментів матриці на даному етапі дослідження базується на методології екстремальних станів [121; 122] та принципі стратегічної диференціації [123; 124]. У науковому дослідженні такий підхід є доцільним з огляду на наступні чинники:

1. Концептуалізація реперних точок – вибір чотирьох кутових субплощин дозволяє чітко окреслити коридор фінансової життєздатності підприємства. Кожна з цих точок репрезентує граничний стан системи (“максимум-максимум”, “мінімум-мінімум” та два типи полярних диспропорцій). Опис цих екстремумів створює каркас моделі, де проміжні зони інтерпретуються як транзитні стани з помірною інтенсивністю ознак.

2. Принцип “чистих стратегій” – опис дев’яти сегментів призвів би до надмірної деталізації та термінологічного дублювання, що розпорошує увагу при діагностиці. В той же час кутові зони відображають найбільш виражені

поведінкові типи автосанаційної спроможності, уникаючи термінологічного дублювання та розпорошення уваги.

3. Методологічна зручність детермінації – у дисертаційному дослідженні важливо виділити зони, що потребують принципово різних управлінських алгоритмів. Чотири кутові субплощини формують чотири унікальні стратегічні парадигми. Натомість середні сегменти матриці (значення “середнє-середнє”, “середнє-високе”) за своєю суттю є комбінаціями базових стратегій і не несуть унікального якісного навантаження, яке б критично змінювало методологічний імператив дослідження.

4. Предиктивна чіткість – фокусування на кутових станах мінімізує вплив статистичного шуму та дозволяє однозначно ідентифікувати вектор трансформації автосанаційної спроможності.

Таким чином, фокусування на чотирьох субплощинах забезпечує необхідну наукову абстракцію, яка дозволяє уникнути перевантаження моделі другорядними деталями, концентруючись на критичних станах, що визначають виживання господарської системи.

2. Матриця “Стійкість (ІПФС) – Рентабельність (ІПР)” аналізує здатність системи до капіталізації результатів операційної діяльності та дозволяє визначити 4 ключові зони, кожна з яких включає 1 субплощину на кутах крадранта на рис. 1.6 б.

2.1) Зона високого потенціалу фінансування автосанаційних заходів (високе значення ІПФС – високе значення ІПР), в якій поєднання високих стійкості та рентабельності вказує на здатність підприємства покривати витрати та нарощувати власний капітал за рахунок внутрішніх джерел.

2.2) Зона низької операційної ефективності при збереженні високої фінансової стійкості (високе значення ІПФС – низьке значення ІПР), в якій, попри наявну стійкість, відсутність прибутку поступово вичерпує внутрішні резерви, що призводить до деградації системи в довгостроковій перспективі.

2.3) Зона високої рентабельності та критичної фінансової залежності (низьке значення ІПФС – високе значення ІПР), в якій підприємство генерує

прибуток, але він повністю поглинається зобов'язаннями, тобто фінансовий потенціал спрямований виключно на обслуговування боргів.

2.4) Зона повної втрати відтворювального потенціалу (низьке значення ІПФС – низьке значення ІПР), яка характеризується відсутністю прибутку на фоні втрати фінансової стійкості; підприємство позбавлене джерел самовідтворення, що свідчить про повну втрату автосанаційної спроможності.

3. Матриця “Платоспроможність (ІПЛ) – рентабельність (ІПР)” діагностує ефективність монетизації технологічного потенціалу та дозволяє визначити 4 ключові зони, кожна з яких включає 1 субплощину на кутах крадранта на рис. 1.6 в.

3.1) Зона з високими значеннями ІПЛ та ІПР, що характеризується оптимальним поєднанням прибутковості та ліквідності. При цьому кожен елемент доданої вартості оперативно конвертується у грошову форму, створюючи надійний фундамент для антикризового маневрування.

3.2) Зона високого значення ІПЛ та низького значення ІПР, де кошти на рахунках присутні (можливо, за рахунок розпродажу активів чи позик), але операційна діяльність є збитковою, що створює ілюзію безпеки при реальній відсутності ресурсів для регенерації.

3.3) Зона низького значення ІПЛ та високого значення ІПР, в якій прибуток є, але він заморожений у дебіторській заборгованості або запасах, що вимагає коригування фінансової дисципліни підприємства.

3.4) Зона низьких значень ІПЛ та ІПР – найбільш деструктивна субплощина, де одночасна відсутність прибутку та платіжних засобів вказує на повну деградацію виробничих та фінансових циклів підприємства.

Таким чином, розроблений матричний інструментарій забезпечує системне бачення архітектоніки автосанаційної спроможності, дозволяючи диференціювати зони стратегічного успіху від зон фінансового колапсу на основі якісної градації взаємодії базових детермінант.

Застосування матричного моделювання дозволяє трансформувати дискретні фінансові індикатори у континууми результативності. Кожна

субплощина матричного простору виступає джерелом прогностичної інформації щодо архітектури автосанаційної спроможності. Ще наочніші результати можна отримати, коли поєднати три двовимірні матриці характеристик автосанаційної спроможності підприємства (рис. 1.6) в одну трьохмірну (рис. 1.7).

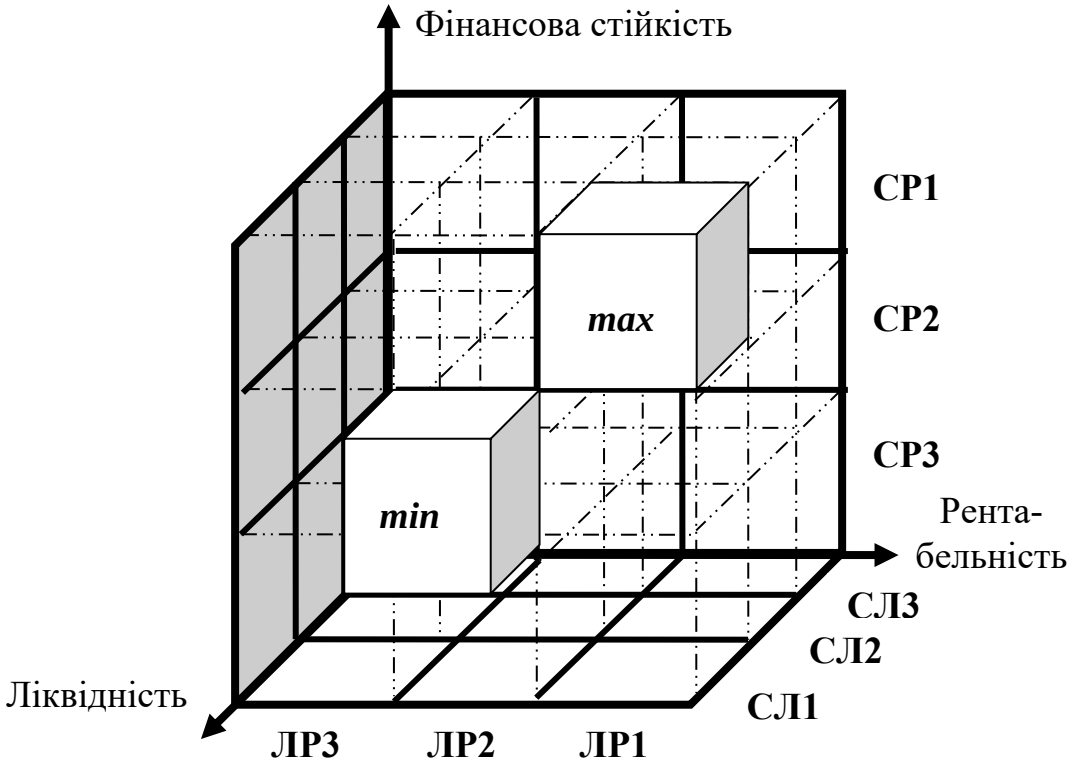


Рис. 1.7 Просторова матриця автосанаційної спроможності підприємства в координатах “фінансова стійкість – ліквідність – рентабельність” і позиціонування в ній підприємств з мінімальною (min) і максимальною (max) здатністю генерування автосанаційної спроможності

Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.7 наглядно демонструє, що у створеній нами просторовій матриці максимальним (max) потенціалом для забезпечення автосанаційної спроможності підприємства шляхом генерування автосанаційної спроможності володіє суб-простір, утворений на перетині тріади координат СР1-ЛР1-СЛ1, тобто на перетині високих значень фінансової стійкості,

ліквідності та рентабельності. Характеристики підприємств з мінімальним (min) потенціалом корисності для спільноти (групи, підрозділу, підприємства) описуються тріадою СР3-ЛР3-СЛ3, тобто на перетині низьких значень фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

Системне поєднання середніх та високих рівнів за всіма векторами формує зону прийнятного ризику, що забезпечує стабільність та здатність до самокорекції. Позиціонування підприємства у субплощинах, де хоча б один інтегральний показник має низьке значення, свідчить про виникнення диспропорцій, що звужують фінансовий потенціал стратегічного маневрування.

Можливість позиціонувати будь-яке підприємство або у 9-ти суб-площинах кожної двомірної матриці (рис. 1.6), або у 27-ми суб-просторах тривимірної матриці (рис. 1.7) з’являється за умови підбору і використання відповідних методичних інструментаріїв інтегрального оцінювання детермінант автосанаційної спроможності підприємства, а отримана при цьому інформація може і повинна ставати важливим підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо руху показників підприємства до квадранта з максимальною здатністю генерування його автосанаційної спроможності.

Матрична діагностика дозволяє не просто фіксувати поточний стан, а й моделювати стратегічну траєкторію розвитку підприємства. Це дає можливість розробляти превентивні сценарії переходу з кризових зон низької стійкості та зон повної втрати платоспроможності до зон стабільної адаптації та фінансового відновлення, використовуючи наявний позитивний рівень адаптаційних ресурсів.

Поєднання середніх та високих рівнів аналізованих параметрів формує зону прийнятного ризику, яка гарантує стабільне функціонування системи та її здатність до самокорекції. Натомість комбінації, де хоча б один інтегральний показник набуває низьких значень, свідчать про критичну деградацію функціональних зв'язків. Найбільш деструктивними є субплощини, що характеризуються одночасним зниженням результативності за всіма трьома

векторами: це зони повної втрати фінансової життєздатності, де внутрішні ресурси самовідновлення повністю вичерпані.

Таким чином, матрична діагностика дозволяє не просто фіксувати поточні диспропорції, а й моделювати стратегічну траєкторію розвитку підприємства на шкалі автосанаційної спроможності – від стадії ефективного самовідновлення до стану, що потребує зовнішнього фінансового оздоровлення або проведення ліквідаційних процедур.

Висновки до розділу 1

У ході теоретико-методологічного дослідження автором сформовано цілісний концептуальний базис автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін. Отримані науково-методичні результати дозволили сформулювати наступні узагальнення:

1. На основі проведеного історико-філософського аналізу встановлено, що автосанація є фундаментальним атрибутом ринкової економіки, який забезпечує життєздатність підприємств у періоди циклічних спадів. Визначено, що в умовах сучасних кризових викликів пріоритетним завданням антикризового менеджменту є перехід від ліквідаційних процедур до превентивного оздоровлення суб’єктів господарювання. Застосування діалектичного методу дозволило розкрити сутність автосанації через принципи коеволюції, синергетизму та історизму, що підкреслює складну адаптивну природу цього явища. Обґрунтовано, що ключовою відмінністю автосанації від класичної санації є суб’єкт реалізації – самостійні дії керівництва, власників та персоналу підприємства. Уточнено авторське визначення терміна як системи багатопрофільних заходів, спрямованих на відновлення фінансової стійкості та збереження контролю над бізнесом без зовнішнього втручання. Особливу увагу приділено концепції біокібернетичного контуру саморегуляції, де підприємство розглядається як живий організм, здатний до самолікування при виявленні перших симптомів кризи. Розроблено та представлено авторські моделі автосанації, що базуються

на класичному підході та принципах внутрішньої рефлексії системи. Запропоновано декомпозицію автосанаційної спроможності на фінансовий, організаційно-правовий та виробничо-технічний потенціали. Доведено, що успішна реалізація автосанаційної концепції потребує збалансування інтересів усіх груп зацікавлених осіб (стейкголдерів) у процесі фінансування оздоровчих заходів. Підсумовано, що формування такої концепції в системі менеджменту дозволяє трансформувати слабкі сигнали загрози в імпульси для якісного оновлення бізнес-моделі. Це створює надійний підґрунтя для забезпечення економічної безпеки держави через зміцнення стійкості її базової ланки – промислових підприємств.

2. Узагальнено, що в умовах системної нестабільності адаптація промислового підприємства трансформується з епізодичної реакції на зовнішні подразники у фундаментальну здатність системи підтримувати життєздатність через безперервну внутрішню реконфігурацію. Доведено, що ключовим інструментом такої трансформації є сучасна теорія управління змінами, яка забезпечує перехід від інертного функціонування до моделі превентивної стійкості. Особливу роль у цьому процесі відіграє ідентифікація точок біфуркації, де за допомогою точкових управлінських імпульсів дестабілізація перетворюється на ресурс для оновлення бізнес-моделі. Встановлено, що інтеграція адаптивних механізмів у загальну архітектуру менеджменту потребує поєднання жорсткої виробничої структурованості із гнучкими методологіями (Lean, Agile, ADKAR). Центральним елементом авторської концепції визначено технологію автосанації, яка постає як вищий прояв внутрішньосистемної рефлексії та самоорганізації підприємства. На відміну від класичних підходів, автосанація базується на випереджальній мобілізації ендогенних резервів, що дозволяє відновити стаціонарну рівновагу без втрати корпоративного контролю. Таким чином, синергія технологій управління змінами та механізмів автосанації формує цілісний антикризовий каркас, здатний забезпечити не лише фізичне виживання, а й якісний технологічний розвиток суб’єкта господарювання. Запропонований підхід

дозволяє замкнути цикл адаптивного управління, перетворюючи кожну кризову ситуацію на каталізатор системного вдосконалення промислового об’єкта.

3. Обґрунтовано методологічний імператив та інструментарій багатовимірної матричної діагностики автосанаційної спроможності підприємства. Автором встановлено каузальний зв'язок між фінансовим станом та репаративними можливостями системи, де автосанаційна спроможність (АС) виступає похідною категорією (деривативом) і описується функціональною залежністю від агрегованих параметрів: $АС=f'(ФС, Л, Р)$. Запропонований інструментарій двовимірних та тривимірної матриць дозволяє візуалізувати здатність підприємства самостійно генерувати ресурси для виходу з кризи.

Застосування методології екстремальних станів дозволило виділити поведінкові типи підприємства залежно від його фінансової архітектури. Створена просторова матриця, що включає 27 субпросторів, дозволяє моделювати траєкторію руху підприємства від стану з мінімальним потенціалом до квадранта з максимальною здатністю до генерування АС. Такий підхід забезпечує наукову абстракцію для прийняття управлінських рішень щодо мобілізації джерел фінансування (як внутрішніх – за рахунок реструктуризації, так і зовнішніх – через залучення капіталу на ринкових умовах) для зміцнення життєздатності суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел до розділу 1

1 *World Development Indicators. Uraine. GDP (constant 2015 USD).* 2025. World Bank Group. DataBank. 1991-2024. https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators

2 Шумпетер Й. А. (2014). *Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу* (пер. з англ. В. Старка). 2-е вид., доп. Київ: Видавничий дім “Києво-Могилянська академія”, 246 с.

3 Длугопольський О. В. (2002). *Організаційно-економічний механізм структурної корекції промислового виробництва регіону:* дис... канд. екон. наук: 08.02.03; Тернопільська академія народного господарства. Тернопіль, 280 арк.

4 Яцюк О. С., Кісь С. Я., Кісь Г. Р., Малиновська Г. В., Данилейчук Р. Б. (2021). *Формування та розвиток інституту неплатоспроможності: історико-правовий підхід.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні”. Вінниця, 178-183.

5 Бутирський А. А. (2005). Засоби щодо відновлення платоспромож-ності боржника: історичний аспект. *Санація та банкрутство.* 4, 105-110.

6 Lo Pucki L. (1994). *Current Development in international and Comparative Corporate Insolvency Law. A system Approach to Comparing US and Canadian Reorganization of Financially Distressed Companies.* Oxford.

7 Джунь В. В. (2006). *Інститут неспроможності: світовий досвід розвитку і особливості становлення в Україні.* Монографія. Видання друге. К.: Юридическая практика, 384 с.

8 Яцюк О. С. (2019). Застосування принципу історизму в дослідженнях економічної сутності санації підприємства. *Майбутній науковець – 2019: матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* Ч. ІІ. Сєвєродонецьк: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 36-38.

9 Яцюк О. С. (2006). Економічна суть санації підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць.* 214: В 4 т. Т. IV, 977-992.

10 Русанова Г. (2024). Скільки збиткових підприємств в Україні: дані від Держстату. *Дебет-Кредит.* URL: https://news.dtkt.ua/society/economics/91018-skilki-zbitkovix-pidprijemstv-v-ukrayini-dani-vid-derzstatu

11 Пирожков С. І. (2000). Про актуальні питання сучасного економічного розвитку України. *Проблеми забезпечення економічної безпеки та сталого економічного розвитку України.* Матеріали круглого столу. К.: НІУРВ при РНБОУ, 129 с.

12 Бобкова А. Г., Татькова З. Ф. (2006). *Правове регулювання відносин у процедурі банкрутства:* Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 152 с.

13 Дутка, В. (2024). Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. *Economics and Law,* 60(1), 96-101. https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.01.096

14 Дерлюк, В. Д. (2024). Санація як альтернатива банкрутству. *Ірпінський юридичний часопис.* 2(15), 95-109. https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(15)-2024-95-109

15 Краснікова О. М., Потапенко Б. І., Зігаленко М. С., Кишкар М. М. (2025). Зарубіжний досвід процедури банкрутства: можливості і ризики його застосування в Україні. *Ефективна економіка,* 1. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.66

16 Мелех Л. В., Круць К. І. (2015). Санація боржника як судова процедура у справі про банкрутство. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки.* 827, 110-114.

17 Терещенко О. О. (2004). *Антикризове фінансове управління на підприємстві:* Монографія. Київ: КНЕУ, 268 с.

18 Ярмоленко О. С. (2025). Принципи банкрутства в Україні: міжнародний досвід та національні особливості. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 1, 60-66. https://doi.org/10.32782/2408-9257-2025-1-10.

19 Wolfe R., Glinka G. (2001). Ukrainian Bankruptcy Law Offers Alternative to Liquidation. *Transition Newsletter (The Newsletter about reforming economies).* URL: http://www.worldbank.org/transitionnewsletter/febmarch2001/pgs20-23.htm

20 Клебанова Т. С., Боднар О. М., Мозенков О. В.та ін. (2003). *Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління*. Х.: ВД "Інжек", 272 с.

21 Білоконь Т. М., Несен Л. М. (2010). *Санація підприємств: організаційно-економічний механізм:* монографія. Вінниця: ВНТУ, 152 с.

22 Копилюк О. І., Штангрет А. М. (2005). *Фінансова санація та банкрутство підприємств:* Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 168 с.

23 Радзивілюк В. В. (2005). *Судова процедура санації:* наукове видання. Київ: Атіка. 116 с.

24 Васьківська К. В., Гринчишин Я. М. (2021). Санація як інструмент антикризового управління підприємств. *Ефективна економіка*, 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.9

25 Злупко С. М. (1996). Генетично-еволюційна єдність минулого, сучасного і майбутнього – наукова основа ефективної регіональної соціально-економічної політики. Р*егіональна політика України: наукові основи, методи, механізми. Частина І.* Львів, 40-44.

26 Мочерний С. В. (2001). *Методологія економічного дослідження.* Львів: Світ, 416 с.

27 Губерський Л. В., Надольний І. Ф., Андрущенко В. П. та ін. (2004). *Філософія:* Навч. посіб. 4-те вид. К.: Вікар, 516 с.

28 Причепій Є. М., Черній А. М., Гвоздецький В. Д., Чекаль Л. А. (2001). *Філософія:* посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий центр “Академія”, 576 с.

29 Осічнюк Ю. В. (2003). *Філософія:* Навчальний посібник. К.: Атіка, 464 с.

30 Мочерний С. В. (ред.). (1993). *Основи економічної теорії:* Підручник. Тернопіль: АТ “Тарнекс”, 688 с.

31 Яцюк О. С. (2023). Автосанація підприємства: історико-філософський генезис. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”)*. 1 (27), 76-89. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89

32 Конкурсный Уставъ Германской Имперіи и русские законы о конкурсе. (1879). Каменецъ-Подольскъ, Ч. 2: Сборникъ конкурсныхъ законовъ.

33 Закон України “Про банкрутство” від 14.05.1992. № 2343-XII. (1992). *Відомості Верховної Ради України.* 31, ст. 440.

34 Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 30.06.1999. № 784-XIV. (1999). *Відомості Верховної Ради України,* 42-43, ст. 378.

35 Андрущак Є. М. (2001). Удосконалення інституту банкрутства. *Фінанси України*. 9, 29-36.

36 Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. (2019). *Відомості Верховної Ради України.* 19, ст. 74.

37 Яцюк О. С. (2018). Впровадження процедур банкрутства та відновлення платоспроможності фізичної особи в Україні: актуальність та перспективи. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин:* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 258-263.

38 Власюк Г. (2018). Інфографіка та коментар щодо Кодексу України з процедур банкрутства. *Комітет з питань економічної політики Верховної Ради України*. URL: http://komekpol.rada.gov.ua/news/news/73665.html

39 Ігор Ніколаєв відповів на запитання суддів щодо положень Кодексу з процедур банкрутства під час розширеної наради у Верховному суді. (2018). *Благодійна організація “Центр комерційного права”,* URL: http://commerciallaw.com.ua/uk/podii/eventnews/1150-ihor-nikolaiev-vidpoviv-na-zapytannia-suddiv-shchodo-polozhen-kodeksu-z-protsedur-bankrutstva-pid-chas-rozshyrenoi-narady-u-verkhovnomu-sudi

40 Яцюк О. С., Мандрик І. О. (2019). Кодекс України з процедур банкрутства як дієвий інструмент вдосконалення правового режиму процедур відновлення платоспроможності боржника. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних*

систем в сучасних умовах: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 125-128.

41 Ніколаєв І. (2013). Транскордонне банкрутство: запровадження в українському законодавстві механізмів реалізації процедур банкрутства з іноземним елементом. *Українське комерційне право. Науково-практичний журнал.* 13, 27-34.

42 Nerubasska A., Palshkov K., Maksymchuk B. (2020). A Systemic Philosophical Analysis of the Contemporary Society and the Human: New Potential. *Postmodern Openings*. 11(4), 275-292. https://doi.org/10.18662/po/11.4/235

43 Яцюк О. С. (2013). Економічний зміст автосанації підприємства. *Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин:* збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Сімферополь: ДІАЙПІ, 364-366.

44 Яцюк О. С. (2022). Автосанація як технологія управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання:* матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 103-105.

45 Яцюк О. С., Твердохліб І. О. (2013). Необхідність, мета та послідовність планування автосанації підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* 12(4), 185-188.

46 Mouchel P.-L. (2022). *Has the Financial Stability Board (FSB) Achieved Its Objectives in Practice?* Amazon Digital Services LLC – Kdp, 38 p.

47 Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions. (2014). *Financial Stability Board*. URL: http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104cc.pdf

48 Мочерний С. В. (ред.). (2001). *Економічна енциклопедія:* У трьох томах. Т. 2. К.: Видавничий центр "Академія", 848 с.

49 T. A. Stewart. (1993). Welkome to the revolution. *Fortune.* Dec 13, 66-77.

50 А. Тласті-Шин. (2000). Міркування з приводу реструктуризації перехідних економік. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію.* 3(91), 63-66.

51 Zdrovomuslov N., Spies B-G., & Gellink M. (1994). Sanierung in Kriesenzeiten. *der Betriebswirtschaft,* 2, 25-32.

52 Гриньова В.М., Коюда В.О. (2004). *Фінанси підприємств:* Навч. посібник. 2-ге вид., перероб і доп. К.: Знання-Прес, 424 с.

53 Поддєрьогін А.М. (ред.). (2000). *Фінанси підприємств:* Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 460 с.

54 Разіна О. (2004). Банкрутство і санація підприємства в умовах ринкових перетворень. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті.* Збірник наукових праць Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених. Тернопіль: Економічна думка, 376-384.

55 Mayer E. u. a. (1987). *Controlling-Koncepte, Perspectiven fur die 90er Jahre.* 2. Aufl. Wiesbaden.

56 Vester F. (1980). *Neunland des Denkens – Vom technokratischen zum biokybernetischen Zeitalter.* Stuttgart.

57 Татеиси К. (1992). *Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена.* К.: Укринтур, 206 с.

58 Ортіна Г. В. (2013). Виявлення та аналіз чинників формування кризових явищ в економіці в умовах глобалізації як передумова розроблення антикризових стратегій. *Економіка та держава*. 8, 40-44.

59 Яцюк О. С. (2012). Оцінка передумов та активізація застосування процедури санації підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2(5). Т. 2, 341-345.

60 Яцюк О. С. (2025). Структурно-логічна схема процедури автосанації підприємства. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах:* збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, Ірпінь, 312-314.

61 Яцюк О. С. (2023). Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості").* 2 (28), 85-95. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95

62 Ячменьова В. М., Османова З. О. (2010). Сутність понять "адаптація" та "адаптивність". Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 684, 346-353.

63 Кузькін Є. Ю. (2008). Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія. К.: "Зовнішня торгівля", 236 с.

64 Кудлаєнко С. В. (2009). Теоретичні основи поняття "адаптація підприємств". Вісник Хмельницького національного університету. 5, 172-174.

65 Орлова К. (2013). Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища. Соціально-економічні проблеми і держава. 1 (8), 181-189.

66 Петренко О. О. (2011). Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. Управління розвитком. 4, 115-117.

67 Бойко А. В. (2014). Концептуалізація стійкості національної економіки. Вісник КНТЕУ. 1, 5-19.

68 Розман А., Денисенко І. (2014). Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі. Економіст. 4, квітень, 56-60.

69 Отенко В. І., Колодіна О. М. (2009). Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. 3 (2), 43-47.

70 Ajroud H., Tnazefti-Kerkeni I. Talon B. (2021). ADOPT: A Trace based Adaptive System. Proceedings of the 13th International Conference on Computer Supported Education, 2, 233-239. DOI: http://doi.org/ 10.5220/0010452702330239

71 Williams B. K., Brown, E. D. (2014). Adaptive Management: From More Talk to Real Action. Environmental Management. 53, 465-479. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-013-0205-7

72 Giezen M., Bertolini L., Salet W. (2014). Adaptive Capacity Within a Mega Project: A Case Study on Planning and Decision-Making in the Face of Complexity. European Planning Studies. 23, 1-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/271752426

73 Пугачевська К., Лисенко Е. (2021). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 9 (97), 158-161. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32

74 Lauer, T. (2010). *Change management*. Springer Berlin Heidelberg.

75 Тарасюк, О. В. (2024). Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*, (1 (107)), 39-46.

76 Стецiв, С. Р. (2012). Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*, (4), 155-163.

77 Ali, M. A., Zafar, U., Mahmood, A., Nazim, M. (2021). The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation. *LogForum*, *17*(4).

78 Hayes, J. (2025). *The theory and practice of change management*. Bloomsbury Publishing.

79 Кулик, Н. М., Соколенко, Т. М. (2013). Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*, 14, 3, 96-100.

80 Грінченко, Р. В., Кисличко, К. А., Нечепелюк, В. Г., Онищук, В. С. (2023). Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (5-6), 306-307.

81 Білоус, С., Трохименко, А., Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68).

82 Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE engineering management review*, *46*(3), 124-132.

83 Тімінський, О. Г. (2016). Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*, (27), 122-131.

84 Кирчата, І. М., Шершенюк, О. М., Земська, О. (2017). Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *Економіка і суспільство*, (13), 489-494.

85 Попело, О. В., Малиш, В. В. (2023). Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. *Economic synergy*, (1), 48-56.

86 Назаренко, Л. (2022). Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. *New pedagogical thought*, *109*(1), 8-14.

87 Волощук Л.О. (2017). Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 1(1), 23-30.

88 Куліш Г.П., Чепка В.В. (2017). Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України.* 1, 29-35.

89 Ніколайчук О. А., Кочерга К. С. (2024). Проблеми банкрутства вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник ДонНУЕТ "Економічні науки"*. 2(79). URL: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-79-2-101-113

90 Пунда О., Арзянцева Д. (2023). Особливості застосування процедур банкрутства у період дії воєнного стану. *Приватне право і підприємництво.* 23, 228-234. URL: https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/ebdc669a-f7c7-422b-b229- c0bde892ef51/content

91 Новик І. В. (2021). Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/85.pdf

92 Андрущенко О.Ю. (2011). Теоретико-методичні підходи до визначення санації та санаційної спроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1760

93 Руденко Є.М. (2012). Оцінка санаційної спроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 7, 63-68.

94 Купира М. І., Матюк Л. В., Струк Ж. О. (2022). Формування фінансової санаційної спроможності підприємства: теоретико-прикладний аспект. *Приазовський економічний вісник.* 1(30), 113118.

95 Лащик І., Жвалюк А. (2024). Тенденції банкрутства та напрями фінансового оздоровлення підприємств в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник.* 2(87), 137-147.

96 Румик І., Пилипенко О. (2021). Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету "КРОК". 3(63), 51-60.

97 Смагло О. (2022). Теоретичні основи функціонування фінансової санації та банкрутства підприємств в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. 3(03), 47-50.

98 Barnes, P. (1987). The analysis and use of financial ratios: A review article. *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(4).

99 Faello, J. (2015). Understanding the limitations of financial ratios. *Academy of accounting and financial studies journal*, 19(3), 75.

100 Fridson, M. S., & Alvarez, F. (2022). *Financial statement analysis: a practitioner's guide*. John Wiley & Sons.

101 Robert, C. H., Jennifer, L. K., & Todd, M. (2023). *Analysis for financial management*. McGraw-Hill Education.

102 Nadar, D. S. (2019). Theoretical review of the role of financial ratios. *Available at SSRN 3472673*.

103 Костецький В.В. (2016). Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства. *Економічний аналіз.* Т. 26, 1, 50-57.

104 Купира М.І., Киришко М.В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум.* 2020, 3, 104-110.

105 Яцюк О. С. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як засіб виявлення "вузьких місць" в його діяльності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості").* 2015. 1(11), 142-148.

106 Кісь С. Я. *Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств*: дис. докт. ек. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2016. 494 с.

107 Кісь С.Я. *Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології*. Монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 268 с.

108 Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, 23(4), 589-609.

109 Beaver, W. H. (1968). Market prices, financial ratios, and the prediction of failure. *Journal of accounting research*, 179-192.

110 Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of accounting research*, 71-111.

111 Bull, R. (2007). *Financial Ratios: How to use financial ratios to maximise value and success for your business*. Elsevier.

112 Li, Z., Crook, J., Andreeva, G., & Tang, Y. (2021). Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Pacific-Basin Finance Journal*, 68, 101334.

113 Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of accounting research*, 109-131.

114 Rashid, C. A. (2021). The efficiency of financial ratios analysis to evaluate company's profitability. *Journal of Global Economics and Business*, 2(4), 119-132.

115 Малій О. Г., Ріяка Т. Ю. (2023). Прогнозування фінансового стану підприємства та діагностика банкрутства. *Креативний простір: електрон. наук. журн.* 11, 55-57.

116 Ногіна С., Шумікін С., Костанян С. (2012). Аналіз структури і функцій власного капіталу підприємства. *Економічний аналіз.* 10, Ч. 3, 346-349.

117 Кісь С.Я. (2010). *Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу:* дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість)". Івано-Франківськ, 246 с.

118 *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера* (2000). за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 704 с.

119 Іванова М.І., Яшкіна Н.В. (2014). Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка і держава.* 6, 86-90.

120 Мельник О.Г. (2010). Механізм формування та використання діагностичної матриці на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку"*. Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка". 682, 88-92.

121 Gouldby, B.P., Méndez, F., Guanche, Y., Rueda, A. and Mínguez, R. (2014). *A methodology for deriving extreme nearshore sea conditions for structural design and flood risk analysis.* Coastal Engineering, 88, 15-26. https://doi.org/10.1016/j.coastaleng.2014.01.012

122 Casto, C.A. (2014). *Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership*. Dissertation, Kennesaw State University

123 Porter, M. E. (1988). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* NY: Free Press. (Republished with a new introduction).

124 Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.* Boston, MA: Harvard Business School.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ АВТОСАНАЦІЇ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В ЙОГО ОТОЧЕННІ

2.1 Методичний інструментарій інтегрального оцінювання детермінант автосанаційної спроможності підприємства

Узагальнюючи теоретичні засади дослідження, можна стверджувати, що концептуалізація автосанаційної спроможності як деривативa фінансового стану вимагає переходу від якісного опису біокібернетичних принципів до кількісного параметричного оцінювання. Сформована у першому розділі матрична модель “Стійкість – Ліквідність – Рентабельність” окреслює лише стратегічні контури життєздатності підприємства, що обумовлює необхідність наповнення її конкретним аналітичним змістом. Відтак, другий розділ присвячено розробці та апробації методичного інструментарію, який дозволяє ідентифікувати реальний стан господарюючого суб’єкта у визначених координатах результативності.

Центральним завданням даного етапу дослідження є декомпозиція трьох інтегральних векторів на систему репрезентативних показників, що піддаються верифікації за даними публічної звітності. Вибір конкретних індикаторів базується на принципах інформативної достатності та мінімізації мультиколінеарності, що є критичним для капіталомістких галузей промисловості. Особлива увага приділяється врахуванню галузевої специфіки машинобудування, яка детермінує особливі вимоги до нормативних значень фінансових коефіцієнтів.

Подальша алгоритмізація передбачає процедуру нормалізації обраних показників для їх наступного агрегування в єдині індекси. Такий підхід забезпечує трансформацію дискретних даних у цілісну діагностичну картину, придатну для прийняття оперативних управлінських рішень. Таким чином,

розгортання прикладного аналітичного апарату дозволяє перейти від теоретичної моделі до практичного моніторингу траєкторій автосанації в умовах динамічного ринкового середовища.

Деталізоване обґрунтування вибору діагностичних показників АС розпочнемо з показників фінансової стійкості (табл. 2.1). Ці показники є індикаторами структури джерел фінансування активів і відображають міру фінансового ризику та незалежності підприємства. Вони безпосередньо корелюють зі здатністю підприємства витримати довгострокові фінансові навантаження, що є основою АС.

Таблиця 2.1 – Деталізоване обґрунтування показників фінансової стійкості для аналізу АС

Показник	Формула розрахунку	Обґрунтування корисності для оцінки АС
Коефіцієнт автономії (КА)	КА=Власний капітал (р. 1495) / Активи (р. 1300)	Показує, яка частка всіх активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів. Характеризує міру фінансової незалежності – чим вище КА, тим менша залежність підприємства від позикового капіталу (кредиторів). Високий КА (>0.5) свідчить про наявність значного "фінансового буфера" для поглинання збитків та є критичною передумовою для успішного залучення нового санаційного капіталу (інвестори віддають перевагу компаніям із низьким борговим навантаженням).
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	КПН=Власний капітал (р. 1495) / Необоротні активи (р. 1095)	Відображає, наскільки довгострокові інвестиції (необоротні активи) покриваються стабільним джерелом фінансування – власним капіталом. Значення КПН≥1 означає, що найбільш неліквідна частина активів (основні засоби, довгострокові інвестиції) повністю фінансується за рахунок найбільш стабільного джерела – власного капіталу. Це демонструє консервативний підхід до фінансування, зменшує ризик довгострокової неплатоспроможності та підвищує якість фінансової стійкості.
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	КЗ=Поточні зобов’язання (р. 1695) / Активи (р. 1300)	Відображає частку активів, сформовану за рахунок короткострокових зобов'язань. Хоча цей показник часто асоціюється з поточними зобов'язаннями, його співвідношення до активів відображає ступінь використання саме короткострокових зовнішніх джерел фінансування загалом. Надмірно високе значення КЗ свідчить про високу фінансову левереджність і потенційно підвищений ризик втрати контролю над фінансовими потоками на користь кредиторів, що обмежує автономію в процесі санації.

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Обґрунтування вибору діагностичних показників продовжимо показниками ліквідності підприємства (табл. 2.2). Ліквідність є індикатором поточної платоспроможності, що є необхідною умовою виживання в кризовий період. Спроможність оперативно виконувати зобов'язання забезпечує підтримку довіри контрагентів та безперервність виробничого процесу.

Таблиця 2.2 – Деталізоване обґрунтування показників ліквідності для аналізу АС

Показник	Формула розрахунку	Обґрунтування корисності для оцінки АС
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот.л.)	Кпот.л.=Оборотні активи (р. 1195)/Поточні зобов’язання (р. 1695)	Показник здатності підприємства покривати поточні зобов’язання за рахунок усієї сукупності оборотних активів. Нормативне значення (2) свідчить про наявність адекватного запасу оборотного капіталу для ведення оперативної діяльності та фінансування невідкладних санаційних витрат.
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв.л.)	Кшв.л.=(Оборотні активи (р. 1195)-Запаси (р. 1100))/Поточні зобов’язання (р. 1695)	Це більш консервативний тест на платоспроможність, оскільки він виключає запаси, які можуть бути продані зі значними дисконтами або вимагають тривалого часу реалізації. Кшв.л. показує, чи може підприємство виконати зобов’язання за рахунок високо- та середньоліквідних активів (дебіторська заборгованість, кошти). Його високе значення свідчить про гнучкість управління оборотним капіталом у кризових умовах.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс.л.)	Кабс.л.=(Грошові кошти (р. 1160)+Еквіваленти (р. 1165))/Поточні зобов’язання (р. 1695)	Показник, який демонструє негайну платоспроможність. Він критично важливий для оцінки можливості здійснити термінові платежі та уникнути технічного дефолту. У контексті автосанації, високий Кабс.л. свідчить про наявність достатнього обсягу "готівкового" потенціалу фінансування автосанації для оперативного реагування на кризові виклики.

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Третьою групою діагностичних показників АС є показники рентабельності (табл. 2.3). Рентабельність є визначальною для потенціалу внутрішнього фінансування автосанації. Генерація прибутку забезпечує

відновлення та нарощування власного капіталу, що є кінцевою метою фінансового оздоровлення.

Використання вищезазначених дев'яти показників, об'єднаних у три взаємодоповнюючі групи, формує надійний діагностичний інструментарій для оцінки автосанаційної спроможності. Кожен показник надає унікальну інформацію про певний аспект фінансового здоров'я, що дозволяє отримати холістичну картину фінансового стану підприємства і, відповідно, прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності, обсягу та джерел фінансування автосанаційних заходів.

Таблиця 2.3 – Деталізоване обґрунтування показників рентабельності для аналізу АС

Показник	Формула розрахунку	Обґрунтування корисності для оцінки АС
Рентабельність активів (ROA)	ROA=Чистий прибуток (збиток) (р. 2350) / Активи (р. 1300)	ROA є комплексним показником ефективності управління всіма активами підприємства. Він показує, скільки прибутку генерується на кожну одиницю майна, незалежно від структури капіталу. Позитивне та стійке ROA є об'єктивним свідченням відновлення економічної доцільності діяльності підприємства.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	ROE=Чистий прибуток (збиток) (р. 2350) / Власний капітал (р. 1495)	Ключовий показник для власників. ROE визначає ефективність використання капіталу, інвестованого власниками, і є головним критерієм економічної вигоди від проведення автосанації. Негативне або низьке ROE сигналізує про необхідність реструктуризації або загрозу ліквідації, тоді як зростаюче ROE підтверджує успішність санаційних заходів.
Рентабельність продажів (NPM)	NPM=Чистий прибуток (збиток) (р. 2350) / Чистий дохід (р. 2000)	Відображає частку чистого прибутку, що залишається після покриття всіх витрат на одиницю реалізованої продукції/послуг. NPM є прямим індикатором ефективності ціноутворення, контролю над операційними витратами та податковим навантаженням. Його динаміка є важливою для оцінки ефективності заходів щодо оптимізації операційної діяльності в рамках автосанації.

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Оскільки для оцінки АС ми обрали 9 показників, згрупованих в 3 групи, на наступному етапі розробки методики аналізу автосанаційної спроможності підприємства слід розрахувати три інтегральні показники для кожної з трьох груп: фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

Так, використання інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС) є необхідним методологічним кроком для уникнення діагностичної невизначеності та отримання об'єктивної оцінки фінансового здоров'я. ІПФС вирішує проблему мультиколінеарності фінансових коефіцієнтів та нівелює їхню різноскерованість, агрегуючи три ключові показники (автономії, покриття необоротних активів та заборгованості) в єдиний, гомогенний індекс. Шляхом нормалізації всіх базових коефіцієнтів до уніфікованого інтервалу [0; 1] досягається їхня порівнянність і можливість зваженого підсумовування, що дозволяє керівництву, інвесторам та кредиторам швидко і однозначно класифікувати фінансовий стан підприємства на шкалі від негативної (0) до позитивної (1) ситуації. Таким чином, ІПФС трансформує складну багатофакторну оцінку в одновимірний, валідований показник, що підвищує якість та оперативність прийняття управлінських рішень у сфері антикризового фінансового менеджменту.

Необхідність нормалізації всіх базових коефіцієнтів до уніфікованого інтервалу [0; 1] визначає необхідність встановлення та обгрунтування нормативних значень трьох коефіцієнтів фінансової стійкості для машинобудівної галузі. Вибір галузевих нормативів базується на фундаментальних економічних вимогах до структури капіталу капіталомістких виробництв, яким є машинобудування. Так, на основі джерел [10-14] та враховуючи специфіку галузі, нормативним або оптимальним значенням коефіцієнта автономії автором визначено значення 0,8. Це обумовлено такими факторами:

1) капіталомісткість та довгостроковий ризик: машинобудівна галузь характеризується значними інвестиціями в основні засоби, які мають тривалий

термін окупності, що вимагає максимально стабільної структури фінансування;

2) забезпечення фінансової незалежності: норматив КА = 0,8 означає, що 80% активів підприємства має фінансуватися за рахунок власних коштів (такий високий поріг є необхідним для мінімізації залежності від циклічних коливань ринку та високих процентних ставок, що типово для індустріальних секторів);

3) поглинання збитків: високий рівень власного капіталу створює потужний "буфер" для поглинання операційних та фінансових збитків, які можуть виникнути внаслідок економічних криз або непередбачуваних витрат на модернізацію обладнання;

4) інвестиційна привабливість: для потенційних санаторів чи довгострокових інвесторів, норматив 0,8 свідчить про низький рівень кредитного ризику, що робить підприємство привабливим для залучення необхідного фінансування.

Норматив для коефіцієнта покриття необоротних активів на рівні 2 обумовлений позицією науковців та практиків [12; 13; 15-19], а також такими судженнями автора:

1) "золоте" правило фінансування: в ідеалі, необоротні активи (будівлі, обладнання, верстати) повинні фінансуватися виключно за рахунок власного капіталу (тобто КПН≥1), однак, через низьку ліквідність цих активів, необхідно мати значний запас міцності.

2) необхідність резерву: еталонне значення 2 означає, що власний капітал у два рази перевищує вартість необоротних активів. Цей надлишок (різниця) спрямовується на фінансування найбільш стабільної частини оборотного капіталу (запаси, довгострокова дебіторська заборгованість), що є критично важливим для безперервності виробничого процесу.

3) вимоги до модернізації: машинобудування є наукомісткою галуззю, що постійно вимагає оновлення парку обладнання і високий КПН свідчить про те, що підприємство має внутрішні фінансові резерви для

швидкої та безболісної рекапіталізації та інноваційних інвестицій без залучення зовнішніх, високоризикових позик.

4) захист від інфляції та амортизації: значення 2 дозволяє нівелювати вплив інфляційних процесів на вартість заміщення основних фондів та враховує високий рівень амортизаційних відрахувань, забезпечуючи надійну фінансову подушку.

На встановлення нормативного значення для коефіцієнта заборгованості на рівні 0,6 вплинули позиції фахівців [13; 15-21] і такі чинники:

1) чутливість до короткострокових зобов'язань: хоча КЗ стосується лише поточних зобов'язань відносно активів, його перевищення 0,6 сигналізує про надмірну залежність від короткострокових джерел (кредиторська заборгованість, короткострокові позики), що створює високий ризик ліквідності;

2) ознака “фінансового стиснення”: у машинобудуванні, де виробничий цикл може бути тривалим, фінансування активів переважно короткостроковими зобов'язаннями (якщо КЗ вищий за 0,6) свідчить про фінансову напругу. Це порушує принцип відповідності строків активів і пасивів;

3) ліміт зовнішнього впливу: граничне значення 0,6 встановлює межу, за якою зовнішні кредитори можуть отримати надто сильний вплив на оперативну діяльність підприємства, що є неприпустимим в умовах автосанації, де ключовим є збереження управлінської автономії.

4) збалансованість структури: норматив 0,6 (що еквівалентно 40% фінансуванню з неборгових джерел в межах поточних зобов'язань) є консервативним підходом, що підтримує здоровий баланс між гнучкістю короткострокового фінансування та ризиком неплатоспроможності.

З врахуванням визначених нормативних значень базових коефіцієнтів, їх об'єднання в інтегральний індекс шляхом нормалізації набуде вигляду:

1) Нормалізований коефіцієнт автономії (*n*КА):

$$n\text{КА} = \min\left(\max\left(\frac{\text{КА}}{0{,}8}, 0\right), 1\right). \quad (2.1)$$

Обґрунтування:

- КА ділиться на нормативне значення для машинобудівної галузі, яке становить 0,8; це означає, що значення КА, близькі до 0,8, отримають нормалізоване значення, близьке до 1;

- функція max (x, 0) гарантує, що нормалізоване значення не буде меншим за 0;

- функція min (x, 1) гарантує, що нормалізоване значення не буде більшим за 1.

Таким чином, якщо $\frac{\text{КА}}{0,8}$ виходить за межі [0; 1], воно обмежується цими значеннями.

2) Нормалізований коефіцієнт покриття необоротних активів (*n*КПН):

$$n\text{КПН} = \min\left(\max\left(\frac{\text{КНП}}{2}, 0\right), 1\right). \quad (2.2)$$

Обґрунтування:

- КПН ділиться на еталонне значення 2, яке вважається рекомендованою межею повного покриття необоротних активів власним капіталом;

- аналогічно до *n*КА, результат обмежується діапазоном [0; 1].

3) Нормалізований коефіцієнт заборгованості (*n*КЗ):

$$n\text{КЗ} = \min\left(\max\left(1 - \frac{\text{КЗ}}{0,6}, 0\right), 1\right). \quad (2.3)$$

Обґрунтування:

- оскільки низький рівень заборгованості є кращим для фінансової стійкості, ми використовуємо обернену шкалу. КЗ ділиться на граничне значення 0,6, перевищення якого вважається загрозливим.

- від 1 віднімається відношення $\frac{\text{КЗ}}{0,6}$ (чим менше КЗ, тим ближчим буде результат до 1);

- результат також обмежується діапазоном [0; 1].

Проведена робота забезпечила отримання співмірних показників, що дозволяє вивести формулу інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС). Але, оскільки три проаналізовані показники фінансової стійкості мають неоднакову важливість для автосанаційної спроможності підприємства [22-28], введемо вагові коефіцієнти, які відображають відносну важливість кожного показника для підприємства машинобудівної галузі. При цьому врахуємо вплив кожного показника на фінансовий стан та загрозу банкрутства підприємства, визначений в численних дослідженнях вітчизняних [29-31] та зарубіжних [1-6; 22-28; 32-51] науковців та практиків.

Так, найвищу вагу (0,4) автором встановлено для КА, що підтверджує фундаментальну роль фінансової незалежності в капіталомісткій галузі. Висока частка власного капіталу є ключовою для фінансової незалежності та здатності фінансувати діяльність, а також є головною запорукою проти неплатоспроможності та ризиків, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю. Середня вага (0,3) встановлена для *n*КПН та *n*КЗ. Дані значення наголошують на важливості довгострокової структури фінансування (покриття необоротних активів) та мінімізації короткострокового боргового навантаження, що є вторинними, але критично важливими факторами стійкості. Сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1 (0,4 + 0,3 + 0,3 = 1), що гарантує, що ІПФС також буде знаходитися в діапазоні від 0 до 1.

Відповідно, інтегральний показник розраховується як середньозважене значення нормалізованих коефіцієнтів:

$$\text{ІПФС} = 0{,}4 \cdot n\text{КА} + 0{,}3 \cdot n\text{КНП} + 0{,}3 \cdot n\text{КЗ}. \qquad (2.4)$$

Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ) є фундаментально необхідним інструментом для комплексної діагностики короткострокової платоспроможності, оскільки він долає обмеження, притаманні однофакторному аналізу. Три базові коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої та абсолютної) часто надають суперечливі сигнали через різну структуру активів, що ускладнює прийняття рішень; нормалізація цих

показників за уніфікованою формулою до діапазону [0; 1] забезпечує їхню математичну гомогенність та порівнянність. ІПЛ, як зважена функція цих нормалізованих значень, дозволяє не лише отримати єдину, кількісно виражену оцінку платоспроможності, але й врахувати галузеву специфіку через диференційовані вагові коефіцієнти, що є критичним для точної оцінки фінансового ризику.

Вибір нормативних (еталонних) значень для коефіцієнтів ліквідності має відображати оптимальний баланс між необхідною платоспроможністю (мінімізація ризику дефолту) та ефективністю використання капіталу (уникнення надлишкових, непрацюючих активів), зважаючи на специфіку машинобудування. Так, нормативним значенням коефіцієнта поточної ліквідності (Кпот.л.) є 2, що обумовлено такими факторами:

1) потреба у запасі міцності: Кпот.л.=2 означає, що оборотні активи вдвічі перевищують поточні зобов'язання. Цей рівень є загальноприйнятим консервативним нормативом для виробничих галузей, які мають тривалий виробничий цикл і значні запаси, що повільно конвертуються у гроші [22-28];

2) захист від неліквідності запасів: значна частина оборотних активів у машинобудуванні – це запаси (сировина, незавершене виробництво, готова продукція). У кризових умовах ці запаси можуть бути реалізовані з великим дисконтом або стати неліквідними, тому значення Кпот.л. на рівні 2 забезпечує достатню "подушку безпеки", щоб покрити зобов'язання навіть при значній недооцінці запасів;

3) фінансування операційного циклу: тривалий виробничий та операційний цикли вимагають постійного фінансування оборотного капіталу. Норматив 2 гарантує, що підприємство має достатній обсяг чистого оборотного капіталу для безперервного функціонування та інвестування в поточні санаційні заходи;

4) управління ризиком: підтримання Кпот.л. на рівні 2 є оптимальним компромісом між мінімізацією ризику втрати

платоспроможності й ефективністю, оскільки надмірне перевищення цього значення може сигналізувати про нераціональне використання активів [29-31].

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності (Кш.л.) визначено автором на рівні 1, що слід обґрунтувати дією таких факторів:

1) принцип негайного покриття: еталон Кш.л.=1 є базовою вимогою фінансової стійкості, що означає здатність підприємства погасити всі поточні зобов'язання за рахунок своїх високоліквідних активів (грошових коштів, еквівалентів та дебіторської заборгованості) [22-28];

2) виключення неефективних запасів: Кш.л. усуває зі знаменника запаси, які в машинобудуванні можуть бути вузькоспеціалізованими або містити значну частку незавершеного виробництва. Значення 1 підтверджує, що найбільш надійні та швидко конвертовані активи повністю покривають поточний борг;

3) забезпечення довіри кредиторів: значення, рівне або вище 1, є ключовим індикатором для постачальників та банків, які оцінюють короткостроковий кредитний ризик. Це забезпечує підприємству можливість залучати товарні кредити та поновлювати короткострокові позики, що є життєво необхідним у кризовий період;

4) сфокусованість на дебіторській заборгованості: оскільки дебіторська заборгованість часто є значною складовою високоліквідних активів у машинобудуванні, Кш.л.=1 змушує менеджмент ретельно контролювати оборотність і якість цієї заборгованості, щоб забезпечити її своєчасну інкасацію [22; 29; 52].

На встановлення нормативного значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 0,2 вплинули як дослідження науковців [12; 13; 15-21], так і ряд чинників, зокрема:

1) резерв для непередбачуваних платежів: Кабс.л.=0,2 означає, що підприємство має грошові кошти та їхні еквіваленти, достатні для негайного покриття 20% поточних зобов'язань. Цей рівень вважається оптимальним для забезпечення негайної платоспроможності;

2) вартість утримання грошей: надмірне накопичення грошових коштів (тобто Кабс.л.≫0,2) є неефективним з точки зору фінансового менеджменту, оскільки гроші на рахунках не приносять операційного прибутку і піддаються інфляційному знеціненню. В машинобудуванні ці кошти мають бути інвестовані у виробничий процес або модернізацію;

3) операційна необхідність: норматив 0,2 покриває щоденні операційні потреби у готівці (заробітна плата, невеликі закупівлі, невідкладні податкові платежі). Це мінімальний рівень, необхідний для підтримки безперебійної діяльності без залучення зовнішнього фінансування;

4) Управління ризиком касових розривів: Значення 0,2 є результатом балансування між необхідністю покриття ризику касових розривів та оптимізацією структури активів. Підприємства з ефективним управлінням грошовими потоками можуть підтримувати цей показник на нижчому рівні, але 0,2 є безпечним еталоном для галузі з високою залежністю від зовнішньої кон'юнктури.

Беручи до уваги визначені вище нормативні значення коефіцієнтів ліквідності, їх нормалізація буде реалізована таким чином:

А. Нормалізований коефіцієнт поточної ліквідності (*n*Кпот.л.):

$$n\text{Кпот.л.} = \min\left(\max\left(\frac{\text{Кпот.л}}{2}, 0\right), 1\right). \quad (2.5)$$

Якщо Кпот.л. ≥ 2, то *n*Кпот.л.=1. Якщо Кпот.л. є від’ємним, то Кпот.л./2<0 і тоді *n*Кпот.л.=0.

Б. Нормалізований коефіцієнт швидкої ліквідності (*n*Кш.л.):

$$n\text{Кш.л.} = \min\left(\max\left(\frac{\text{Кш.л.}}{1}, 0\right), 1\right). \quad (2.6)$$

Якщо Кш.л. ≥ 1, то *n*Кш.л.= 1.

В. Нормалізований коефіцієнт абсолютної ліквідності (*n*Кабс.л.):

$$n\text{Кабс.л.} = \min\left(\max\left(\frac{\text{Кабс.л.}}{0{,}2}, 0\right), 1\right). \quad (2.7)$$

Якщо Кабс.л. ≥ 0,2, то *n*Кабс.л.= 1.

Для коректного відображення ліквідності машинобудівних підприємств (характерних для України) ми застосовуємо такі вагові коефіцієнти, які

відображають пріоритети управління активами. При цьому, щоб коректно визначити ваги, потрібно врахувати такі особливості роботи машинобудівної галузі в сучасних умовах:

1) тривалий виробничий цикл: машинобудування часто передбачає виробництво складної продукції з тривалим циклом, що призводить до значних інвестицій в незавершене виробництво та запаси;

2) висока капіталомісткість: галузь вимагає значних інвестицій у обладнання, технології та інфраструктуру;

3) залежність від економічної ситуації: попит на машинобудівну продукцію сильно залежить від загального стану економіки, інвестиційного клімату та державних замовлень;

4) проблеми з оборотністю: через тривалий цикл та капіталомісткість, оборотність активів є нижчою, ніж в більшості інших галузей;

5) волатильність попиту: попит на продукцію може бути нестабільним, особливо на експортних ринках, що впливає на потреби в ліквідності;

6) проблеми з фінансуванням: в Україні машинобудівні підприємства часто стикаються з обмеженим доступом до фінансування, що робить управління ліквідністю критичним.

З огляду на це, а також враховуючи результати дослідження науковців та практиків щодо впливу кожного коефіцієнта на фінансовий стан підприємств машинобудівної галузі, а також коефіцієнти, використані в моделях прогнозування банкрутства [1-7; 22-30; 32-51], визначаємо ваги для трьох коефіцієнтів ліквідності:

1. Вага коефіцієнта поточної ліквідності ($w_{\text{Кпот.л.}}$) становить 0,4 (40%). Обґрунтування:

- через значну частку незавершеного виробництва та запасів, Кпот.л. є головним індикатором загальної здатності фінансувати поточну діяльність і покривати зобов'язання, у кризових умовах це найважливіший показник запасу міцності;

- через значні запаси та незавершене виробництво, Кпот.л. дає уявлення про загальну "подушку безпеки";

- в умовах нестабільної економіки та проблем з фінансуванням, наявність достатньої кількості поточних активів є критичною;

- підвищена вага (порівняно з загальним випадком) відображає важливість управління всіма поточними активами для покриття зобов'язань.

2. Вага коефіцієнта швидкої ліквідності ($w_{\text{Кш.л.}}$) рівна 0,35 (35%).

Обґрунтування:

- контрактний характер роботи галузі часто призводить до значної дебіторської заборгованості й Кш.л. оцінює саме ту частину активів, яка найшвидше перетворюється на гроші без урахування повільних запасів;

- у машинобудуванні запаси можуть бути не такими неліквідними, як в інших галузях (наприклад, запчастини або стандартизовані компоненти можуть мати відносно швидкий обіг);

- зменшена вага відображає той факт, що в цій галузі повне виключення запасів може призвести до недооцінки здатності підприємства розраховуватися.

3. Вага коефіцієнта абсолютної ліквідності ($w_{\text{Кабс.л}}$) рівна 0,25 (25%). Обґрунтування:

- Кабс.л. має найменшу вагу, хоча і залишається значущим – умови обмеженого фінансування часто змушують підприємства мінімізувати грошові залишки, щоб спрямувати кошти на операційну діяльність. Хоча миттєва ліквідність потрібна, для капіталомісткого машинобудування надмірне накопичення грошей є дорогим. Кошти ефективніше інвестувати в виробництво, а не “заморожувати” на рахунках;

- підтримка дуже високого Кабс.л. для машинобудівних підприємств часто не є оптимальною. Гроші, “заморожені” на рахунках, могли б бути інвестовані в модернізацію виробництва, дослідження та розробки, що критично важливо для конкурентоспроможності.

Обчислення ІПЛ здійснюється як зважена сума нормалізованих показників:

$$\text{ІПЛ} = w_{\text{Кпот.л.}} \cdot n\text{Кпот.л.} + w_{\text{Кш.л.}} \cdot n\text{Кш.л.} + w_{\text{Кабс.л}} \cdot n\text{Кабс.л.} \quad (2.8)$$

Підставляючи вагові коефіцієнти, отримуємо:

$$\text{ІПЛ} = 0{,}40 \cdot n\text{Кпот.л.} + 0{,}35 \cdot n\text{Кш.л.} + 0{,}25 \cdot n\text{Кабс.л.} \quad (2.9)$$

Інтегральний показник рентабельності (ІПР) є критично важливим для уніфікації оцінки ефективності, оскільки окремі показники рентабельності (ROA, ROE, NPM) часто несуть у собі частково суперечливу інформацію через вплив фінансового левериджу чи структури капіталу. Шляхом лінійного нормування до єдиного діапазону [0; 1] досягається математична зіставність цих різнорідних метрик, дозволяючи агрегувати їх у єдиний зважений індекс. ІПР, таким чином, забезпечує синтетичну оцінку здатності підприємства генерувати прибуток, який є внутрішнім джерелом фінансування автосанації, спрощуючи складну багатофакторну діагностику до однозначної кількісної шкали.

Обґрунтування обраних еталонних значень для показників рентабельності базується на макроекономічних та галузевих особливостях машинобудування, в першу чергу – на його капіталомісткості та відносно низькій операційній маржинальності порівняно з високотехнологічними чи торговельними секторами [53-61].

Нормативне значення показника рентабельності активів (ROA) приймаємо на рівні 0,06, що слід пояснити такими факторами:

1) капіталомісткість та повільна оборотність активів: машинобудування вимагає значних довгострокових інвестицій в основні засоби (обладнання, інфраструктура), що призводить до високої вартості активів і, відповідно, до нижчих показників ROA порівняно з менш капіталомісткими галузями;

2) реалістичність галузевого бенчмарку: норматив 0,06 відображає типовий рівень чистої прибутковості, який є достатнім для покриття вартості залученого капіталу (WACC) та забезпечення мінімального економічного прибутку в умовах стабільної економіки для виробничого сектору;

3) критерій ефективності управління: досягнення 6% ROA свідчить про високу ефективність управління всією сукупністю майна (оборотним та необоротним) і є ключовим індикатором потенціалу підприємства до самофінансування та відновлення;

4) збалансованість ризику: надмірно високе значення ROA у цій галузі може сигналізувати про недоінвестування або використання застарілих активів, тоді як 6% є збалансованим і досяжним показником для підприємств з ефективною інвестиційною політикою.

Нормативним значенням показника рентабельності власного капіталу (ROE) обрано 0,15 (15%), що необхідно обґрунтувати рядом факторів:

1) очікування інвесторів (власників): 15% ROE є загальновизнаним мінімальним очікуваним рівнем віддачі для акціонерів (власників) у виробничій галузі, особливо з огляду на ризики, притаманні українському ринку. Це вищий показник, ніж ROA, завдяки використанню фінансового левериджу;

2) забезпечення інвестиційної привабливості: підприємство, яке досягає 15% ROE, демонструє, що воно здатне генерувати прибуток, який значно перевищує безризикову ставку та є привабливим для утримання капіталу власниками, що є критичним для успішної автосанації;

3) використання фінансового левериджу: норматив 15% опосередковано враховує оптимальне використання позикового капіталу. Це показник, який стимулює менеджмент до ефективного поєднання власного та позикового капіталу для максимізації прибутковості для власників.

4) стимул до реінвестування: високий ROE є прямим стимулом для власників реінвестувати прибуток у розвиток, що є життєво необхідним для

машинобудування, оскільки саме ці реінвестовані кошти формують потенціал фінансування автосанації.

Нормативний рівень показника рентабельності продажів (NPM) встановимо на рівні 0,08 (8%), беручи до уваги такі чинники:

1) операційна маржинальність: 8% NPM означає, що 8 копійок чистого прибутку залишається з кожної гривні чистого доходу. Це відображає відносно помірну маржинальність у машинобудуванні, де великі обсяги продажів поєднуються зі значними операційними та амортизаційними витратами;

2) контроль собівартості: досягнення NPM=8% свідчить про ефективний контроль над собівартістю та адміністративними витратами. Це є критичною ознакою операційної стійкості, особливо в умовах волатильності цін на сировину;

3) стійкість ціноутворення: даний норматив підтверджує, що цінова політика підприємства дозволяє покривати всі витрати та генерувати достатній чистий прибуток, що необхідний для фінансової стабілізації;

4) потенціал для гнучкості: 8% маржі надає підприємству певний простір для цінової гнучкості або додаткових витрат на маркетинг чи інновації, що є важливим елементом конкурентної боротьби в машинобудуванні, зберігаючи при цьому фінансове здоров'я.

Враховуючи визначені нормативні значення коефіцієнтів рентабельності, лінійна нормалізація цих показників набуде такого вигляду:

$$nROA = \min\left(\max\left(\frac{ROA}{0{,}06}, 0\right), 1\right), \quad (2.10)$$

$$nROE = \min\left(\max\left(\frac{ROE}{0{,}15}, 0\right), 1\right), \quad (2.11)$$

$$nNPM = \min\left(\max\left(\frac{NPM}{0{,}08}, 0\right), 1\right). \quad (2.12)$$

Таким чином, кожен нормалізований показник (nROA, nROE, nNPM) набуває значення від 0 до 1, де 1 відповідає досягненню або перевищенню галузевого орієнтиру, а 0 – дуже низькому або негативному значенню.

Після нормалізації окремих показників вони зважуються та сумуються для отримання інтегрального показника рентабельності (ІПР):

$$\text{ІПР} = 0{,}4 \cdot nROA + \ 0{,}3 \cdot nNPM + \ 0{,}3 \cdot nROE. \qquad (2.13)$$

Вагові коефіцієнти відображають відносну важливість кожного показника для машинобудівної галузі. У цій формулі найбільша вага (0,4) надається *n*ROA, що підкреслює важливість ефективного використання активів у цій капіталомісткій галузі. Показники *n*NPM та *n*ROE мають однакову меншу вагу (0,3 кожен), що відображає їхню також значущу, але дещо меншу роль порівняно з ефективністю активів. При підборі вагових коефіцієнтів взято до уваги вплив кожного показника на фінансовий стан та загрозу банкрутства підприємства, проаналізований рядом вчених, які аналізували фінансовий стан машинобудівних підприємств та розробляли моделі прогнозування банкрутства суб'єктів господарювання [1-7; 22-30].

Підсумовуючи, слід зазначити, що наведена методика розрахунку інтегральних показників має ряд переваг:

1) комплексність: враховує одразу три важливі аспекти фінансового стану (фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність);

2) масштабованість: всі три інтегральні показники знаходиться в діапазоні від 0 до 1, що полегшує їх інтерпретацію та порівняння між різними підприємствами (за умови використання однакових галузевих орієнтирів);

3) врахування галузевих особливостей: нормалізація на основі галузевих орієнтирів дозволяє більш адекватно оцінювати ефективність підприємств машинобудівної галузі;

4) гнучкість у визначенні вагових коефіцієнтів: ваги показників можуть бути скориговані залежно від стратегічних пріоритетів аналізу.

Таким чином, автором розроблено методику кількісного оцінювання автосанаційної спроможності, що базується на інтегруванні дев'яти фінансових показників у три вектори: стійкість, ліквідність та рентабельність; обґрунтовано галузеві нормативи та вагові коефіцієнти для машинобудування,

які через процедуру лінійної нормалізації забезпечують співмірність та об’єктивність розрахунку інтегральних індексів у діапазоні [0; 1]; сформований інструментарій дозволяє трансформувати дані звітності у точні координати для позиціонування підприємства в тривимірній матриці та прийняття верифікованих рішень щодо стратегії самовідновлення.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку та діагностика фінансового стану машинобудівних підприємств Івано-Франківської області в умовах воєнної дестабілізації та ринкових трансформацій

В умовах посилення глобальної волатильності та перманентної появи нових системних загроз і стратегічних можливостей, для України критичного значення набуває детермінація чіткої мети розвитку національної економічної системи. Це вимагає обґрунтованого встановлення галузевих пріоритетів на основі глибокого ретроспективного аналізу світових тенденцій та ідентифікації перспективної ніші України у міжнародному поділі праці.

Досліджуючи архітектоніку сучасної світогосподарської системи, провідні вчені [59; 62; 63; 64] класифікують країни за рівнем цивілізаційного та технологічного розвитку на три засадничі групи:

1) країни наукової епохи – економічне ядро світу, що базується на активній імплементації інновацій та домінуванні виробництв із високою часткою доданої вартості;

2) країни технологічної епохи – нові індустріальні держави, які вибірково впроваджують досягнення НТП та поєднують у структурі економіки сектори з різним рівнем технологічності;

3) країни виробничої епохи – країни, що розвиваються, чия економіка ґрунтується на традиційних технологіях, експлуатації природних ресурсів та галузях із низьким рівнем переробки.

Застосування історичного підходу дозволяє констатувати, що перша група представлена країнами “великої сімки” та ще кількома державами Західної Європи. Ці країни-метрополії формують закритий контур глобального управління та визначають вектори світового економічного руху. До другої групи належать країни, що демонструють високу динаміку зростання та агресивну зовнішньоекономічну експансію з метою входження до світової еліти. Натомість третя група охоплює країни периферії, які фактично виконують роль ресурсних придатків, розвиваючи екологічно небезпечні або низькорентабельні сировинні сектори [45; 46; 47].

Україна на поточному етапі здебільшого ідентифікується як держава, що розвивається. Проведені ринкові реформи не забезпечили очікуваної структурної трансформації, а навпаки – призвели до деформацій, що перетворюють країну на сировинного донора розвинених держав [68]. З цієї причини Виникає об’єктивна необхідність формування такої моделі постіндустріального розвитку нашої держави, яка б дозволила зберегти та примножити наявний потенціал, забезпечуючи поступове зближення національної економіки з групою найбільш розвинених країн наукової епохи. Для цього необхідно враховувати реальну секторну структуру національної економіки, яка сьогодні представлена:

1) сектором експортної активності, який включає підприємства, що активно та успішно конкурують на світових ринках – в основному підприємства сфери ІТ, сільського господарства, добувної промисловості, металургії та обробки металів;

2) сектором економіки, конкурентоспроможним за критерієм світових цін, проте тільки на внутрішньому ринку та на ринках деяких країн Азії, Європи та Африки, що включає підприємства машинобудування, харчової, текстильної промисловості та деяких інших галузей;

3) сектором економіки, дотованим державою, що включає підприємства та організації житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я тощо.

Стратегічний успіх та перехід України до групи високорозвинених держав потребують докорінної зміни структури експорту шляхом впровадження високотехнологічних і наукомістких виробництв. Ключова роль у цьому процесі належить модернізації вітчизняного машинобудування, чия продукція має стати основним інструментом забезпечення тривалої конкурентоспроможності країни на світових ринках. Насичення економіки підприємствами, що створюють складну техніку та інтелектуальний продукт, дозволить трансформувати сировинну орієнтацію держави в сучасну інноваційну модель розвитку [54; 55; 60; 69].

Доцільність такого підходу підтверджується ретроспективним аналізом системних криз, зокрема фінансової турбулентності 2008-2009 років та сучасної воєнної дестабілізації. Основними детермінантами вразливості національної економіки залишаються її висока ресурсомісткість, низька додана вартість та критична залежність від кон'юнктури зовнішніх сировинних ринків. В умовах звуження світової ємності традиційних ринків збуту та погіршення умов торгівлі, сировинна модель вичерпала свій потенціал, що актуалізує пошук нових точок зростання.

Сучасний етап розвитку вітчизняного машинобудування характеризується безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією РФ проти України з 2022 року. Воєнний стан докорінно змінив ландшафт галузі: з одного боку, відбулося руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит енергоресурсів та відтік кадрового потенціалу, з іншого – виник колосальний попит на продукцію військового та подвійного призначення, а також на техніку для відновлення критичної інфраструктури. Машинобудування Івано-Франківщини, яке традиційно було орієнтоване на нафтогазовий сектор, приладобудування та електротехніку, наразі демонструє

високу адаптивність, поступово інтегруючись у систему оборонно-промислового комплексу та імпортозаміщення [70-74].

На переконливу думку автора, подолання наслідків накопичених кризових явищ та формування фундаменту для довгострокового зростання вимагає концентрації зусиль на відновленні та випереджальному розвитку машинобудівного комплексу. Саме технологічний рівень засобів виробництва детермінує темпи зростання продуктивності праці та технічний потенціал суміжних галузей, визначаючи ефективність всього суспільного відтворення. Машинобудування створює матеріальну базу науково-технічного прогресу (НТП), продукуючи інвестиційні товари, які забезпечують інноваційний характер економіки та підвищують конкурентний статус вітчизняної продукції на глобальних ринках [61, с. 352].

Для систематизації ролі підприємств у цих процесах автором запропоновано класифікацію за їх роллю в економіці країни та вектором їхнього впливу на науково-технічний прогрес (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Групи машинобудівних підприємств за їх роллю в забезпеченні економічного розвитку країни

Група	Значення для економічного розвитку країни	Підгалузі
I	Забезпечують розвиток науково-технічного прогресу в масштабах економіки	Авіаційна промисловість, промисловість оборонного комплексу, суднобудування, приладобудування, хімічне машинобудування, електронна промисловість, радіопромисловість, атомна енергетика, електротехнічне й енергетичне машинобудування
II	Забезпечують розвиток науково-технічного прогресу в машинобудуванні	Верстатобудування й інструментальна промисловість
III	Забезпечують розвиток науково-технічного прогресу в окремих галузях економіки	Будівельно-дорожнє, тракторне і сільськогосподарське машинобудування, автомобілебудування й ін.

Джерело: розроблено автором [61]

Варто зауважити, що наведені групи є комплементарними: їх функціонування тісно пов’язане спільними ланцюгами створення вартості,

тому виокремлення одного пріоритету без підтримки інших є методологічно помилковим [57, с. 119].

Сучасна вікова структура основних засобів в Україні залишається критичною: рівень фізичного та морального зносу в промислових центрах часто перевищує 75-80% [75]. У ситуації, коли активна частина виробничого апарату потребує тотального оновлення, розвиток внутрішнього машинобудування стає питанням економічної безпеки. Це обумовлює нагальну необхідність дослідження механізмів подолання стагнації та розробки адаптивних заходів, здатних стимулювати інноваційну активність підприємств і впроваджувати високоефективні форми господарювання навіть у дестабілізованому воєнному середовищі [58].

Оскільки відновлення життєздатності вітчизняних підприємств вимагає превентивного виявлення витоків сучасних кризових процесів, то для визначення ефективних шляхів фінансового оздоровлення галузі пропонується застосування історико-генетичного підходу до дослідження стратегічних векторів розвитку машинобудування України загалом та Івано-Франківської області зокрема. Використання цього підходу дозволяє ідентифікувати фундаментальні причини сучасних диспропорцій та обґрунтувати траєкторії фінансово-економічної ревіталізації галузі.

Проведений аналіз [18; 19; 20; 60; 61; 68] дозволяє диференціювати еволюційний шлях комплексу на п’ять засадничих етапів, кожен з яких характеризується специфічним впливом екзогенних та ендогенних чинників:

1) фаза системної деструкції та трансформаційного спаду (1991-1998 рр.): період розриву міжгалузевих коопераційних зв’язків та адаптації до ринкових інститутів;

2) фаза адаптивної регенерації та інноваційного очікування (1999-2007 рр.): етап стабілізації виробничих показників та початкової інтеграції в міжнародні системи якості;

3) фаза фінансової волатильності та посткризової рецесії (2008-2012 рр.): період виявлення вразливості сировинно-орієнтованої моделі економіки;

4) фаза геополітичної дестабілізації та примусової реструктуризації (2013-2021 рр.): етап критичного скорочення ринків збуту та радикальної зміни експортної географії.

Фаза екстремальної адаптації в умовах воєнного стану (2022-2025 рр.): період формування мобілізаційної моделі та пошуку нових ніш в оборонно-промисловому кластері.

Надамо більш розгорнуту характеристику виділених періодів. Так, етап трансформаційного спаду (1991-1998 рр.) позначився нівелюванням структурних переваг командно-адміністративної архітектоніки. У цей період відбулася катастрофічна ерозія частки вітчизняного виробника: питома вага машинобудування в структурі промисловості стрімко скоротилася, а внутрішній ринок піддався експансії імпорту, що наприкінці 90-х років перевищив 50% загальної ємності ринку.

У період 1999-2007 рр. спостерігалися процеси інституціоналізації нових управлінських механізмів. На Івано-Франківщині цей час відзначився впровадженням міжнародних стандартів ISO-9000 та спробами активізації інвестиційно-інноваційного вектору. Проте, як засвідчує ретроспективний погляд, цей ріст мав переважно відновлювальний характер і не супроводжувався радикальною технологічною модернізацією.

Протягом 2010-2021 років машинобудівний комплекс увійшов у стан перманентної реструктуризації. Усереднені показники свідчать про скорочення обсягів виробництва на 33% [76], що вдвічі перевищувало деструктивні темпи у переробній промисловості загалом. Ключовою детермінантою рецесії 2013-2015 років стала збройна агресія та тимчасова окупація промислово розвинених територій, що призвело до фізичного руйнування активів та фатального розриву міжрегіональних виробничих ланцюгів. Особливої уваги заслуговує трансформація експортного потенціалу: обсяги поставок продукції машинобудування скоротилися внаслідок ерозії ринку РФ (з 6,9 млрд дол. США у 2012 р. до 963 млн дол. США у 2018 р.). Це спричинило примітивізацію галузі – частка готової продукції в експорті

обвалилася в 1,8 раза (з 58% до 33%), змістивши акценти у бік товарів проміжного споживання.

Сучасний етап розвитку машинобудівного комплексу (2022-2026 рр.) характеризується подвійним викликом: необхідністю забезпечення операційної стійкості в умовах воєнної дестабілізації при одночасному виконанні вимог щодо глибокої конвергенції з європейським ринком. В Івано-Франківській області спостерігається поглиблення критичної залежності від імпорту – частка іноземної техніки в окремих сегментах перевищила 70% [76]. На думку автора, це формує об’єктивну необхідність форсованої реалізації політики імпортозаміщення, яка в поточних реаліях трансформувалася з суто економічної категорії у фундаментальний елемент системи національної безпеки.

На думку автора, сучасний період характеризується парадоксальним поєднанням глибокої деструкції виробничих ланцюгів та безпрецедентного імпульсу до інноваційного оновлення. Машинобудування Івано-Франківщини, продемонструвавши високу резильєнтність, почало інтегруватися в оборонно-промисловий кластер, що створило попит на високоточне обладнання та приладобудування. Сьогодні імпортозаміщення перестало бути суто економічною категорією, трансформувавшись у критичний елемент національної безпеки.

Ревіталізація галузі та подолання накопичених структурних деформацій потребують комплексного підходу, що включає: технологічну модернізацію: оновлення критично зношених основних фондів для забезпечення випуску наукомісткої продукції високого ступеня переробки; інфраструктурну розбудову: формування розгалуженої мережі сервісного супроводу та передпродажної підготовки, що дозволить вітчизняним виробникам конкурувати з іноземними контрагентами за рівнем сервісної інтеграції та гнучкості; міжгалузеву мультиплікацію: стимулювання машинобудування як каталізатора інтенсифікації високотехнологічних процесів у суміжних секторах економіки [77].

На сучасному етапі стратегічним імперативом державної промислової політики стає створення системи економічних та інституційних преференцій, здатних гарантувати високу динаміку галузевого розвитку. З урахуванням конкурентних переваг національних виробників, пріоритетними векторами розвитку машинобудування на довгострокову перспективу визначено [78, 79, 80]:

1) технологічне переоснащення, розширення фінансових можливостей секторів та їх спроможності залучати інвесторів, підтримка інновацій та популяризація кращих практик в пріоритетних підсекторах машинобудування (транспортному та залізничному, виробництві сільськогосподарської техніки, суднобудуванні) шляхом освоєння виробництва наукомісткої техніки, що інтегрує елементи індустрії 4.0;

2) реалізацію програм енергоефективності через розробку та впровадження інноваційного енергозберігаючого обладнання, адаптованого до умов децентралізованої генерації;

3) впровадження стимулюючих та компенсаційних механізмів на державному, регіональному та місцевому рівні для підтримки наукомістких виробництв, які базуються на використанні штучного інтелекту, адитивних технологій та цифрових систем управління;

4) формування автономної компонентної бази для приладобудування та засобів телекомунікацій, що мінімізує залежність від критичного імпорту в умовах логістичних обмежень;

5) диверсифікацію виробничої кооперації і стимулювання спільних підприємств із глобальними технологічними лідерами для трансферу технологій і випуску імпортозамінної продукції високого ступеня складності.

Машинобудування в сучасній структурі промислового комплексу визначено як стратегічний пріоритет економічного розвитку, що закріплено як у Національній економічній стратегії на період до 2030 року [81], так і в регіональних програмах, зокрема у Оновленій Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки [76]. Враховуючи багатогранність

машинобудівних об’єктів як складних кібернетичних систем управління, їх пріоритетність є незаперечною при детермінації фінансових механізмів санаційної підтримки та стимулювання інвестиційної активності [82, с.256].

Для забезпечення високої достовірності результатів фінансово-економічної діагностики та обґрунтування інструментарію санаційного управління, автором було сформовано репрезентативну вибірку, що охоплює 30 провідних машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. Процес селекції об’єктів дослідження базувався на комплексному підході, що дозволило включити до аналітичного масиву суб’єкти господарювання, які складають промисловий каркас регіону та мають критичне значення для національної економіки. З метою забезпечення методологічної чистоти дослідження та превенції включення в аналітичну вибірку суб’єктів господарювання інших промислових сегментів, автором здійснено відбір об’єктів виключно на засадах їхньої ідентифікації за кодами КВЕД машинобудівної галузі [83, с. 35; 84].

Репрезентативність сформованої вибірки детермінована наступними фундаментальними критеріями:

1) масштабність та операційна потужність: до переліку інтегровані найбільші товаровиробники області, які характеризуються значними обсягами реалізації продукції, високою вартістю активів та акумулюють суттєвий капітал людських ресурсів, виступаючи ключовими роботодавцями та платниками податків;

2) стратегічна значущість та потенціал реалізації цілей післявоєнного відновлення: вибірка охоплює підприємства, що мають пріоритетне значення для зміцнення економічної потужності держави та реалізації програм післявоєнного відновлення, зокрема суб’єкти, інтегровані у виробничі ланцюги економічної та енергетичної безпеки.

3) технологічна та галузева диверсифікація: з метою отримання об’єктивної картини стану галузі, до об’єктів аналізу віднесено підприємства різних технологічних укладів – від класичного металооброблення та важкого

машинобудування до високотехнологічного приладобудування та електронного устаткування;

4) географічна репрезентативність та інформаційна транспарентність: обрані підприємства локалізовані в основних промислових вузлах краю (Івано-Франківськ, Коломия, Калуш), а наявність повної та достовірної фінансової звітності дозволила здійснити глибоку ретроспективну оцінку їхньої автосанаційної спроможності.

Такий багатоаспектний підхід до формування об'єкта дослідження гарантує релевантність отриманих висновків та дозволяє екстраполювати результати аналізу на весь машинобудівний комплекс регіону [30; 85-90]. Перелік суб'єктів господарювання, що стали базою для проведення дисертаційного дослідження, із зазначенням їхніх специфічних характеристик, систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Перелік машинобудівних підприємств Івано-Франківської області, охоплених дослідженням

№	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ
1	ТОВ "Електролюкс Україна"	37183000
2	ТОВ "Харківська зовнішньо торговельна фірма "Моторімпекс"	30037600
3	ДП "Виробниче об'єднання "Карпати"	19389809
4	ПП "Вестхім"	19394119
5	ТОВ "ПВП Насосенергопром"	41375408
6	ПрАТ "Калуський завод будівельних машин"	01267876
7	ТОВ "Торгівельний дім "Євротрубпласт"	33090871
8	ДП "Івано-Франківський котельно-зварювальний завод"	07552205
9	ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад"	05782912
10	ПП "Механік"	25570106
11	ТОВ "Виробнича компанія "Велтех"	40512089
12	ПП "Елеваторбудмаш"	37684375
13	Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство "Техніка" у формі ТОВ	31430142
14	ТОВ "Машинобудівний завод "Автоливмаш"	30858384
15	ПП "Імекс"	13664807
16	ТОВ "Захід-Техно"	40283882
17	ПП "Заубер-Україна"	38200901
18	ТОВ "Надра інжиніринг"	42925254
19	ТОВ "А-ТЕК Юкрейн"	43337893
20	ТОВ "ЗПУЄ Україна"	35460757
21	ПП "Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія "Портал"	33860532
22	ТОВ "Рефіт"	36117204
23	ТОВ "ІОТЕХ"	43872130

24	ТОВ “ВКФ Булат”	36997703
25	ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”	39521692
26	АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”	00238180
27	ВАТ “Пресмаш”	13643567
28	ПрАТ “Агромаш-ІФ”	32873954
29	ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”	43676681
30	ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації”	04671180

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення високої точності аналітичних висновків та об’єктивної оцінки життєздатності досліджуваних суб’єктів господарювання, автором сформовано комплексну систему індикаторів, що базується на синтезі кількісних та якісних параметрів. Методологічний підхід до фінансової діагностики, обгрунтований автором в попередньому підрозділі роботи, передбачає послідовну трансформацію первинної звітної інформації у систему розрахункових коефіцієнтів, які всебічно характеризують фінансову стійкість, ліквідність та результативність діяльності підприємств.

Особливо важливою є процедура нормалізації фінансових показників та інтеграції їх у цілісну аналітичну модель через розрахунок інтегрального показника фінансового стану (ІПФС). Це дозволяє нівелювати вплив цінових коливань та масштабів бізнесу, забезпечуючи можливість коректного міжфірмового порівняння в межах обраної вибірки. Сформований перелік показників, що становить основу подальшого емпіричного дослідження автосанаційної спроможності машинобудівних підприємств, систематизовано у таблиці 2.6.

Результати проведеного комплексного фінансово-економічного оцінювання тридцяти репрезентативних машинобудівних підприємств Івано-Франківської області систематизовано та представлено у Додатку А. Даний масив даних містить детальну інформацію, що включає як первинні звітні дані, так і систему розрахованих фінансових, нормалізованих та інтегральних показників. Крім статичних значень, у зазначеному додатку відображено вектори динамічних змін у формі розрахованих трендів для інтегральних індикаторів фінансового стану кожного об'єкта дослідження. Така

декомпозиція показників дозволяє не лише констатувати поточний рівень життєздатності суб’єктів господарювання, а й ідентифікувати закономірності їхньої фінансової еволюції протягом аналізованого періоду.

Проведені розрахунки системи фінансових показників дозволяють перейти від кількісних значень до якісної оцінки життєздатності досліджуваних суб’єктів господарювання.

На основі отриманих інтегральних значень фінансового стану, ліквідності та рентабельності стає можливим ідентифікувати глибину кризових явищ або рівень стійкості кожного об'єкта аналізу. Нижче наведено стислу характеристику результатів оцінки економічного потенціалу та санаційної спроможності всіх опрацьованих підприємств.

Таблиця 2.6 – Перелік первинних, фінансових, нормалізованих, інтегральних та трендових фінансових показників машинобудівних підприємств Івано-Франківської області, охоплених дослідженням

Група показників	Показник
1	2
Первинні показники підприємств	Кількість персоналу
	Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)
	Чистий прибуток (тис грн)
	Активи (тис грн)
	Гроші та їх еквіваленти (тис грн)
	Довгострокові зобов’язання (тис грн)
	Поточні зобов'язання (тис грн)
	Власний капітал (тис грн)
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (КА)
	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)
	Коефіцієнт заборгованості (КЗ)
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот.л.)
	Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кш.л.)
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс.л.)
Показники рентабельності	Рентабельність активів (ROA)
	Рентабельність власного капіталу (ROE)
	Рентабельність продажів (NPM)
Нормалізовані фінансові показники	Нормалізований КА (nКА)
	Нормалізований КПН (nКПН)

	Нормалізований КЗ (nКЗ)
	Нормалізований Кпот.л. (nКпот.л.)
	Нормалізований Кш.л. (nКш.л.)
	Нормалізований Кабс.л. (nКабс.л.)
	Нормалізований ROA (nROA)
	Нормалізований ROE (nROE)
	Нормалізований NPM (nNPM)
Інтегральні фінансові показники	Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)
	Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)
	Інтегральний показник рентабельності (ІПР)
Трендові інтегральні фінансові показники	Трендовий інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФСт)
	Трендовий інтегральний показник ліквідності (ІПЛт)
	Трендовий інтегральний показник рентабельності (ІПРт)

Джерело: сформовано автором

ТОВ “Електролюкс Україна”. Підприємство демонструє високий рівень фінансової стійкості із тенденцією до зростання інтегрального її показника (ІПФС) з 0,70 у 2020 році до 0,79 у 2024 році. Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ) є стабільно високим і сягає максимуму (1) у 2023 та 2024 роках, що свідчить про здатність вчасно погашати зобов'язання. Попри значну волатильність інтегрального показника рентабельності (ІПР) у 2021-2022 роках, вагоме значення тренду цього показника на рівні 0,7704 разом із позитивним трендом ІПФС на рівні 0,784 підтверджує надійний потенціал для самостійного фінансового оздоровлення.

ТОВ “Харківська зовнішньоторговельна фірма “Моторімпекс”. Об’єкт характеризується зразковою прибутковістю (ІПР = 1) протягом усього аналізованого періоду, що є основним фактором стабільно високого інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС становить 0,70-0,79 у аналізованому періоді). Ліквідність підприємства (ІПЛ) також досягла максимального значення у 2024 році, вказуючи на відсутність ризиків неплатоспроможності. Загальний тренд ІПФС на рівні 0,677 відповідає високому рівню, що підкреслює стійку траєкторію розвитку та високу ефективність операційної діяльності.

ДП “Виробниче об'єднання “Карпати”. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансового оздоровлення, про що свідчить зростання ІПФС з 0,26 у 2020 році до 0,51 у 2024 році. В той же час, трендове значення цього показника перебуває на середньому рівні (0,506), що свідчить про необхідність подальшої уваги керівництва до зміцнення фінансової стійкості для досягнення цільових орієнтирів. Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ) суттєво покращився до 0,82 у 2024 році, вказуючи на стабілізацію платоспроможності. Трендове значення інтегрального показника рентабельності (ІПРт) є високим (0,8129), що засвідчує, що попри значну соціальну та ресурсну затратність виробництва, рентабельність вдається утримувати на ефективному рівні. Сукупність показників підтверджує поступовий вихід об'єкта з кризи та зміцнення його автосанаційної спроможності.

ПП “Вестхім”. Об'єкт характеризується винятково високим рівнем прибутковості, зберігаючи максимальний показник ІПР (1) протягом 2020-2024 років. Трендове значення інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт) становить 0,989, що відповідає високому рівню та свідчить про взірцеву якість капіталізації прибутку і фінансової незалежності. Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ) утримується на рівні 1 у 2022-2024 роках, підтверджуючи абсолютну готовність підприємства до негайного виконання своїх зобов'язань. Таким чином, фінансовий стан підприємства за всіма інтегральними векторами є стабільно потужним.

ТОВ “ПВП Насосенергопром”. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансового оздоровлення, пройшовши шлях від низького ІПФС (0,09) у 2020 році до максимального значення (1) у 2024 році з висхідним трендом 1, що класифікується як високий рівень. Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ) також досяг максимуму в 2024 році, що в сукупності з високою рентабельністю (ІПРт = 0,8654) свідчить про зростання фінансової незалежності та значний потенціал до самофінансування. Стрімке зростання

активів та прибутку підтверджує можливість успішного переходу суб'єкта до групи лідерів галузі за рівнем автосанаційної спроможності.

ПрАТ “Калуський завод будівельних машин”. Об'єкт характеризується помірною фінансовою стійкістю із середнім значенням ІПФС на рівні 0,65. Трендове значення показника (0,629) також відповідає середньому рівню, вказуючи на стабільність базису стійкості. Попри певне зниження показника ліквідності (ІПЛ) до 0,65 у 2024 році, підприємство зберігає високий рівень рентабельності (ІПРт = 1) та задовільну автономію. Загалом показники свідчать про наявність достатнього внутрішнього ресурсу для підтримки життєздатності, хоча динаміка ліквідності потребує моніторингу для запобігання касовим розривам у майбутньому.

ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт”. Підприємство демонструє стрімку деградацію фінансового стану: інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС) обвалився з 0,51-0,65 у 2020-2023 роках до 0 у 2024 році на фоні різкого скорочення персоналу та від’ємного власного капіталу. Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ) також суттєво знизився до 0,27 у 2024 році, що разом із нульовим ІПР свідчить про втрату автосанаційної спроможності. Трендове значення ІПФС на рівні 0,195 класифікується як низьке, що підтверджує глибину кризових явищ останнього періоду. Проте трендові значення інтегральних показників вказують на можливість подолання тимчасових труднощів 2024 року та відновлення фінансової стійкості за умови негайного застосування автосанаційних заходів.

ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”. Об'єкт перебуває у стані хронічної фінансової кризи із нульовим значенням ІПФС протягом усього аналізованого періоду та нульовим трендом розвитку. Інтегральні показники ліквідності (ІПЛ) та рентабельності (ІПР) є критично низькими (0,1797 та 0,3 відповідно), що відображає нездатність підприємства генерувати прибуток та покривати борги. Від’ємний власний капітал та стабільні збитки підтверджують відсутність внутрішніх ресурсів для самостійного відновлення діяльності.

ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”. Підприємство характеризується критично низьким рівнем фінансової стійкості (ІПФС знизився до 0,079 у 2024 році) та трендом розвитку на низькому рівні (0). Показник ліквідності (ІПЛ) залишається на вкрай низькому рівні (0,3381), що вказує на дефіцит обігових коштів для покриття боргів. Попри деяке зростання рентабельності (ІПР=0,529 у 2024 році), висока залежність від позикового капіталу створює серйозні ризики для подальшої діяльності.

ПП “Механік”. Об'єкт є прикладом фінансової стабільності у вибірці, утримуючи інтегральний показник фінансової стійкості на рівні, близькому до одиниці (0,975-0,985). Інтегральні показники ліквідності (ІПЛ) та рентабельності (ІПР) у 2023-2024 роках досягли максимально можливих значень (1,0), що свідчить про ідеальну платоспроможність та високу ефективність менеджменту. Позитивні тренди за всіма групами індикаторів підтверджують незалежність підприємства від зовнішніх шоків.

ТОВ “Виробнича компанія “Велтех”. Підприємство продемонструвало вражаючий вихід із глибокої кризи, пройшовши шлях від нульового ІПФС у 2020-2021 роках до стабільних 0,60 у 2024 році. Показник ліквідності (ІПЛ) та рентабельності (ІПР) досягли максимуму (1,0) в останні два роки, що свідчить про повне відновлення платоспроможності. Трендове значення ІПР на рівні 1,0 є високим, що підтверджує успішну трансформацію бізнес-моделі та формування потужного внутрішнього ресурсу для подальшої санації.

ПП “Елеваторбудмаш”. Об’єкт демонструє помірну фінансову стійкість із поступовим зростанням ІПФС до 0,728 у 2024 році. Загальний тренд цього показника на рівні 0,597 відповідає середньому значенню. Попри достатній рівень ліквідності (ІПЛ=0,72 у 2024 році), підприємство має низьку поточну рентабельність. Трендове значення прибутковості на рівні 0,3375 класифікується як середнє, що свідчить про достатню життєздатність об’єкта, проте вказує на необхідність оптимізації витрат для зміцнення фінансового потенціалу.

Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство “Техніка” у формі ТОВ. Підприємство демонструє надзвичайно високу фінансову стійкість: ІПФС стабільно перебуває на рівні 0,965-0,985, що є одним із найвищих значень у вибірці. Суб’єкт має максимальний рівень ліквідності (ІПЛт = 1), що свідчить про мінімальні фінансові ризики. Проте низьке значення тренду рентабельності (ІПРт = 0,0847) свідчить, що підприємство працює в режимі суворого заощадження ресурсів, а не активного розвитку.

ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш”. Завод демонструє успішну динаміку виходу зі збиткового стану: якщо у 2020-2022 роках підприємство демонструвало значні від’ємні значення чистого прибутку, то у 2023-2024 роках закріпилося в зоні прибутковості, а показник рентабельності (ІПР) злетів до 0,92. Інтегральний показник (ІПФС) стабілізувався на позначці 0,83 із позитивним трендом. Покращення ліквідності та стрімке зростання чистого прибутку свідчать про відновлення виробничих потужностей та ефективне управління витратами.

ПП “Імекс”. Підприємство демонструє стабільно високий рівень фінансової стійкості: ІПФС утримується на позначці 0,796 протягом останніх трьох років із позитивним високим трендом (0,814). Суб'єкт має значний рівень автономії (0,69-0,82) та стабільну ліквідність. Проте помірна рентабельність та скорочення персоналу вказують на консервативну стратегію управління, орієнтовану на мінімізацію ризиків.

ТОВ “Захід-Техно”. Компанія демонструє стрімку позитивну трансформацію: ІПФС зріс із критичних 0,09 у 2020 році до 0,57 у 2024 році. Важливим є зростання рентабельності (ІПР досяг 0,888 у 2024 році) та суттєве зміцнення власного капіталу. Попри те, що поточний рівень фінансової стійкості все ще перебуває в межах середніх значень, високий позитивний тренд (0,698) свідчить про появу здатності підприємства до самофінансування за рахунок прибуткової діяльності.

ПП “Заубер-Україна”. Підприємство демонструє впевнену позитивну динаміку фінансових показників. Інтегральний показник фінансової стійкості

(ІПФС) зріс із 0,34 у 2020 році до 0,67 у 2024 році, що супроводжується стрімким покращенням ліквідності (ІПЛ досяг максимуму 1). Високе трендове значення показника фінансової стійкості (ІПФСт = 0,741) свідчить про успішну реалізацію внутрішніх оздоровчих заходів та формування надійного фундаменту для подальшого розвитку.

ТОВ “Надра Інжиніринг”. Компанія характеризується високою операційною ефективністю та стрімким зростанням масштабів діяльності. Показник рентабельності демонструє стабільне зростання, досягнувши 0,813 у 2024 році. Підприємство зберігає залежність від зовнішнього фінансування, проте середній тренд ліквідності (ІПЛт = 0,6626) та високий тренд рентабельності (ІПРт = 1) вказують на високу інвестиційну привабливість об'єкта та його здатність генерувати достатні грошові потоки для покриття зобов'язань.

ТОВ “А-Тек Юкрейн”. Підприємство демонструє виняткову операційну ефективність та надвисоку рентабельність (ІПР стабільно тримається на рівні 1 протягом останніх трьох років). Попри значне зростання поточних зобов’язань через масштабування діяльності (чистий дохід зріс з 3 млн грн у 2020 році до 55 млн грн у 2024 році), компанія зберігає відмінну ліквідність (ІПЛ = 0,9 у 2024 році) та демонструє стрімке накопичення власного капіталу (з 248 тис. грн до 17,3 млн грн за аналізований період). Високий тренд рентабельності (ІПРт=1) свідчить про сформований потужний внутрішній ресурс для самофінансування та відсутність потреби у зовнішній санації.

ТОВ “ЗПУЄ Україна”. Компанія наразі перебуває на етапі інтенсивної структурної перебудови, детермінованої різким зростанням чисельності персоналу у 2024 році та неоднорідною динамікою показників. Попри те, що підприємство демонструє задовільну фінансову стійкість, значення її інтегрального тренду (ІПФСт=0,469) ідентифікується як середнє, що на фоні нестабільної ліквідності (зниження ІПЛ до 0,3775 у 2024 році) вимагає підвищеної уваги менеджменту. Водночас суттєве зростання рентабельності (ІПР) до 0,642 у поєднанні із середнім позитивним трендом стійкості (0,469)

дозволяють констатувати успішне подолання фази низької прибутковості 2022-2023 років та поступову регенерацію автосанаційної спроможності.

ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал”. Об’єкт характеризується стабільною, проте помірною фінансовою стійкістю (ІПФС у межах 0,495-0,570), що свідчить про наявність певного базису життєздатності при збереженні високої залежності від екзогенних факторів. Позитивним аспектом є суттєве зміцнення ліквідності у 2024 році до рівня 0,932, досягнуте шляхом акумуляції грошових активів. Проте низька маржинальність продажів у синергії зі скороченням штату вказують на функціонування в умовах жорсткої цінової конкуренції або високої собівартості, що об’єктивно обмежує потенціал підприємства для реалізації масштабних автосанаційних програм.

ТОВ “Рефіт”. Дане підприємство позиціонується як один із лідерів вибірки, демонструючи майже еталонні параметри фінансового стану: значення ІПФС у 2024 році сягнуло 0,985, а інтегральний показник ліквідності стабільно утримується на граничній позначці 1. Надзвичайно високий рівень автономії (0,93) та мінімальний борговий тиск у поєднанні з вагомим чистим прибутком формують потужний інвестиційний потенціал. Високий тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт=0,876) остаточно підтверджує стійку висхідну динаміку розвитку та здатність суб’єкта до випереджального самофінансування.

ТОВ “ІОТЕХ”. Суб’єкт перебуває у стані глибокої фінансової депресії, що підтверджується нульовим значенням ІПФС протягом останніх трьох років, детермінованим ерозією власного капіталу та збитковістю у 2024 році. Попри динамічне зростання чистого доходу у 2023-2024 роках, компанія неспроможна генерувати прибуток, достатній для обслуговування зобов’язань. Коефіцієнт автономії на рівні -1,26 фіксує повну втрату фінансової незалежності, що обумовлює необхідність негайної зовнішньої санації або реструктуризації боргового навантаження за фактичної відсутності внутрішніх ресурсів для самовідновлення.

ТОВ “ВКФ Булат”. Підприємство демонструє ознаки поступової ревіталізації та виходу з кризи: хоча загальний рівень ІПФСт (0,2) все ще залишається низьким, фіксується чітка позитивна динаміка протягом останнього п’ятиріччя. Нарощування власного капіталу та покращення рентабельності активів (ROA = 0,07) стримуються високою закредитованістю та нестабільною ліквідністю, тренд якої (0,534) відповідає середньому рівню. Проте високий позитивний тренд рентабельності (0,6853) підтверджує наявність реального потенціалу до автосанації за умови збереження досягнутої ефективності операційної діяльності.

ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”. Об’єкт характеризується зразковими показниками фінансової стійкості (ІПФС на рівні 0,94-0,97) та винятковою операційною ефективністю. За умови залучення мінімальної кількості персоналу компанія забезпечує стабільну капіталізацію прибутку. Коефіцієнт автономії понад 0,9 та гранична ліквідність (1) свідчать про абсолютну незалежність від зовнішніх кредиторів, а максимально високий тренд прибутковості (1) підтверджує сталість та стійкий розвиток обраної бізнес-моделі.

АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”. Підприємство перебуває у стані системної фінансової кризи, що межує з повною втратою життєздатності. Протягом 2020-2024 років ІПФС дорівнює 0, що обумовлено критичним дефіцитом власного капіталу (-31,5 млн грн) та хронічною дефіцитністю результатів діяльності. Відсутність операційного доходу констатує зупинку виробничих процесів, а перевищення зобов’язань над активами у три рази свідчить про нульову автосанаційну спроможність, що вимагає радикальної реструктуризації або ліквідації суб’єкта.

ВАТ “Пресмаш”. Об’єкт знаходиться у фазі глибокої фінансової депресії зі стабільно нульовим інтегральним показником стійкості. Динаміка від’ємного власного капіталу, що погіршилася до -16,2 млн грн у 2024 році, свідчить про систематичне поглинання активів збитками. Відсутність операційного доходу протягом останнього триріччя та критична ліквідність

(0,058) вказують на фактичну паралізацію діяльності, що робить підприємство класичним кандидатом на процедуру ліквідації через повне вичерпання внутрішніх джерел санації.

ПрАТ “Агромаш-ІФ”. Підприємство реалізує специфічну модель функціонування, за якої значний обсяг капіталізованих активів (понад 1 млрд грн) поєднується з від’ємним власним капіталом та нульовою операційною активністю. Попри формально задовільну ліквідність (ІПЛт=0,75), зумовлену структурою пасивів, фактична відсутність прибуткової діяльності та низька фінансова стійкість (ІПФС = 0,145) свідчать про високі ризики неспроможності обслуговувати боргові зобов’язання у довгостроковій перспективі.

ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”. Попри стабільність попередніх років, у 2024 році підприємство зіткнулося з різкою деформацією фінансового стану: ІПФС знизився до 0,48 на фоні повної втрати рентабельності. Ключовою детермінантою кризи став чистий збиток та стрімке зростання зобов’язань при скороченні доходів. Низьке значення тренду прибутковості (0,2948) свідчить про вичерпання внутрішніх адаптаційних ресурсів, що вимагає термінової оптимізації витрат для відновлення фінансової рівноваги.

ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації”. Об’єкт демонструє вкрай нестабільну траєкторію розвитку, де короткочасні сплески ефективності змінюються глибокими операційними спадами. Попри формально високий інтегральний показник стійкості (0,81 у 2024 році), що підтримується залишками власного капіталу минулих періодів, фактична зупинка реалізації продукції та кадрова ерозія свідчать про глибоку кризу, що ставить під сумнів реальну санаційну спроможність підприємства.

За результатами проведеної комплексної діагностики 30-ти машинобудівних підприємств регіону автором ідентифіковано суттєву полярність їхнього фінансово-економічного стану. Аналіз дозволив

диференціювати вибірку на декілька сегментів: від фінансово стійких суб'єктів із високим рівнем автономії до підприємств, що характеризуються повною втратою власного капіталу та зупинкою операційної діяльності. Виявлено, що ключовим детермінантом життєздатності об'єктів у кризових умовах є не лише фінансова стійкість та ліквідність, а й здатність генерувати позитивні тренди рентабельності, що виступають базисом для внутрішнього самофінансування.

2.3 Комплексна діагностика та векторна детермінація розбалансування складових автосанаційної спроможності машинобудівних підприємств Івано-Франківської області

Проведення комплексної діагностики в межах запропонованої технології управління адаптацією ґрунтується на ідентифікації критичних розривів у функціонуванні внутрішніх підсистем підприємства. Ми виходили з припущення, що автосанаційна спроможність (АС) підприємства є результуючою функцією його фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, що дозволяє менеджменту отримати цілісну оцінку адаптивного потенціалу через систему наступних інтегральних індикаторів:

- трендовим інтегральним показником фінансової стійкості (ІПФСт)
- трендовим інтегральним показником ліквідності (ІПЛт)
- трендовим інтегральним показником рентабельності (ІПРт)

Тоді

$$\text{АС} = u(\text{ІПФСт}, \text{ІПЛт}, \text{ІПРт}), \qquad (2.14)$$

де u – це невідома функція від трьох змінних, що зростає по кожній із них.

В результаті такої інтерпретації математично задача зводиться до підбору такої функції, яка б задовольняла цим умовам та була адекватним мірилом автосанаційної спроможності.

Відповідно до наведених в підрозділі 1.3 методології та інструментарію діагностики автосанаційної спроможності підприємства, а також з врахуванням рекомендацій попередніх результатів, отриманих нами в роботі [91, с. 3291-3296], сформульовано наступні припущення:

- ІПФСт $\in [0; max_{\text{ІПФСт}}]$, де $max_{\text{ІПФСт}}$ – найбільше можливе значення трендового інтегрального показника фінансової стійкості окремого підприємства;

- ІПЛт $\in [0; max_{\text{ІПЛт}}]$, де $max_{\text{ІПЛт}}$ – найбільше можливе значення трендового інтегрального показника ліквідності окремого підприємства;

- ІПРт $\in [0; max_{\text{ІПРт}}]$, де $max_{\text{ІПРт}}$ – найбільше можливе значення трендового інтегрального показника рентабельності окремого підприємства.

Слід зазначити, що концептуально методика аналізу, яка використовується в даній роботі, розроблена та запропонована автором в праці [92], проте там вона адаптована для іншого об’єкта дослідження. За аналогією з використаним у роботі [93, с. 330-333] графічною інтерпретацією проміжків змін складових інтегрального показника, кожна з них підлягає розподілу на три підпроміжки, якими характеризуються три можливі стани змінних ІПФСт, ІПЛт, ІПРт.

Зокрема, параметр ІПФСт може приймати значення і оцінюватись за наступними трьома станами:

- низька фінансова стійкість при ІПФСт $\in \left[0; \frac{max_{\text{ІПФСт}}}{3}\right]$;
- середня фінансова стійкість при ІПФСт $\in \left[\frac{max_{\text{ІПФСт}}}{3}; \frac{2 \cdot max_{\text{ІПФСт}}}{3}\right]$;
- висока фінансова стійкість при ІПФСт $\in \left[\frac{2 \cdot max_{\text{ІПФСт}}}{3}; max_{\text{ІПФСт}}\right]$.

Параметр ІПЛт також може перебувати і оцінюватись наступними трьома станами:

- низька ліквідність при ІПЛт $\in \left[0; \frac{max_{\text{ІПЛт}}}{3}\right]$;
- середня ліквідність при ІПЛт $\in \left[\frac{max_{\text{ІПЛт}}}{3}; \frac{2 \cdot max_{\text{ІПЛт}}}{3}\right]$;
- висока ліквідність при ІПЛт $\in \left[\frac{2 \cdot max_{\text{ІПЛт}}}{3}; max_{\text{ІПЛт}}\right]$.

Аналогічним чином можливі стани і оцінки параметру ІПЛт описуються наступними залежностями:

- низька рентабельність при ІПРт $\in \left[0; \frac{max_{\text{ІПРт}}}{3}\right]$;
- середня рентабельність при ІПРт $\in \left[\frac{max_{\text{ІПРт}}}{3}; \frac{2 \cdot max_{\text{ІПРт}}}{3}\right]$;
- висока рентабельність при ІПРт $\in \left[\frac{2 \cdot max_{\text{ІПРт}}}{3}; max_{\text{ІПРт}}\right]$.

В такому випадку, найпростішим варіантом невідомої функції u може бути евклідова (природна) норма у тривимірному дійсному просторі, тобто

$$u = \| \cdot \|_{R^3}. \tag{2.15}$$

Враховуючи той факт, що евклідова (природна) норма у згаданому просторі для вектора $(x, y, z) \in P^3$ визначається модулем цього вектора, або його довжиною (абсолютною величиною)

$$\|x, y, z\| = \sqrt{x^2 + y^2 + z^2}, \tag{2.16}$$

то, за умови такого вибору функції u, нормовану міру автосанаційної спроможності (АС) підприємства можна обчислювати наступним чином:

$$AC = \sqrt{\frac{\text{ІПФС}_\text{т}{}^2 + \text{ІПЛ}_\text{т}{}^2 + \text{ІПР}_\text{т}{}^2}{3}}. \tag{2.17}$$

Окрім цього, є очевидним, що орт, який характеризує автосанаційні характеристики підприємства та визначається як орт загального вектора суми трьох координат $\text{ІПФС}_\text{т}, \text{ІПЛ}_\text{т}, \text{ІПР}_\text{т}$:

$$\text{АХ} = \frac{1}{AC} \cdot \left(\frac{\text{ІПФС}_\text{т}}{\sqrt{3}}, \frac{\text{ІПЛ}_\text{т}}{\sqrt{3}}, \frac{\text{ІПР}_\text{т}}{\sqrt{3}}, \right) =$$

$$= \left(\frac{\text{ІПФС}_\text{т}}{\sqrt{\frac{\text{ІПФС}_\text{т}{}^2 + \text{ІПЛ}_\text{т}{}^2 + \text{ІПР}_\text{т}{}^2}{3}}}, \frac{\text{ІПЛ}_\text{т}}{\sqrt{\frac{\text{ІПФС}_\text{т}{}^2 + \text{ІПЛ}_\text{т}{}^2 + \text{ІПР}_\text{т}{}^2}{3}}}, \frac{\text{ІПР}_\text{т}}{\sqrt{\frac{\text{ІПФС}_\text{т}{}^2 + \text{ІПЛ}_\text{т}{}^2 + \text{ІПР}_\text{т}{}^2}{3}}} \right). \tag{2.18}$$

Якщо ідеальний варіант орта, який описує автосанаційну спроможність підприємства, математично можна предатавити як

$$\text{АС} = \frac{\frac{max_{\text{ІПФС}_\text{т}}}{\sqrt{3}}, \frac{max_{\text{ІПЛ}_\text{т}}}{\sqrt{3}}, \frac{max_{\text{ІПР}_\text{т}}}{\sqrt{3}}}{\sqrt{\frac{max_{\text{ІПФС}_\text{т}}{}^2 + max_{\text{ІПЛ}_\text{т}}{}^2 + max_{\text{ІПР}_\text{т}}{}^2}{3}}}. \quad (2.19)$$

то ідеальний варіант автосанаційної спроможності підприємства можна визначити як вектор розбалансування складових його автосанаційної спроможності (інтегральних показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності):

$$\overrightarrow{ur} = \frac{(max_{\text{ІПФС}_\text{т}} - \text{ІПФС}_\text{т};\ max_{\text{ІПЛ}_\text{т}} - \text{ІПЛ}_\text{т}; max_{\text{ІПР}_\text{т}} - \text{ІПР}_\text{т})}{\sqrt{3}}. \quad (2.20)$$

і відповідного показника

$$ur = max\ \frac{\{max_{\text{ІПФС}_\text{т}} - \text{ІПФС}_\text{т};\ max_{\text{ІПЛ}_\text{т}} - \text{ІПЛ}_\text{т}; max_{\text{ІПР}_\text{т}} - \text{ІПР}_\text{т}\}}{\sqrt{3}}. \quad (2.21)$$

Враховуючи незначну ймовірність досягнення підприємством ідеального варіанту орта автосанаційної спроможності, припустимо, що достатньою умовою досягнення нею показників $\text{ІПФС}_\text{т}, \text{ІПЛ}_\text{т}, \text{ІПР}_\text{т}$ є відповідність цих показників максимально можливим їх значенням: $\left(\frac{2}{3} \cdot max_{\text{ІПФС}_\text{т}}; \frac{2}{3} \cdot max_{\text{ІПЛ}_\text{т}}; \frac{2}{3} \cdot max_{\text{ІПР}_\text{т}}\right)$.

В такому випадку стає доцільним прийняти до розгляду і аналізу так званий виправлений вектор розбалансування $(c\vec{u}r)$:

$$c\vec{u}r = \frac{\left(\text{ІПФС}_\text{т} - \frac{2}{3} \cdot max_{\text{ІПФС}_\text{т}};\ \text{ІПЛ}_\text{т} - \frac{2}{3} \cdot max_{\text{ІПЛ}_\text{т}}; \text{ІПР}_\text{т} - \frac{2}{3} \cdot max_{\text{ІПР}_\text{т}};\right)}{\sqrt{3}}. \quad (2.22)$$

Таким чином, якщо всі компоненти цього узагальненого вектора характеризуються позитивними значеннями, то оцінюване за цими критеріями підприємство слід вважати таким, що певним чином задовільняє варіант ідеального підприємства з позиції його автосанаційної спроможності.

У випадку, якщо хоча б одна із складових загального вектора є від'ємною, то обумовлена комплексом цих показників автосанаційна спроможність вимагає удосконалення або обов’язково повинна бути врахована керівництвом підприємства при прийнятті управлінських.

Разом з розрахунком вектора розбалансування та виправленого вектора розбалансування складових автосанаційної спроможності підприємства, для більш ґрунтовного аналізу отриманих даних та для їх порівняння між собою доцільно ввести додатковий математичний інструментарій (як це апробовано автором в роботі [92]), зокрема, такі показники:

1) середнє значення (вибіркове середнє), яке визначається за формулою:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}, \tag{2.23}$$

де x_i – значення відповідного показника для і-го респондента;

n – обсяг вибірки (у нас n=30);

2) дисперсію, яка визначається за формулою:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^{n} (x_i)^2}{n} - (\bar{x})^2. \tag{2.24}$$

3) моду – значення, що трапляється найчастіше в сукупності спостережень;

4) медіану – величину, що розташована в середині ряду величин, розташованих у зростаючому або спадному порядку;

5) ексцес, що визначається як відношення центрального моменту четвертого порядку до квадрату дисперсії та розраховується за формулою:

$$\gamma_2 = \frac{\mu_4}{\sigma^4}, \tag{2.25}$$

де $\mu_4 = \sum_{i=1}^{n} (x_i - \bar{x})^4$ – центральний момент четвертого порядку;

σ – середнє квадратичне відхилення.

В свою чергу, центральний момент четвертого порядку розраховується за формулою:

$$\mu_4 = \sum_{i=1}^{n} \left(x_i - \bar{x}\right)^4. \tag{2.26}$$

Середнє квадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{D}. \tag{2.27}$$

6) асиметрію, що визначається як відношення центрального моменту третього порядку до куба середнього квадратичного відхилення та розраховується за формулою:

$$As = \frac{\mu_3}{\sigma^3}, \quad (2.28)$$

де $\mu_3 = \sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^3$ – центральний момент третього порядку, що розраховується за формулою:

$$\mu_3 = \sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^3 \quad . \quad (2.29)$$

Результати розрахунків показників за формулами 2.15-2.29 наведено в таблиці 2.7.

Для забезпечення високої достовірності аналітичних висновків та ідентифікації прихованих закономірностей у розвитку машинобудівного комплексу регіону, проведено дескриптивний статистичний аналіз масиву отриманих даних. Це дозволяє перейти від індивідуальної оцінки окремих суб'єктів господарювання до виявлення системних властивостей галузі в цілому.

Таблиця 2.7 – Результати комплексного оцінювання та детермінації векторного розбалансування автосанаційної спроможності машинобудівних підприємств Івано-Франківської області

№	Назва підприємства	ІПФСт	ІПЛт	ІПРт	АС	ur			cur			Потре-бують корекції		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15
1	ТОВ "Електролюкс Україна", 37183000	0,784	1	0,7704	0,86	0,22	0	0,23	0,12	0,33	0,10	-	-	-
2	ТОВ "Харківська зовніш-ньоторговельна фірма "Моторімпекс", 30037600	0,677	1	1	0,91	0,32	0	0	0,01	0,33	0,33	-	-	-
3	ДП "Виробниче об'єднан-ня "Карпати", 19389809	0,506	0,8478	0,8129	0,74	0,49	0,15	0,19	-0,16	0,18	0,15	ст	-	-
4	ПП "Вестхім", 19394119	0,989	1	1	1	0,01	0	0	0,32	0,33	0,33	-	-	-
5	ТОВ "ПВП Насосенерго-пром", 41375408	1	0,7993	0,8654	0,89	0	0,20	0,13	0,33	0,13	0,20	-	-	-
6	ПрАТ "Калуський завод будівельних машин", 01267876	0,629	0,4865	1	0,74	0,37	0,51	0	-0,04	-0,18	0,33	ст	лк	-
7	ТОВ "Торгівельний дім "Євротрубпласт", 33090871	0,195	0,5011	0	0,31	0,81	0,50	1	-0,47	-0,17	-0,67	ст	лк	рт
8	ДП "Івано-Франківський котельно-зварювальний	0	0,1392	0,3	0,19	1	0,86	0,70	-0,67	-0,53	-0,37	ст	лк	рт

	завод", 07552205													
9	ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад", 05782912	0	0,2959	0,4183	0,30	1	0,70	0,58	-0,67	-0,37	-0,25	ст	лк	рт
10	ПП "Механік", 25570106	0,953	1	1	0,98	0,05	0	0	0,29	0,33	0,33	-	-	-
11	ТОВ "Виробнича компанія "Велтех", 40512089	0,874	1	1	0,96	0,13	0	0	0,21	0,33	0,33	-	-	-
12	ПП "Елеваторбудмаш", 37684375	0,597	0,6032	0,3375	0,53	0,40	0,40	0,66	-0,07	-0,06	-0,33	ст	лк	рт
13	Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство "Техніка" у формі ТОВ, 31430142	0,973	0,902	0,0847	0,77	0,03	0,10	0,92	0,31	0,24	-0,58	-	-	рт
14	ТОВ "Машинобудівний завод "Автоливмаш", 30858384	0,842	0,84255	1	0,90	0,16	0,16	0	0,18	0,18	0,33	-	-	-
15	ПП "Імекс", 13664807	0,814	0,6278	0,4611	0,65	0,19	0,37	0,54	0,15	-0,04	-0,21	-	лк	рт
16	ТОВ "Захід-Техно", 40283882	0,698	0,8163	0,8797	0,80	0,30	0,18	0,12	0,03	0,15	0,21	-	-	-
17	ПП "Заубер-Україна", 38200901	0,741	1	0,7208	0,83	0,26	0	0,28	0,07	0,33	0,05	-	-	-
18	ТОВ "Надра інжиніринг", 42925254	0,305	0,6626	1	0,71	0,70	0,34	0	-0,36	0	0,33	ст	лк	-
19	ТОВ "А-ТЕК Юкрейн", 43337893	0,358	0,9007	1	0,80	0,64	0,10	0	-0,31	0,23	0,33	ст	-	-
20	ТОВ "ЗПУЄ Україна", 35460757	0,469	0,4196	0,4617	0,45	0,53	0,58	0,54	-0,20	-0,25	-0,20	ст	лк	рт
21	ПП "Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія "Портал", 33860532	0,528	0,9669	0,5151	0,70	0,47	0,03	0,48	-0,14	0,30	-0,15	ст	-	рт
22	ТОВ "Рефіт", 36117204	0,989	1	0,876	0,96	0,01	0	0,12	0,32	0,33	0,21	-	-	-

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15
23	ТОВ "ЮТЕХ", 43872130	0	0,41735	0,2991	0,30	1	0,58	0,70	-0,67	-0,25	-0,37	ст	лк	рт
24	ТОВ "ВКФ Булат", 36997703	0,224	0,534	0,6853	0,52	0,78	0,47	0,31	-0,44	-0,13	0,02	ст	лк	-
25	ТОВ "Виробничо-сервісний центр "Терма", 39521692	0,938	1	1	0,98	0,06	0	0	0,27	0,33	0,33	-	-	-
26	АТ "Коломийський завод сільськогосподарських машин", 00238180	0	0,0378	0,22	0,13	1	0,96	0,78	-0,67	-0,63	-0,45	ст	лк	рт
27	ВАТ "Пресмаш", 13643567	0	0,03205	0,26	0,15	1	0,97	0,74	-0,67	-0,63	-0,41	ст	лк	рт
28	ПрАТ "Агромаш-ІФ", 32873954	0,169	0,75	0	0,44	0,83	0,25	1	-0,50	0,08	-0,67	ст	-	рт
29	ТОВ "Науково-виробниче підприємство "Індуктор", 43676681	0,554	0,51105	0	0,44	0,45	0,49	1	-0,11	-0,16	-0,67	ст	лк	рт
30	ТОВ "Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації", 04671180	0,718	0,45105	0,5	0,57	0,28	0,55	0,50	0,05	-0,22	-0,17	-	лк	рт
	Середнє значення	0,55	0,68	0,62	0,65	0,45	0,32	0,38	-0,12	0,02	-0,05			
	Дисперсія	0,12	0,09	0,13	0,07	0,12	0,09	0,13	0,12	0,09	0,13			
	Мода	0	1	1	#Н/Д	1	0	0	-0,67	0,33	0,33			
	Медіана	0,61	0,77	0,70	0,73	0,39	0,23	0,30	-0,05	0,11	0,04			

Ексцес	-1,19	-0,47	-1,27	-0,97	-1,19	-0,47	-1,27	-1,19	-0,47	-1,27
Асиметрія	-0,38	-0,71	-0,39	-0,51	0,38	0,71	0,39	-0,38	-0,71	-0,39
Загальне середнє	0,59	0,67	0,64							
Внутрішньогрупова дисперсія	0,05	0,04	0,05							
Міжгрупова дисперсія	0	0	0							

Джерело: сформовано автором

1. Аналіз показників центральної тенденції автосанаційної спроможності (середнє значення, мода, медіана).

А) Аналізуючи середнє значення ($\bar{X}$), слід зазначити, що середній показник АС на рівні 0,65 формально свідчить про наявність узагальненого потенціалу до самовідновлення у досліджуваній вибірці. Проте його декомпозиція за складовими векторами виявляє структурні диспропорції: найвищий рівень результативності продемонстровано за вектором ліквідності (0,68), тоді як рентабельність (0,62) та фінансова стійкість (0,55) виступають детермінантами, що стримують загальний інтегральний розвиток. Це підтверджує тенденцію, за якої підприємства забезпечують поточну життєздатність переважно через механізми управління оборотними активами, попри критично низький рівень власної капіталізації та фінансової автономії.

Б) Показник моди виявляє найбільш характерні та стійкі стани досліджуваної системи. Значення моди на рівні 1 для ліквідності та рентабельності відображає наявність потужного кластера стабільних підприємств, що працюють на межі максимальної ефективності (ТОВ “Харківська зовнішньоторговельна фірма “Моторімпекс”, ТОВ “Виробнича компанія “Велтех”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”, ПП “Вестхім”). Водночас мода фінансової стійкості на рівні 0 є критичним індикатором деградації капітальної бази для значної групи об'єктів, серед яких: ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, ВАТ “Пресмаш”, ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”, ТОВ “ІОТЕХ”.

В) Медіанне значення АС (0,73) помітно перевищує середнє арифметичне (0,65), що вказує на правобічну асиметрію розподілу. Це означає, що понад 50% підприємств мають рівень спроможності вище середнього,

формуючи стійке “ядро” галузі. До цієї верхньої частини вибірки належать такі лідери, як ПП “Вестхім” (АС=1), ПП “Механік” (АС=0,98), ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма” (АС=0,98), ТОВ “Виробнича компанія “Велтех” (АС=0,96) та ТОВ “Рефіт” (АС=0,96).

Нижня частина вибірки (нижче медіанного рівня 0,73) охоплює підприємства, чий внутрішній потенціал до самовідновлення є обмеженим або критично вичерпаним. Відповідно до результатів розрахунків, їх доцільно розділити на два сегменти:

– Сегмент помірного ризику (АС від 0,40 до 0,72): підприємства, які зберігають базові ознаки життєздатності, але мають суттєві диспропорції за векторами розбалансування. До цієї підгрупи належать ТОВ “Надра інжиніринг” (АС=0,71) та ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал” (АС=0,70), що мають дефіцит за вектором фінансової стійкості; ПП “Заубер-Україна” (АС=0,83 за спроможністю, проте з потребою корекції рентабельності); ПрАТ “Калуський завод будівельних машин” (АС=0,74) із розбалансуванням ліквідності; ТОВ “ЗПУЄ Україна” (АС=0,45), ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (АС=0,44) та ПрАТ “Агромаш-ІФ” (АС=0,44), які потребують інтенсивних заходів фінансового оздоровлення через нульову рентабельність або низьку стійкість.

– Сегмент глибокої депресії (АС < 0,40): суб’єкти, що формують “лівий хвіст” розподілу та потребують радикальних зовнішніх санаційних заходів. До цієї групи належать ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт” (АС=0,31), ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” (АС=0,30) та ТОВ “ІОТЕХ” (АС=0,30). Найбільш критичний стан спостерігається у ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод” (АС=0,19), ВАТ “Пресмаш” (АС=0,15) та АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин” (АС=0,13), які є аутсайдерами за всіма інтегральними показниками.

Зазначений характер розподілу свідчить про глибоку структурну неоднорідність галузі. Машинобудівний сектор фактично диференційований на дві нерівноцінні за своїм потенціалом групи: 1) група технологічного

розвитку, суб’єкти якої демонструють стабільну динаміку автосанаційної спроможності та орієнтовані на інноваційну активність; 2) група системного розбалансування, обтяжена низькою якістю капіталу та технологічною застарілістю виробничих фондів.

Для підприємств нижньої частини медіани значення показника загального розбалансування ur (формула 2.9) є стабільно високим (наближається до 0), що математично доводить неможливість їхньої ревіталізації без докорінної зміни бізнес-моделі або масштабної зовнішньої фінансової підтримки.

2. Аналіз варіативності та однорідності середовища.

А) Дисперсія (D): значення дисперсії для інтегрального показника АС (0,07) вказує на відносну консолідованість загальних результатів вибірки. Проте значно вища варіативність рентабельності (0,13) та фінансової стійкості (0,12) порівняно з ліквідністю (0,09) свідчить про глибоку економічну диференціацію суб'єктів. Діагностовано явище економічної поляризації, за якого високий рівень рентабельності окремих лідерів нівелюється наявністю значного сегмента підприємств, чия діяльність перебуває за межею самоокупності та характеризується нульовими значеннями прибутку.

Б) Загальне середнє (0,59-0,67): коливання цього індикатора за окремими векторами підтверджує, що машинобудівний сектор регіону перебуває у стані нестійкої рівноваги. Будь-який зовнішній вплив (енергетичного або логістичного характеру) здатний миттєво перевести групу підприємств із середнім рівнем стійкості до категорій з обмеженою платоспроможністю.

3. Морфологія розподілу (асиметрія та ексцес).

А) Асиметрія (As). Від’ємна асиметрія (-0,51 для АС) свідчить про правосторонній зсув розподілу. Це означає, що більша частина підприємств тяжіє до вищих значень, проте у вибірці присутні суттєві аутсайдери, які знижують загальногалузеві показники. Найбільш відчутно це виражено для ліквідності (As = -0,71), де критичний стан таких суб’єктів, як ВАТ “Пресмаш”

(0,032) та АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин” (0,037), різко контрастує з іншою частиною вибірки.

Б) Ексцес (γ_2). Від’ємне значення ексцесу (-0,97 для АС) характеризує розподіл як платикуртоїдний (плосковершинний). Математично це підтверджує відсутність типового стану підприємства для регіону. Замість єдиного потужного центру спостерігається розпорошеність об’єктів по всьому спектру значень – від стану повної втрати фінансової незалежності до абсолютної стійкості. Це обґрунтовує необхідність розробки не універсальних, а диференційованих стратегій санації.

4. Факторний розподіл варіації (внутрішньо- та міжгрупова дисперсія).

А) Внутрішньогрупова дисперсія (0,04-0,05). Даний показник підтверджує високу якість формування аналітичної групи. Хоча у вибірці присутні підприємства з різними видами діяльності за КВЕД, коливання всередині груп є мінімальними, що вказує на спільність проблем для суб'єктів схожих підгалузей машинобудування.

Б) Міжгрупова дисперсія (0). Нульове значення міжгрупової дисперсії при наявності суттєвої загальної варіації дозволяє зробити важливий науковий висновок: економічна траєкторія підприємства на сучасному етапі залежить не від його галузевої приналежності, а від індивідуальної якості менеджменту та глибини технологічної адаптації до умов воєнного стану.

Проведена діагностика дозволила виявити явище фінансово-економічного розшарування машинобудівного комплексу регіону. З метою розробки диференційованих стратегій відновлення, автором проведено типізацію вибірки на три стратегічні сектори відповідно до розрахованих значень інтегрального показника автосанаційної спроможності (АС):

1. Сектор високої автосанаційної резильєнтності (АС $\geq$ 0,67). До цієї групи увійшло 18 підприємств (60% вибірки), що свідчить про наявність потужного потенціалу для самовідновлення в галузі. Окрім абсолютних лідерів (ПП “Вестхім”, ТОВ “Рефіт”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”), сюди також увійшли об’єкти з високим адаптаційним ресурсом, такі

як ТОВ “Захід-Техно” (АС=0,80) та ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (АС=0,80). Високий рівень АС у цьому секторі дозволяє підприємствам самостійно нівелювати векторні розбалансування та реалізовувати стратегії активного інвестиційного зростання.

2. Сектор обмеженої адаптивної трансформації ($0{,}33 \leq АС \leq 0{,}66$). Цей сегмент є критично важливим для галузевої стійкості, оскільки включає підприємства, що перебувають у стані нестійкої рівноваги (ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”, ПрАТ “Агромаш-ІФ”, ПП “Елеваторбудмаш”). Середній рівень спроможності свідчить про наявність внутрішніх ресурсів, які, проте, нівелюються високими значеннями векторного розбалансування (ur). Для цієї групи пріоритетною є стратегія точкової корекції (автосанації) найбільш дефіцитних параметрів (ліквідності чи рентабельності) для запобігання їх переходу до депресивного стану.

3. Сектор системної депресії та втрати життєздатності ($АС < 0{,}33$). До даного сектору віднесено 6 суб’єктів (20% вибірки), чиї показники АС перебувають у межах від 0,13 до 0,31 (ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт”, ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”, ТОВ “ІОТЕХ”, ДП “ІФ КЗВ», ВАТ “Пресмаш”, АТ “Коломийський завод сільгоспмаш”). Низький рівень спроможності математично підтверджує критичне вичерпання внутрішніх адаптаційних резервів. Самовідновлення об’єктів цієї групи за поточної бізнес-моделі є неможливим, що обумовлює необхідність застосування радикальних заходів зовнішньої санації, реструктуризації капіталу або зміни профілю діяльності.

Така ситуація обумовлює необхідність застосування інструментарію векторного розбалансування (ur та cur) для кожного підприємства, що дозволить точково впливати на ті компоненти АС, які мають від’ємні значення, забезпечуючи перехід об’єктів до стану цільової автосанаційної спроможності.

Для забезпечення комплексної діагностики проведемо поглиблений аналіз показника розбалансування (ur) за всіма трьома стратегічними векторами: фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Графічне

відображення значень координат вектора розбалансування показників фінансового стану $\vec{ur}$ машинобудівних підприємств Івано-Франківської області наведено на рис. 2.1.

Відповідно до формули (2.9), показник ur фіксує максимальний розрив між ідеальним та фактичним станом, виступаючи індикатором слабкої ланки, яка обмежує потенціал самовідновлення. Тому проведемо детальний аналіз того, як саме ці три вектори формують деструктивне розбалансування на підприємствах вибірки.

1. Вектор фінансової стійкості (ur(ІПФСт)) відображає розрив у здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних джерел, ідентифікує рівень дефіциту власного капіталу та ступінь фінансової автономності. Він демонструє, наскільки глибокою є залежність суб'єкта від зовнішніх запозичень та чи здатний суб'єкт витримати кризові навантаження. За аналізом значень цього вектора можна виділити такі групи підприємств:

А) Група критичного розриву (ur > 0,66): ДП "ІФ КЗВ» (1); АТ "Коломийський завод сільгоспмаш" (1); ВАТ "Пресмаш" (1); ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад" (1); ТОВ "ІОТЕХ" (1); ПрАТ "Агромаш-ІФ" (0,83); ТОВ "Торгівельний дім "Євротрубпласт" (0,81); ТОВ "ВКФ Булат" (0,78); ТОВ "Надра інжиніринг" (0,70).

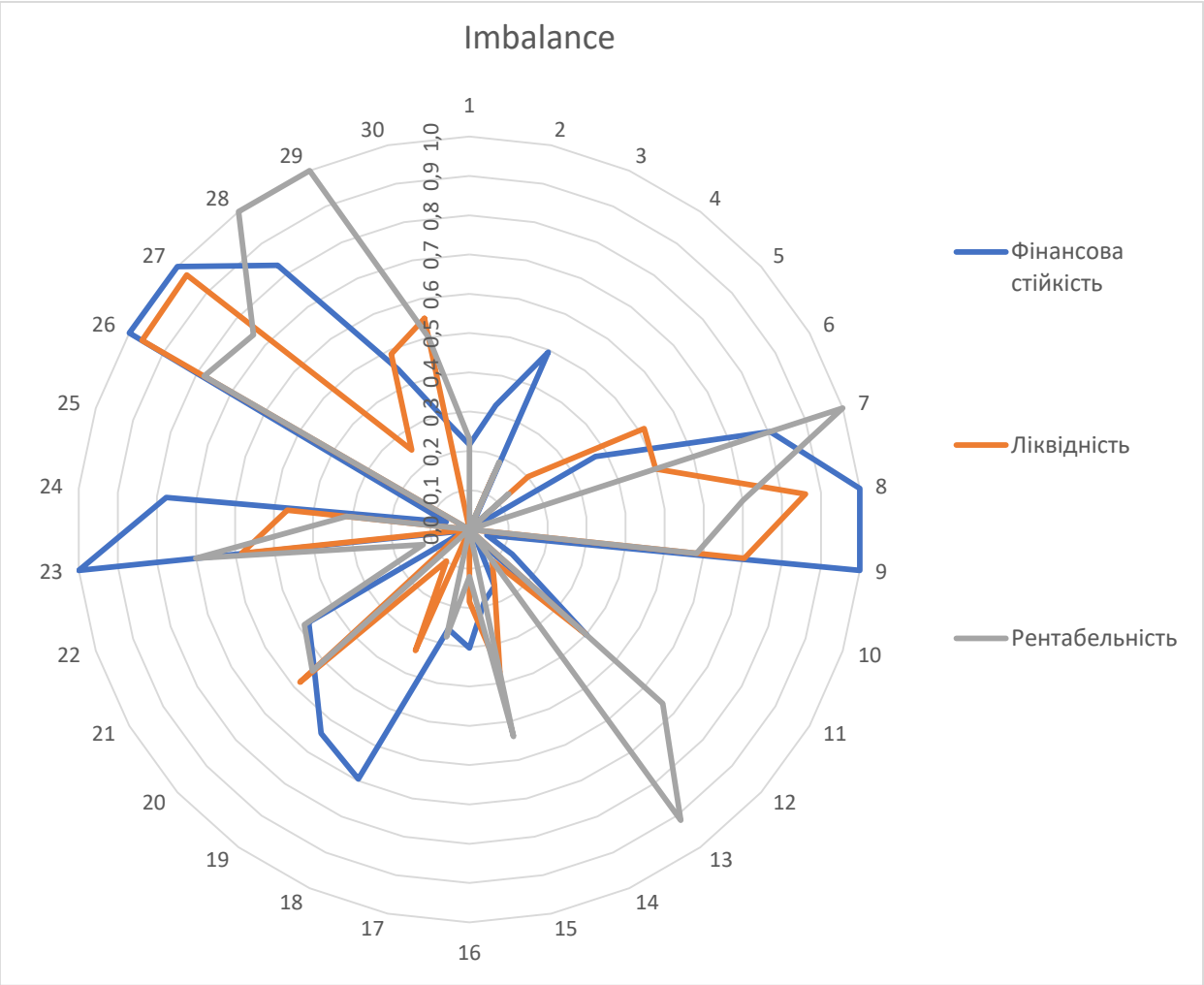


Рис. 2.1 Значення координат вектора розбалансування показників фінансового стану $\vec{ur}$ машинобудівних підприємств Івано-Франківської області

Джерело: сформовано автором

Б) Група помірного розриву (значення ur перебуває в межах 0,33-0,66): ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (0,64); ТОВ “ЗПУЄ Україна” (0,53); ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал” (0,47); ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (0,45); ДП “ВО “Карпати” (0,49); ПрАТ “Калуський завод будівельних машин” (0,37).

В) Група мінімального розриву (ur < 0,33): ТОВ “Харківська ЗТФ “Моторімпекс” (0,32); ПП “Заубер-Україна” (0,26); ТОВ “Захід-Техно” (0,30); ТОВ “Електролюкс Україна” (0,22), ПП “Вестхім” (0,01); ТОВ “ПВП Насосенергопром” (0); ПП “Механік” (0,05); ТОВ “Виробнича компанія

“Велтех” (0,13); АРВП “Техніка” (0,03); ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” (0,16); ПП “Імекс” (0,19); ПП “Елеваторбудмаш” (0,40); ТОВ “Івано-Франківське СКБ засобів автоматизації” (0,28); ТОВ “Рефіт” (0,01); ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма” (0,06).

2. Вектор розбалансування за ліквідністю (ur(ІПЛт)) показує розрив у платоспроможності та здатність системи миттєво реагувати на вимоги кредиторів. Чим вище значення ur(ІПЛт), тим більша загроза технічного дефолту та банкрутства через неможливість погасити поточні борги високоліквідними активами. Відповідно до значень даного вектора, автором виділено такі три групи підприємств:

А) Група критичного розриву (ur > 0,66): АТ “Коломийський завод сільгоспмаш” (0,96); ВАТ “Пресмаш” (0,97); ДП “ІФ КЗВ» (0,86); ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” (0,70).

Б) Група помірного розриву (ur = 0,33-0,66): ТОВ “ЗПУЄ Україна” (0,58); ТОВ “ІОТЕХ” (0,58); ТОВ “Івано-Франківське СКБ засобів автоматизації” (0,55); ПП “Імекс” (0,37); ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (0,49); ПП “Елеваторбудмаш” (0,40); ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт” (0,50); ПрАТ “Калуський завод будівельних машин” (0,51); ТОВ “ВКФ Булат” (0,47); ПрАТ “Агромаш-ІФ” (0,25).

В) Група мінімального розриву (ur < 0,33): ТОВ “Рефіт” (0); ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма” (0); ПП “Механік” (0); ТОВ “Харківська ЗТФ “Моторімпекс” (0); ПП “Вестхім” (0); ТОВ “Виробнича компанія “Велтех” (0); ТОВ “ПВП Насосенергопром” (0,20); ПП “Заубер-Україна” (0); ТОВ “Електролюкс Україна” (0); ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (0,10); ТОВ “Захід-Техно” (0,18); ТОВ “Надра інжиніринг” (0,34); ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” (0,16); ДП “ВО “Карпати” (0,15); АРВП “Техніка” (0,10); ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал” (0,03).

1. Вектор розбалансування за рентабельністю (ur(ІПРт)). Даний вектор є найбільш критичним для більшості підприємств, оскільки він відображає

відсутність внутрішнього чистого прибутку, необхідного для самофінансування операційної діяльності та капітальних інвестицій. Без прибутку будь-яка стійкість є тимчасовою. Як і в попередніх випадках, за значеннями цього вектора автором виділено три групи підприємств:

А) Група критичного розриву (ur > 0,66): ПрАТ “Агромаш-ІФ” (1); ТОВ “НВП “Індуктор” (1); ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт” (1); АРВП “Техніка” (0,92); ДП “ІФ КЗВ» (0,70); ТОВ “ІОТЕХ” (0,70); АТ “Коломийський завод сільгоспмаш” (0,78); ВАТ “Пресмаш” (0,74); ПП “Елеваторбудмаш” (0,66).

Б) Група помірного розриву (ur = 0,33-0,66): ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” (0,58); ПП “Імекс” (0,54); ТОВ “ЗПУЄ Україна” (0,54); ТОВ “Івано-Франківське СКБ засобів автоматизації” (0,50); ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал” (0,48).

В) Група мінімального розриву (ur < 0,33): ТОВ “Виробнича компанія “Велтех” (0); ПП “Вестхім” (0); ТОВ “Харківська ЗТФ “Моторімпекс” (0); ТОВ “Рефіт” (0,12); ТОВ “ВКФ Булат” (0,31); ТОВ “Надра інжиніринг” (0); ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (0); ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма” (0); ПП “Механік” (0); ТОВ “ПВП Насосенергопром” (0,13); ДП “ВО “Карпати” (0,19); ТОВ “Захід-Техно” (0,12); ТОВ “Електролюкс Україна” (0,23); ПП “Заубер-Україна” (0,28); ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” (0); ПрАТ “Калуський завод будівельних машин” (0).

Проведений аналіз усіх 30 об’єктів за трьома векторами дозволяє сформулювати наступні системні висновки щодо стану машинобудівного комплексу регіону:

1. Явище системної депресії: суб’єкти господарювання, що належать до полюса депресії (АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, ВАТ “Пресмаш”), перебувають у стані комплексного розбалансування (значення ur > 0,70 за всіма осями). Це свідчить про глибоку структурну деградацію, де відсутність прибутку лімітує ліквідність, що, у свою чергу, руйнує фінансову стійкість.

Автосанація таких суб'єктів є малоймовірною, оскільки їхнє відновлення потребує стратегічних рішень, що виходять за межі внутрішніх можливостей самовідновлення.

2. Дисбаланс результативності та регрес ресурсного потенціалу: діагностика виявила групу підприємств, які мають значний розрив саме у векторі рентабельності. Це свідчить про стан, за якого поточна стійкість підтримується інерційно, проте відсутність адекватного чистого прибутку веде до поступового вичерпання внутрішніх фінансових ресурсів.

3. Еталони збалансованого розвитку: виявлено ядро лідерів (ТОВ "Рефіт", ТОВ "Виробничо-сервісний центр "Терма", ТОВ "Харківська зовнішньоторговельна фірма "Моторімпекс"), у яких розбалансування за всіма трьома векторами мінімальне. Це підтверджує можливість побудови ефективної автосанаційної моделі шляхом синхронізації фінансової, операційної та маркетингової політик.

4. Управлінська та аналітична цінність показника ur: коефіцієнт ur виступає науково-методичним підґрунтям для розробки індивідуальних траєкторій оздоровлення. Управлінський вплив має бути спрямований не на загальне покращення стану, а на нівелювання критичного розриву у векторі з найбільшим значенням відхилення (принцип "слабкої ланки").

Тепер проведемо поглиблений та систематизований аналіз виправленого вектора розбалансування (cur). Цей показник є критично важливим, оскільки він оцінює стан підприємства не відносно недосяжного ідеалу, а відносно безпечного мінімуму (рівень 2/3 від максимуму). Поява від'ємних значень у компонентах вектора cur є прямим сигналом про те, що підприємство перетнуло межу фінансової безпеки у відповідному напрямку. Так, відповідно до формули (2.10), виправлений вектор розбалансування (cur) дозволяє ідентифікувати компоненти автосанаційної спроможності, які не досягають нормативного рівня, необхідного для стабільного функціонування. Якщо хоча б одна складова загального вектора є від'ємною, це свідчить про необхідність термінового управлінського коригування. Цей етап діагностики є ключовим,

оскільки він чітко розмежовує підприємства на ті, що перебувають у зоні фінансової безпеки, і ті, що перетнули критичну межу (2/3 від ідеалу) і потребують негайного втручання. Відповідно до даних таблиці 2.7, проведемо розподіл підприємств на дві групи.

А) Група підприємств, що потребують негайних автосанаційних заходів (cur(ІПФСт) ≤ 0). До цієї групи увійшло 17 підприємств (57% вибірки). Найбільш критична ситуація (відхилення -0,67) спостерігається у АТ "Коломийський завод сільськогосподарських машин", ВАТ "Пресмаш", ДП "Івано-Франківський котельно-зварювальний завод", ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад" та ТОВ "ІОТЕХ". Також термінового коригування структури капіталу потребують: ТОВ "Торгівельний дім "Євротрубпласт" (-0,47), ТОВ "ВКФ Булат" (-0,44), ПрАТ "Агромаш-ІФ" (-0,5), ТОВ "Надра інжиніринг" (-0,36), ТОВ "А-ТЕК Юкрейн" (-0,31), ТОВ "ЗПУЄ Україна" (-0,20), ДП "Виробниче об'єднання "Карпати" (-0,16), ПП "Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія "Портал" (-0,14), ТОВ "Науково-виробниче підприємство "Індуктор" (-0,11), ПП "Елеваторбудмаш" (-0,07), ПрАТ "Калуський завод будівельних машин" (-0,04) та ТОВ "Захід-Техно" (-0,03). Для цієї групи пріоритетом є реструктуризація заборгованості та пошук інвестиційних ресурсів.

Б) Група підприємств, що перебувають у зоні безпеки (cur(ІПФСт) > 0). Суб'єкти, які не потребують негайного втручання в структуру капіталу, але підлягають подальшому моніторингу: ТОВ "Рефіт" (0,32), ПП "Вестхім" (0,32), ТОВ "Харківська зовнішньоторговельна фірма "Моторімпекс" (0,01), ТОВ "ПВП Насосенергопром" (0,33), ПП "Механік" (0,29), ТОВ "Виробнича компанія "Велтех" (0,21), АРВП "Техніка" (0,31), ТОВ "Машинобудівний завод "Автоливмаш" (0,18), ПП "Імекс" (0,15), ТОВ "Виробничо-сервісний центр "Терма" (0,27), ТОВ "Електролюкс Україна" (0,12), ПП "Заубер-Україна" (0,07), ТОВ "Івано-Франківське СКБ засобів автоматизації" (0,05).

2. Виправлений вектор розбалансування ліквідності (cur(ІПЛт)) показує відхилення фактичного рівня ліквідності підприємства від безпечного

мінімуму, який встановлено на рівні 2/3 від максимально можливого значення. Якщо cur(ІПЛт) набуває від'ємних значень, це сідчить, що підприємство не просто має низьку ліквідність, воно перетнуло межу безпеки. Його високоліквідних активів недостатньо для покриття термінових зобов'язань, що створює пряму загрозу банкрутства через технічну неплатоспроможність. Якщо ж cur(ІПЛт)>0, то підприємство перебуває в зоні безпеки й має достатній "запас міцності", щоб вчасно розраховуватися за боргами без залучення екстрених зовнішніх позик.

Відповідно до розрахунків, проведено наступний розподіл підприємств:

А) Група підприємств, що потребують негайних автосанаційних заходів (cur(ІПЛт) ≤ 0). До цієї групи увійшло 14 підприємств (46,7% вибірки), що перебувають у зоні ризику дефолту. Найбільш глибокий дефіцит ліквідності діагностовано у ВАТ "Пресмаш" (-0,63) та АТ "Коломийський завод сільськогосподарських машин" (-0,63). Термінового коригування також потребують: ДП "Івано-Франківський котельно-зварювальний завод" (-0,53), ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад" (-0,37), ТОВ "ЗПУЄ Україна" (-0,25), ТОВ "ІОТЕХ" (-0,25), ТОВ "Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації" (-0,22), ПрАТ "Калуський завод будівельних машин" (-0,18), ТОВ "Торгівельний дім "Євротрубпласт" (-0,17), ТОВ "Науково-виробниче підприємство "Індуктор" (-0,16), ТОВ "ВКФ Булат" (-0,13), ПП "Елеваторбудмаш" (-0,06), ПП "Імекс" (-0,04) та ТОВ "Надра інжиніринг" (0). Управлінські рішення для цієї групи повинні бути спрямовані на оптимізацію дебіторської заборгованості, реалізацію неліквідних запасів та реструктуризацію короткострокових зобов'язань.

Б) Група підприємств, що перебувають у зоні безпеки (cur(ІПЛт) > 0). До цієї групи належать 16 об'єктів, що зберігають стабільну платоспроможність. Еталонну ліквідність (0,33) демонструють ТОВ "Рефіт", ТОВ "Виробничо-сервісний центр "Терма", ПП "Механік", ТОВ "Харківська зовнішньоторговельна фірма "Моторімпекс", ПП "Вестхім", ТОВ "Виробнича компанія "Велтех", ПП "Заубер-Україна" та ТОВ "Електролюкс Україна".

Також у безпечній зоні знаходяться: ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (0,23), ТОВ “Захід-Техно” (0,15), ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” (0,18), ПрАТ “Агромаш-ІФ” (0,08), ТОВ “ПВП Насосенергопром” (0,13), ДП “Виробниче об'єднання “Карпати” (0,15), АРВП “Техніка” (0,24), ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал” (0,30).

3. Виправлений вектор розбалансування рентабельності (cur(ІПРт)) оцінює ступінь відповідності фактичної рентабельності підприємства рівню “безпечного самовідтворення”. Оскільки чистий прибуток є основним ресурсом для автосанації, від’ємне значення cur(ІПРт) свідчить про перебування підприємства в зоні деструкції, де генерованої вартості недостатньо для покриття зносу активів та інвестування в розвиток.

А) Група підприємств, що потребують негайних автосанаційних заходів (cur(ІПРт)<0). Дану групу формують 15 підприємств (50% вибірки). Найбільш критичний стан спостерігається у ПрАТ “Агромаш-ІФ” (-0,67), ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (-0,67) та ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт” (-0,67). Коригування вимагають: АРВП “Техніка” (-0,58), ПП “Елеваторбудмаш” (-0,33), ТОВ “ЗПУЄ Україна” (-0,20), ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” (-0,25), ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод” (-0,37), АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин” (-0,45), ВАТ “Пресмаш” (-0,41), ТОВ “ІОТЕХ” (-0,37), ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації” (-0,17), ПП “Імекс” (-0,21), ПП “Заубер-Україна” (0,05) та ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал” (-0,15).

Б) Група підприємств, що перебувають у зоні безпеки (cur(ІПРт)≥0). До групи входять 15 підприємств із задовільним рівнем прибутковості. Лідерами з показником 0,33 є ПП “Вестхім”, ТОВ “Харківська зовнішньоторговельна фірма “Моторімпекс”, ТОВ “Виробнича компанія “Велтех”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”, ПП “Механік”, ПрАТ “Калуський завод будівельних машин” та ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш”. Також у зоні безпеки: ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (0,33), ТОВ “Рефіт” (0,21), ТОВ “Захід-Техно”

(0,21), ТОВ “ВКФ Булат” (0,02), ТОВ “ПВП Насосенергопром” (0,20), ДП “Виробниче об'єднання “Карпати” (0,15), ТОВ “Електролюкс Україна” (0,10) та ТОВ “Надра інжиніринг” (0,33).

Таким чином, діагностика за виправленим вектором розбалансування дозволяє точково ідентифікувати зони фінансової деструкції та обґрунтувати пріоритетність санаційного втручання для кожного конкретного об'єкта машинобудівного комплексу.

Підсумуємо типологію машинобудівних підприємств за рівнем деструкції виправленого вектора розбалансування (cur). Систематизація результатів оцінювання дозволила диференціювати досліджувану сукупність об’єктів на чотири стратегічні кластери. В основу класифікації покладено рівень кумулятивного впливу відхилень складових автосанаційної спроможності від нормативно визначеного аттрактора безпеки (2/3 від еталона).

Група І. Кластер абсолютної автосанаційної резистентності (0 негативних компонент) включає 9 підприємств, а саме: ТОВ “Рефіт”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”, ПП “Механік”, ТОВ “Харківська зовнішньоторговельна фірма “Моторімпекс”, ПП “Вестхім”, ТОВ “Виробнича компанія “Велтех”, ТОВ “ПВП Насосенергопром”, ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” та ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”. Суб’єкти даної групи характеризуються станом повної архітектурної гармонізації фінансової моделі, де значення всіх детермінант вектора cur (стійкості, ліквідності та рентабельності) перевищують критичний поріг безпеки. Це свідчить про сформований внутрішній імунітет до екзогенних шоків та наявність ресурсного профіциту для забезпечення процесів саморозвитку без залучення зовнішніх санаційних інтервенцій. Управлінська парадигма для даної групи полягає у реалізації стратегії “активного превентивного моніторингу», де вектор рішень зосереджений на інтенсивній капіталізації нерозподіленого прибутку та реалізації інноваційних проєктів, а спеціалізовані автосанаційні механізми корекції не застосовуються.

Група II. Кластер системної фінансової деструкції (3 негативні компоненти) є найбільш критичним сегментом вибірки, до якого увійшло 9 підприємств: АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, ВАТ “Пресмаш”, ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”, ТОВ “ІОТЕХ”, ТОВ “ЗПУЄ Україна”, ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт”, ПрАТ “Агромаш-ІФ” та ТОВ “Надра інжиніринг”. У даному кластері фіксується кумулятивний ефект деградації фінансового стану, де синхронна деструкція за векторами капіталізації, платоспроможності та операційної ефективності свідчить про повне вичерпання внутрішнього адаптивного ресурсу. Управлінська парадигма для цієї групи вимагає переходу до радикальної реструктуризації або ініціювання процедур зовнішньої санації, оскільки внутрішня автосанація є неможливою через параліч механізмів фінансової самоорганізації.

Група III. Кластер глибокого структурного розбалансування (2 негативні компоненти) об’єднує 6 підприємств: ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації”, ПП “Елеваторбудмаш”, ТОВ “ВКФ Булат”, Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство “Техніка” у формі ТОВ, ПрАТ “Калуський завод будівельних машин” та ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”. Економічний стан цих об’єктів характеризується одночасною нестачею двох параметрів у системі складових автосанаційної спроможності, де найчастіше спостерігається деструктивна конвергенція низької ліквідності та рентабельності. Життєздатність таких систем підтримується виключно за рахунок одного функціонального вектора, що виступає тимчасовою точкою опори. Управлінський підхід у межах цієї групи базується на стратегії локальної функціональної корекції, що передбачає зосередження ресурсів на нівелюванні найбільш критичних зон розбалансування, зокрема через примусову конверсію активів у грошову форму або реінжиніринг ключових бізнес-процесів..

Група IV. Кластер функціональних дефіцитів (1 негативна компонента) включає 6 підприємств: ТОВ “Захід-Техно”, ТОВ “Електролюкс Україна”, ПП

“Заубер-Україна”, ПП “Імекс”, ДП “Виробниче об'єднання “Карпати” та ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал”. Підприємства даної групи характеризуються локальною втратою функціональної рівноваги, демонструючи дефіцит переважно за вектором рентабельності або фінансової автономії. Це вказує на стратегічні прорахунки у маркетинговій політиці або тимчасову технологічну застарілість при збереженні загального потенціалу життєздатності. Управлінська парадигма базується на стратегії “функціональної корекції”, де точкові імпульси (ревізія цін, модернізація активів) дозволяють системі самостійно повернутися у зону абсолютної стійкості.

Результати проведеної типологізації підтверджують гіпотезу про структурну асиметрію розвитку машинобудування регіону. Ідентифікація конкретних векторів деструкції через показник cur дозволяє диференціювати управлінський інструментарій від загальних антикризових заходів до точкових імпульсів автосанації, спрямованих на відновлення цілісності фінансової моделі кожного підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз процедури автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні дозволив ідентифікувати ключові деструктивні чинники та класифікувати суб’єкти господарювання за рівнем структурного розбалансування. Сформульовано наступні теоретичні та прикладні висновки:

1. У результаті розробки методичного інструментарію сформовано систему кількісного оцінювання детермінант автосанаційної спроможності (АС), що базується на діагностичному комплексі з 9-ти показників, структурованих за групами: фінансова стійкість, ліквідність та рентабельність. Впроваджено галузево-орієнтовану нормалізацію даних у діапазоні [0; 1] та алгоритм розрахунку інтегральних індексів (ІПФС, ІПЛ, ІПР) із застосуванням вагових коефіцієнтів, де пріоритет надано показникам автономії та ефективності управління майном. Розроблена шкала інтерпретації дозволяє

трансформувати дискретні дані звітності у прикладний інструмент підтримки управлінських рішень, забезпечуючи перехід до кількісної параметризації тривимірного матричного простору для ідентифікації траєкторій адаптації підприємства.

2. Проведена емпірична діагностика 30-ти машинобудівних підприємств Івано-Франківської області виявила критичну диференціацію їхньої життєздатності в умовах воєнної дестабілізації: від лідерів (ТОВ “Рефіт”, ПП “Механік”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”) з максимальним запасом міцності до суб’єктів у стані глибокої фінансової депресії (АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, ВАТ “Пресмаш”, ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”), де внутрішні джерела оздоровлення практично повністю вичерпані. Виявлено феномен адаптації окремих підприємств (ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”, ТОВ “Захід-Техно”), чий рівень автосанаційної спроможності підтверджує пріоритетність якості менеджменту та мобільності бізнес-моделі над обсягами накопичених активів. Сформований масив нормалізованих індексів створює фактологічний фундамент для подальшого матричного моделювання та вибору диференційованих стратегій автосанації залежно від функціонального субпростору, в якому опинилося підприємство.

3. На основі методології векторної детермінації доведено глибоку структурну асиметрію галузі (As = -0,51 для інтегрального показника), де понад 70% об’єктів вибірки потребують санаційної корекції через розбалансування складових потенціалу. Встановлено, що ключовим деструктором автосанаційної спроможності виступає вектор рентабельності (ur(ІПРт)) та фінансової стійкості (ur(ІПФСт)), тоді як показники ліквідності виявилися більш резистентними до шоків, що свідчить про домінування тактики короткострокового виживання у більшості підприємств. Типологізація за виправленим вектором розбалансування (cur) дозволила виділити чотири стратегічні кластери, включаючи групу з 9 підприємств із системною деградацією всіх компонентів, для яких автономна автосанація є математично

неможливою без радикальної реструктуризації або залучення зовнішніх інституційних ресурсів.

Список використаних джерел до розділу 2

1 Barnes, P. (1987). The analysis and use of financial ratios: A review article. *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(4).

2 Bull, R. (2007). *Financial Ratios: How to use financial ratios to maximise value and success for your business*. Elsevier.

3 Faello, J. (2015). Understanding the limitations of financial ratios. *Academy of accounting and financial studies journal*, 19(3), 75.

4 Fridson, M. S., & Alvarez, F. (2022). *Financial statement analysis: a practitioner's guide*. John Wiley & Sons.

5 Rashid, C. A. (2021). The efficiency of financial ratios analysis to evaluate company's profitability. *Journal of Global Economics and Business*, 2(4), 119-132.

6 Robert, C. H., Jennifer, L. K., & Todd, M. (2023). *Analysis for financial management*. McGraw-Hill Education.

7 Яцюк О. С. (2015). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як засіб виявлення "вузьких місць" в його діяльності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості").* 1 (11), 142-148.

8 Яцюк О. С. (2025). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як інструмент визначення доцільності проведення його автосанації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти:* збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, К.: Академія праці, соціальних відносин та туризму, 290-291.

9 Яцюк О. С., Кісь С. Я. (2025). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства: зміст та особливості реалізації в процесі автосанації. *Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті*

довкілля: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 177-179.

10 Bhat, F.A., Parvez, S. (2024). Evaluating Industry 4.0’s sustainable performance and its impact on the manufacturing strategies. J. Eng. Tribol. 238(10), 1262-1272. https://doi.org/10.1177/13506501241252490

11 Hauge, J. (2019). Inside the black box of manufacturing: Economic analysis of the UK manufacturing sector. University of Cambridge, Centre for Science, Technology and Innovation.

12 Samofalova, M., Karachyna, N., Slobodianyk, A., Abuselidze, G., Khadartsev, O., Ruban, Y. (2025). The competitiveness of machine-building enterprises: current state and prospects for development. In: *E3S Web of Conferences,* 621, 03017. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202562103017

13 Sommarberg M., Makinen S. J. (2017). A Method for Analyzing Practicing Managers' Perception on the Disruptive Nature of Digitalization in Machine-Building Industry. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, Portland, OR, USA, 1-7, https://doi.org/10.23919/PICMET.2017.8125295.

14 Yaroshevich, N., Kislitsyn, Y. (2019, January). Determinants of sustainable development of machine building industry under the new industrialization. In *2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018)*. Atlantis Press, 54-59.

15 Finkel, G. (2015). *The economics of the construction industry*. Routledge.

16 Gernegol, I., Petrenko, L., Dyba, M. (2021). Potential of environmental responsibility and financial potential of innovative mechanical engineering enterprises in Ukraine. In: *E3S Web of Conferences,* 280, 09020.

17 Petrenko, L. (2018), Development trend analysis of machine-building enterprises in Ukraine, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8285 (Accessed 11 Jan 2026).

18 Smerichevskyi, S.F. (Ed) (2017). *Research on the development of the machine-building industry of Ukraine: state and prospects.* Multi-authored monograph. Riga: “Izdevnieciba “Baltija Publishing”.

19 Рогатинський, Р. М., Гарматій, Н. М., Федишин, І. Б., & Дмитрів, Д. В. (2020). Modeling the development of machine-building industry on the basis of the fuzzy sets theory. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (2), 74-81.

20 Dergachova, V., Kravchenko, M., Kuznietsova, K., Dergachova, A., & Melnykova, V. (2019). Systemic-structural analysis of the machine-building enterprises economic sustainability formation mechanism. *Problems and perspectives in management*, *17*(3), 395.

21 Naurodski, S., Benc, V., Lacny, M., Lafiuk, I., Valetka, U., Deak, A., ... & Sutchevici, V. (2016). Machine industry report. *Mapping out vulnerable sectors in the Eastern Partnership countries. MTA KRTK VGI, Budapest*, 53-128.

22 Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, 23(4), 589-609.

23 Beaver, W. H. (1968). Market prices, financial ratios, and the prediction of failure. *Journal of accounting research*, 179-192.

24 Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of accounting research*, 71-111.

25 Li, Z., Crook, J., Andreeva, G., & Tang, Y. (2021). Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Pacific-Basin Finance Journal*, 68, 101334.

26 Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of accounting research*, 109-131.

27 Nadar, D. S. (2019). Theoretical review of the role of financial ratios. *Available at SSRN 3472673*.

28 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства (пер. з англ. Л. Л. Лазебний). К.: Всеувито; Наукова думка, 2001. 367 с.

29 Бланк И. А. (1999). Основы финансового менеджмента. В 2 т. Т.2 К.: Ника-Центр, 592 с.

30 Лігоненко Л. О. (2001). Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 580 с.

31 Сініцин О. О. (2014). Фінансовий левередж в управлінні структурою капіталу. *Ефективна економіка.* № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3334

32 Alaka, H. A., Oyedele, L. O., Owolabi, H. A., Kumar, V., Ajayi, S. O., Akinade, O. O., Bilal, M. (2018). Systematic review of bankruptcy prediction models: Towards a framework for tool selection. *Expert Systems with Applications,* 94:164-184.

33 Bengio, Y., Courville, A., Vincent, P. (2013). Representation learning: A review and new perspectives. *IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence,* 35(8):1798-1828.

34 Berg, D. (2007). Bankruptcy prediction by generalized additive models. *Applied Stochastic Models in Business and Industry,* 23(2):129-143.

35 Cecchini, M., Aytug, H., Koehler, G. J., & Pathak, P. (2010). Making words work: Using financial text as a predictor of financial events. *Decision Support Systems,* 50(1):164-175.

36 Chen, T.-K., Liao, H.-H., Chen, G.-D., Kang, W.-H., & Lin, Y.-C. (2023). Bankruptcy prediction using machine learning models with the text-based communicative value of annual reports. *Expert Systems with Applications,* page 120714.

37 Demyanyk, Y. & Hasan, I. (2010). Financial crises and bank failures: A review of prediction methods. *Omega,* 38(5):315-324.

38 Iturriaga, F. J. L. & Sanz, I. P. (2015). Bankruptcy visualization and prediction using neural networks: A study of us commercial banks. *Expert Systems with applications,* 42(6):2857-2869.

39 Jeong, C., Min, J. H., & Kim, M. S. (2012). A tuning method for the architecture of neural network models incorporating gam and ga as applied to bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications,* 39(3):3650-3658.

40 Kim, A. G. & Yoon, S. (2021). Corporate bankruptcy prediction with domain-adapted bert. *EMNLP,* 2021, page 26.

41 Kim, M.-J. & Kang, D.-K. (2010). Ensemble with neural networks for bankruptcy prediction. *Expert systems with applications,* 37(4):3373-3379.

42 Loughran, T. & McDonald, B. (2011). When is a liability not a liability? textual analysis, dictionaries, and 10-ks. *The Journal of finance,* 66(1):35-65.

43 Lundberg, S. M. & Lee, S.-I. (2017). A unified approach to interpreting model predictions. Advances in neural information processing systems, 30. Mai, F., Tian, S., Lee, C., & Ma, L. (2019). Deep learning models for bankruptcy prediction using textual disclosures. *European Journal of Operational Research*, 274(2):743-758.

44 Ravi, V. & Pramodh, C. (2008). Threshold accepting trained principal component neural network and feature subset selection: Application to bankruptcy prediction in banks. *Applied Soft Computing,* 8(4):1539-1548.

45 Shi, Y., Paige, B., Torr, P., et al. (2019). Variational mixture-of-experts autoencoders for multi-modal deep generative models. *Advances in Neural Information Processing Systems,* 32.

46 Tsai, C.-F. & Hsu, Y.-F. (2013). A meta-learning framework for bankruptcy prediction. *Journal of Forecasting,* 32(2):167-179.

47 Tsai, C.-F., Hsu, Y.-F., & Yen, D. C. (2014). A comparative study of classifier ensembles for bankruptcy prediction. *Applied Soft Computing,* 24:977-984.

48 Tsai, C.-F. & Wu, J.-W. (2008). Using neural network ensembles for bankruptcy prediction and credit scoring. *Expert systems with applications,* 34(4):2639-2649.

49 Wang, W., Yan, X., Lee, H., & Livescu, K. (2016). *Deep variational canonical correlation analysis.* arXiv preprint arXiv:1610.03454.

50 Yu, Q., Miche, Y., S´everin, E., & Lendasse, A. (2014). Bankruptcy prediction using extreme learning machine and financial expertise. *Neurocomputing,* 128:296-302.

51 Zieba, M., Tomczak, S. K., & Tomczak, J. M. (2016). Ensemble boosted trees with synthetic features generation in application to bankruptcy prediction. *Expert systems with applications,* 58:93-101.

52 Лемберт Т. (2001). *Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем:* порадник (пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук). К.: Всеувито: Наукова думка, 303 с.

53 Амоша О.І., Саломатіна Л.М. (2017). Інноваційний розвиток промисловихпідприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України.* 3(664), 20-34.

54 Hakhovych, N.H., & Zavhorodnia, M.Yu. (2017). Machine-building of Ukraine: Retrospectives and Prospects. *Ekonomichnyi Visnyk Universytetu,* 34(1), 37-47.

55 Herasymchuk, V.H., & Lypysiienko, A.P. (2018). Trends in development of machine building complex of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo,* 19(1), 75-79.

56 Hryshchuk, N. (2022). The key basis of the financial security mechanism representatives of small businesses. *Green, Blue and Digital Economy Journal,* 3(2), 9-20. https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-2-27.

57 Korotkyi, Yu.V. (2015). Machine building industry of Ukraine: achievements and prospects. *Naukovyi Visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment,* (11), 117-120.

58 Kostenko, Yu., Korolenko, O., & Guz, M. (2022). Analysis of the financial stability of the enterprise in the conditions of martial law. *Economics and society,* 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-778.

59 Лапко, О. О. (1999). Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: монографія. К.: ІЕП НАНУ, 254 с.

60 Лапко, О. О. (1999). Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення. дис. … д-ра. ек. наук. : 20.04.00. К. : Інститут економічного прогнозування, 396 с.

61 Яцюк, О. С. (2007). Аналіз результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 576, 348-354.

62 Soete L., Freeman C. (2012). *The economics of industrial innovation*. routledge.

63 Lütkenhorst W. (1989). New technologies and industrialization prospects of developing countries, Intereconomics, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 24, Iss. 3, pp. 127-137. https://doi.org/10.1007/BF02928564

64 OECD (2025), *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en.

65 Hanusch, Horst; Pyka, Andreas (2006). *Manifesto for Comprehensive NeoSchumpeterian Economics, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe*, 289, Universität Augsburg, Institut für Volkswirtschaftslehre, Augsburg, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:384-opus4-711474

66 Davis L., North D. (1970). Institutional Change and American Economic Growth: A First Step Towards a Theory of Institutional Innovation. *The Journal of Economic History,* 30(1), 131-149. https://doi.org/10.1017/s0022050700078633

67 Ткачук, І. Г. (2002). Методологічні аспекти еквівалентних міжрегіональних відносин. *Економіка України.* 8, 34-39.

68 Pidorycheva I., Liashenko V. (2023, July). Structural deformations in the entrepreneurial sector and overcoming them: context of Ukrainian economic recovery. *Journal of European Economy*, 22(2), 287-311. https://doi.org/10.35774/jee2023.02.287.

69 Гарматій С. (2023). Дослідження експортних та імпортних оборотів регіонального розвитку національної економіки методикою кластеризації об'єктів в контексті євроінтеграційних процесів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2(29), 119-128.

70 Filyppova S. V., Taran G. V. (2016). Potential of machinebuilding of Ukraine: progress trends. *Економіка: реалії часу.* Науковий журнал. 4(26), 50-59. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.htm

71 Kyrylenko L., Shmyhol' N. (2018). Assessment of the state of machine-building industry in Ukraine. *Technology audit and production reserves,* 1(39), Socionet; Technology audit and production reserves, 1(5(39)), 69-74.

72 Геєць В. М., ред. (1999). *Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи).* Інститут економічного прогнозування, К.: Логос, 500 с.

73 Попадюк А.В., Данилюк М.О., Петренко В.П. (2002). Реінжиніринг господарської діяльності підприємств як необхідна складова процесу управління економічним розвитком регіону. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ:* Зб. Наук. пр. Вип. II. Економічні науки. У 2-х ч. Чернівці: АНТ Лтд, 336-340.

74 Яцюк О. С. (2010). Характеристика трансформаційних процесів суб'єктів господарювання та виявлення джерел фінансування санації на основі аналізу справ про банкрутство машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 4 (28), 123-130.

75 *Постанова Кабінету Міністрів України "Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки" від 28 червня 2024 р.* (2024). Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/proskhvalennia-osnovnykh-prohnoznykhmakropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624

76 *Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки (нова редакція)*. Офіційний сайт Івано-Франківської області URL:

https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/uploaded-files/strategiia-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti-na-2021-2027-roki-nova-redakciia.pdf

77 Ragin-Skorecka K., Żurawik A. J., Kmieć H. M., Yatsiuk O. (2024). Sustainable development from the perspective of the ERP systems. *Scientific Journals of Poznan University of Technology series of „Organization and Management”,* 90, 27-42. https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2024.090.02

78 Yatsiuk O. S. (2024). Financial Security Management of Autosanation Measures at the Enterprise: An American Company Experience. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи:* матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 160-162.

79 Яцюк О. С. Використання автосанаційної процедури для відновлення підприємства: досвід польського механічного заводу “Бумар Лабенди”. *Хмельниччина в умовах війни росії проти України: рік 2024:* матер. всеукр. наук. практ. конф. Хмельницький: ХКТЕІ, 2025. С. 238-242.

80 Яцюк О. С. (2024). Управління процедурою автосанації підприємства та її фінансування: досвід Китайської Народної Республіки. “*Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи”:* матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 263-266.

81 *Національна економічна стратегія на період до 2030 року*. (2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25.

82 Яцюк О. С. (2018). Основні напрями підвищення ефективності процедур банкрутства та санації підприємств. *Економічний форум : наук. журн.* 1, 255-260.

83 Рєпіна І. М. (2012). Аналіз структури активів підприємств України за видами економічної діяльності. *Проблеми економіки.* 4, 34-39.

84 Ващенко А. А. (2015). Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних

підприємств. *Ефективна економіка.* 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79.

85 Москаленко Н. О., Кіпа М. О. (2012). Формування організаційно-методичного забезпечення реструктуризації машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ.* 6, 131-135.

86 Шевчук В. В. (2015). Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ.* 5. С. 264-268.

87 Таранюк Л. М. (2005). *Економічне обґрунтування реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки:* автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Сумськ. держ. ун-т. Суми, 21 с.

88 Побережна Н. М. (2012). Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств та визначення стратегічних напрямів його розвитку. *Бізнес Інформ.* 9, 214-220.

89 Кизим, М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. (2025). Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності: існуючі підходи та їх практична імплементація. *Бізнес Інформ.* 10, 48-65.

90 Халатур С. М., Мосур А. Ю. (2012). Сталий розвиток підприємства через адаптивні механізми реструктуризації. *Бізнес Інформ.* 9, 253-261.

91 Malynovska G., Kis S., Kalambet Y., Yatsiuk O. (2020). A mathematical and testing tool for personal humancapital research assessment. *Management Science Letters.* 10(14), 3291-3298.

92 Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., & Bembenek, M. (2025). Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, *17*(6), 2366. https://doi.org/10.3390/su17062366

93 Kis S., Malynovska G., Petrenko V., Yatsiuk O. (2019). Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development

Management. *6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*, 330-334.

94 Яцюк, О. (2024). Проведення автосанаційних заходів за рахунок оптимізації методів управління кредиторською заборгованістю. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості")*, 2 (30), 98-109. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-98-109.

95 Яцюк О. С. (2024). Оптимізація методів управління кредиторською заборгованістю підприємства-боржника при реалізації процедури автосанації. Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, Київ: Вид-во АПСВТ, 54-155.

96 Яцюк О. С. (2024). Скорочення дебіторської заборгованості як метод управління фінансовим забезпеченням автосанації підприємства**.** Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"). 1 (29), 86-96. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-86-96.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ АВТОСАНАЦІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В ЙОГО ОТОЧЕННІ

3.1 Розробка тривимірної матриці стратегічного реагування та моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності

Результати проведеної у другому розділі комплексної діагностики та векторної детермінації розбалансувань свідчать про те, що переважна більшість машинобудівних підприємств регіону внаслідок перманентних змін в їх оточенні перебуває у стані структурної нестійкості. Виявлена масовість від'ємних значень виправленого вектора cur доводить, що традиційні підходи до фінансового оздоровлення, які базуються на лінійних методах оцінювання, є недостатніми для формування адекватної стратегії виживання в умовах воєнної дестабілізації.

1) У зв'язку з цим, логіка подальшого наукового дослідження вимагає переходу від констатації фактів деструкції до обґрунтування прикладного інструментарію адаптивного управління. Це передбачає пошук нових методичних рішень, які б дозволили трансформувати отримані аналітичні дані у конкретні управлінські траєкторії. На перший план виступає завдання розробки такої моделі реагування, яка б враховувала багатовимірність фінансових проблем [1; 2, с. 324-325] та дозволяла здійснювати селективний вплив на найбільш критичні складові автосанаційної спроможності.

Реалізація цього завдання потребує не лише математичного обґрунтування корекційних заходів, а й дослідження організаційних форм, здатних забезпечити інформаційну та методичну підтримку процесів самовідновлення. Таким чином, автор пропонує зосередитися на розробці інтегрованої технології автосанації, що поєднує в собі інструменти

стратегічного позиціонування, інституційного супроводу та прогностичного оцінювання результативності запропонованих змін, забезпечуючи перехід підприємства від стану кризи до зони гарантованої життєздатності.

Ідентифікована у попередніх етапах дослідження неоднорідність станів машинобудівних підприємств актуалізує потребу у створенні багаторівневого діагностичного інструментарію, здатного забезпечити високу точність управлінського впливу. Оскільки автосанаційна спроможність за своєю природою є синергетичним результатом взаємодії фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності [3], виникає методологічна необхідність відмови від плоских (двовимірних) моделей оцінювання на користь просторового моделювання.

В основу розробки авторської моделі покладено концепцію тривимірного позиціонування, що дозволяє локалізувати стан кожного суб’єкта господарювання у фазовому просторі нормалізованих показників. Це створює передумови для формування адаптивних стратегій, де тип управлінської дії (корекційного імпульсу) безпосередньо залежить від конкретних координат розбалансування системи [4].

Складність внутрішніх взаємозв'язків між детермінантами автосанаційної спроможності вимагає застосування інструментарію, здатного одночасно враховувати деструктивний вплив дефіциту капіталу, втрати платоспроможності та зниження операційної ефективності. Традиційні методи антикризового управління [5-14] часто ігнорують (частково чи повністю) той факт, що ідентичний інтегральний показник АС може бути сформований принципово різними комбінаціями складових, що вимагає діаметрально протилежних управлінських рішень.

З огляду на це, нами пропонується перехід до просторового 3D-моделювання, де фінансовий стан підприємства розглядається як точка у фазовому просторі, обмеженому трьома векторами:

1. Вісь X (ІПФСт) – відображає стратегічний потенціал самовідновлення через призму фінансової незалежності та автономії.

2. Вісь Y (ІПЛт) – характеризує тактичну життєздатність та швидкість реакції системи на поточні зобов'язання.

3. Вісь Z (ІПРт) – детермінує операційну спроможність генерувати внутрішні ресурси для рекапіталізації.

Концептуальну логіку побудови тривимірної моделі (3D-позиціонування) автосанаційної спроможності підприємства можна викласти таким чином:

А) Геометрична інтерпретація та топологія моделі. Математично модель візуалізується у формі ізометричного куба, фазовий простір якого сформовано трьома векторами нормалізованих індексів: фінансової стійкості (ФС), ліквідності (Л) та рентабельності (Р). Кожна з осей координат розділена на три релевантні рівні:

- H (High) – високий (≥0,67);
- M (Medium) – середній (0,33-0,66);
- L (Low) – низький (<0,33). Така дискретизація простору дозволяє виділити 27 унікальних квадрантів (секторів), кожен з яких описує специфічний стан автосанаційної спроможності.

Такий підхід дозволяє ідентифікувати не лише рівень деструкції, а й її специфіку. Наприклад, стан H–L–H (висока стійкість та рентабельність при низькій ліквідності) кардинально відрізняється від стану L–H–L, хоча середньоарифметичне значення АС в обох випадках може бути ідентичним.

Графічне зображення розробленої автором тривимірної матриці стратегічного реагування та моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності наведено на рис. 3.1.

Б) Концептуалізація ієрархії управлінських зусиль у межах філософії корекційного імпульсу – цілеспрямованого управлінського впливу, що ініціює зміну параметрів функціонування підприємства для усунення виявлених деструктивних відхилень. Фундаментальною основою пропонованої моделі є філософія корекційного імпульсу, що розглядає будь-який управлінський вплив як цілеспрямовану векторну дію, детерміновану специфікою задіяних ресурсів та часовим лагом їх реалізації.

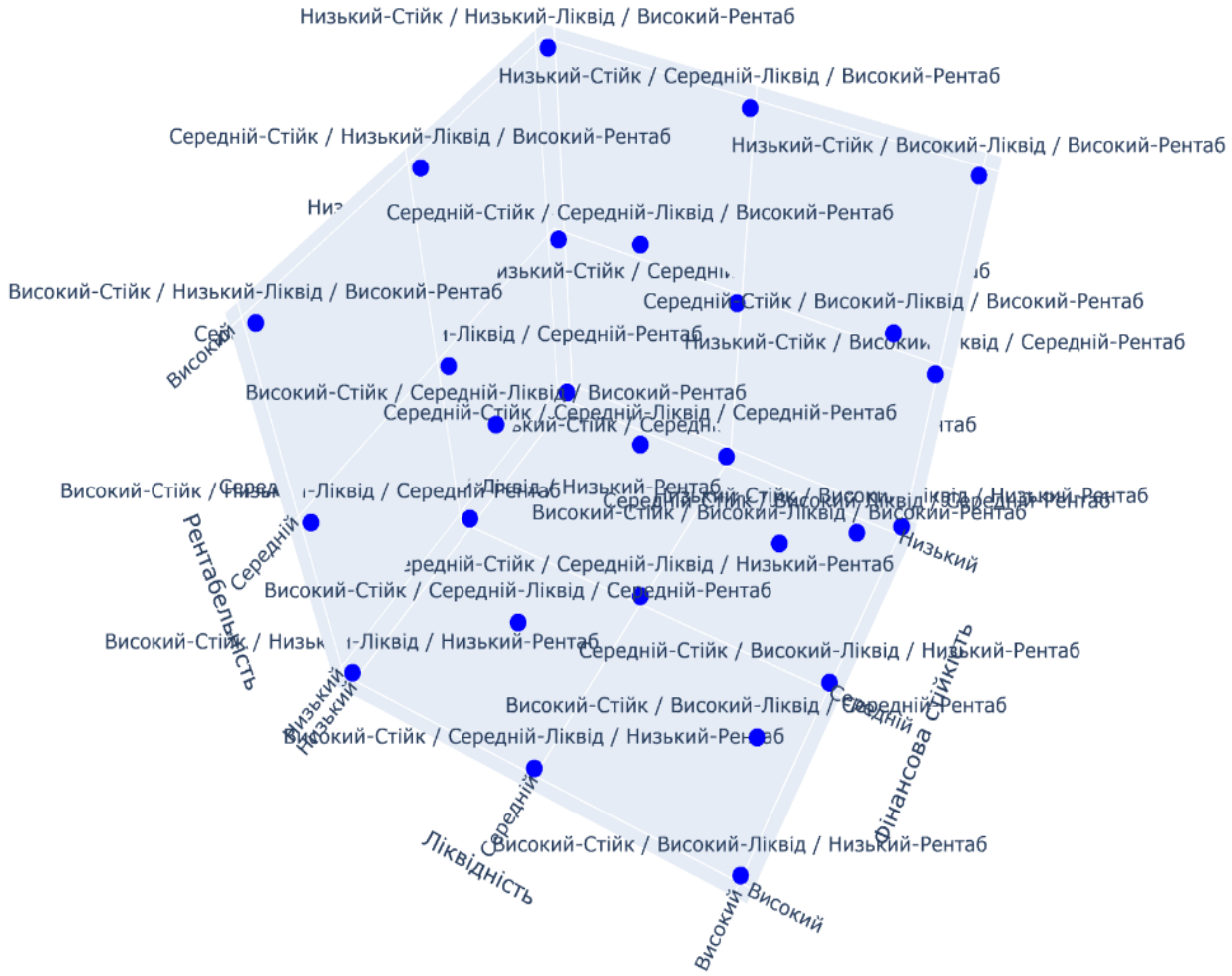


Рис. 3.1 Модель автосанаційної спроможності підприємства (3D позиціонування) (тривимірна матриця стратегічного реагування та моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності підприємства)

Джерело: розроблено автором

Відповідно до ідентифікованих векторів розбалансування (ФС, Л, Р), ми класифікуємо корекційні зусилля за трьома ієрархічними рівнями:

1. Тактичні імпульси (вектор Л) орієнтовані на ресурси тактичного характеру та негайне усунення симптомів фінансового розладу. Основний інструментарій включає оперативне управління cash-flow, монетизацію оборотних активів та реструктуризацію короткострокових зобов'язань, що дозволяє швидко запобігти деградації системи.

2. Операційні імпульси (вектор Р) базуються на ресурсах операційного рівня та мають середньостроковий ефект. Корекція передбачає глибинну трансформацію бізнес-процесів, модернізацію виробничих циклів та оптимізацію структури витрат з метою відновлення здатності системи генерувати внутрішній автосанаційний капітал.

3. Стратегічні імпульси (вектор ФС) характеризуються найвищим рівнем інертності та інтенсивності втручання. Їх імплементація вимагає інституційних трансформацій, рекапіталізації та зміни структури власності. Саме ці імпульси забезпечують формування фундаментального запасу міцності та архітектурну стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

В) Динамічне моделювання траєкторії руху до стратегічного атрактора. Якщо попередній пункт визначає природу впливу, то динамічна складова моделі детермінує напрямок цієї трансформації у фазовому просторі 27 квадрантів. У межах запропонованого підходу будь-яка початкова локалізація підприємства розглядається як тимчасова точка розбалансування, а стратегічним імперативом є переміщення об’єкта до квадранта Н–Н–Н (№1), який виступає в ролі атрактора ідеального стану.

Процес автосанації у цій системі координат набуває вигляду послідовного переміщення між секторами. Кожен крок (наприклад, перехід із зони L у зону M за певною віссю) інтерпретується як етапне нівелювання конкретного дефіциту. Таке квантування руху дозволяє менеджменту трансформувати складний процес адаптації у дискретну дорожню карту, де кінцевою метою є не просто покращення окремих індикаторів, а досягнення точки повної енергетичної автономності та саморозвитку підприємства.

Г) Синтез стратегічних сценаріїв автосанації на основі квадрантного позиціонування. Завершальним етапом побудови моделі є конвергенція геометричних координат підприємства та ієрархічних рівнів управлінського впливу у цілісну Матрицю стратегічного реагування. Наукова цінність такого синтезу полягає у переході від абстрактного перебування об’єкта в просторі

куба до ідентифікації конкретного класу ризику та відповідного йому типу санаційної дії.

Визначення класу ризику здійснюється на основі позиціонування підприємства у фазовому просторі 27-секторної моделі, де критичним чинником є ідентифікація критичних розбалансувань у структурі його автосанаційної спроможності. Так, низький клас ризику (квадранти 1, 2, 4, 10) характеризується беззаперечним домінуванням високих значень індексів (≥0,67). Ключовою умовою приналежності до цієї групи є відсутність будь-якого показника в зоні L (<0,33) та наявність не більше одного показника в зоні M. Середній клас ризику (квадранти 3, 5-9, 11-14, 19, 20, 22) охоплює підприємства з вираженими структурними диспропорціями. До цієї групи відносяться об'єкти, що мають хоча б один показник у критичній зоні L або концентруються в зоні M за більшістю векторів. Такий стан сигналізує про ризик втрати ринкових позицій у середньостроковій перспективі. Високий клас ризику (квадранти 15-18, 21, 23-27) ідентифікується за кумулятивною деградацією фінансових індикаторів. Основним критерієм є зміщення мінімум двох векторів у зону L або одночасне перебування всіх показників у зонах M та L. Наочно типізацію підприємств за класами ризику відповідно до положення об’єкта у фазовому просторі 27-секторної ізометричної моделі подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідності класів ризику автосанаційної спроможності та топологічних квадрантів моделі

Клас ризику	Номери квадрантів	Квадрант (комбінації рівнів ІПФСт–ІПЛт–ІПРт)	Характеристика стратегічної позиції
I. Низький	1, 2, 4, 10	H-H-H, H-H-M, H-M-H, M-H-H	Стан стійкого розвитку та фінансової незалежності
II. Середній	3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 22	H-H-L, H-M-M, H-M-L, H-L-H, H-L-M, H-L-L, M-H-M, M-H-L, M-M-H, M-M-M, L-H-H, L-H-M, L-M-H	Наявність структурних диспропорцій при збереженні потенціалу
III. Високий	15, 16, 17, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 27	M-M-L, M-L-H, M-L-M, M-L-L, L-H-L, L-M-M, L-M-L, L-L-H, L-L-M, L-L-L	Кумулятивна деградація ресурсів та загроза неплатоспроможності

Джерело: розроблено автором

Логіка матриці побудована на принципі адаптивного корекційного впливу така: чим більше осей координат перебуває у зоні низьких значень (L), тим вищою стає кумулятивна деструкція системи, що вимагає переходу від локальних тактичних кроків до комплексних програм виживання. Представлена нижче узагальнена матриця сценаріїв (табл. 3.2) виступає навігатором адаптивного управління, де для кожного з 27 квадрантів детерміновано пріоритетний вектор докладання зусиль. Це дозволяє менеджменту підприємства уникати розпорошення обмежених ресурсів, фокусуючись на тих сегментах критичної розбалансованості, які створюють найбільший опір на шляху до стратегічного атрактора стабільності. Такий підхід забезпечує високу операційну точність, оскільки стратегія реагування автоматично адаптується під поточний профіль автосанаційної спроможності, трансформуючи математичну модель у прикладну технологію підтримки прийняття рішень у нестабільному середовищі машинобудівної галузі.

Таблиця 3.2 – Узагальнена матриця сценаріїв автосанації за секторами 3D-моделі

№	Квадрант	Клас ризику	Тип дії	Рекомендовані стратегічні кроки
1	2	3	4	5
1	H–H–H	Низький	Стратегічний моніторинг	Підтримка лідерства; інвестиції в інноваційні драйвери
2	H–H–M	Низький	Операційна оптимізація	Тонке налаштування маржі; аудит та мінімізація змінних витрат
3	H–H–L	Середній	Реновація бізнес-моделі	Ревізія цінової політики; пошук нових ринкових ніш для підвищення прибутковості
4	H–M–H	Низький	Ліквідна стабілізація	Покращення оборотності активів; впровадження жорсткого контролю запасів
5	H–M–M	Середній	Фінансовий контролінг	Інтегроване управління витратами та cash-flow; збалансування потоків
6	H–M–L	Середній	Корекція рентабельності	Посилення маркетингової активності; оптимізація асортиментного портфеля
7	H–L–H	Середній	Ліквідна реструктуризація	Рефінансування зобов'язань; оптимізація термінів дебіторської заборгованості
8	H–L–M	Середній	Акумуляція ліквідності	Вивільнення капіталу через реалізацію надлишкових або непрофільних активів
9	H–L–L	Високий	Антикризова перебудова	Екстрена стабілізація грошових потоків; скорочення операційного циклу

10	M–H–H	Низький	Капітальна стабілізація	Капіталізація прибутку; формування цільових резервних фондів стійкості

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
11	M–H–M	Середній	Структурна корекція	Коригування структури капіталу та операційних витрат
12	M–H–L	Середній	Стимулювання росту	Політика нарощення маржі та накопичення власного капіталу
13	M–M–H	Середній	Трансформація активів	Оптимізація структури оборотного капіталу; прискорення оборотності
14	M–M–M	Середній	Комплексна адаптація	Стратегічний перегляд напрямів діяльності; функціональна реорганізація
15	M–M–L	Високий	Функціональне оздоровлення	Розробка інтегрованого плану відновлення фінансових результатів
16	M–L–H	Середній	Фінансова інженерія	Скорочення операційного циклу; факторинг дебіторської заборгованості
17	M–L–M	Високий	Адаптація плато-спроможності	Виведення системи з дефіциту ліквідних ресурсів; перегляд умов поставок
18	M–L–L	Високий	Глибока санація	Адміністративне втручання; радикальне скорочення умовно-постійних витрат
19	L–H–H	Середній	Рекапіталізація	Побудова захисної капітальної бази; залучення стратегічного інвестора
20	L–H–M	Середній	Капітальна інтенсифікація	Посилення капіталізації через реінвестування прибутку; емісія акцій
21	L–H–L	Високий	Деінвестування активів	Аутсорсинг функцій; зменшення навантаження на активи
22	L–M–H	Середній	Консервативний розвиток	Тимчасова консервація росту задля зміцнення бази власного капіталу
23	L–M–M	Високий	Радикальна реструктуризація	Повне оновлення бізнес-моделі; зміна ключових управлінських кадрів
24	L–M–L	Високий	Інституційна підтримка	Реалізація програми оздоровлення за можливої зовнішньої підтримки
25	L–L–H	Високий	Стабілізаційний маневр	Концентрована санація ліквідності під існуючий рівень прибутковості
26	L–L–M	Високий	Системна санація	Інституційна перебудова; досудове врегулювання заборгованості
27	L–L–L	Високий	Захисне виживання	Зовнішня санація або ліквідаційне заміщення; радикальна реструктуризація

Джерело: розроблено автором

Застосування даної матриці дозволяє перевести процес автосанації у площину керованого технологічного процесу. Замість хаотичного реагування на фінансові виклики, менеджмент підприємства отримує можливість генерувати точне управлінське рішення, що відповідає конкретному квадранту ризику.

Важливою перевагою моделі є її чутливість до змін. Навіть незначне коливання одного з індексів (ФС, Л або Р) призводить до зміни позиції підприємства в кубічній моделі, що сигналізує про необхідність корекції типу управлінської дії. Це дозволяє уникнути автосанаційної деградації на ранніх етапах, коли деструктивні процеси ще не набули незворотного характеру. У підсумку, розроблена тривимірна матриця виступає інтелектуальним ядром системи адаптивного управління, забезпечуючи перехід від інтуїтивного менеджменту до науково обґрунтованого моделювання траєкторій виживання та розвитку машинобудівних об’єктів у нестабільному середовищі.

Перехід від концептуального моделювання до практичного оцінювання потребує верифікації розробленого інструментарію на базі реальних статистичних даних підприємств машинобудівного сектору. Це дозволяє трансформувати абстрактні вектори корекційних імпульсів у конкретні управлінські рекомендації для кожного суб’єкта господарювання. Застосування алгоритму 3D-позиціонування до вибірки з 30 об’єктів дослідження дає змогу наочно продемонструвати розбіжність між інтегральними показниками та фактичним станом автосанаційної спроможності. У процесі такої імплементації кожне підприємство отримує унікальний "цифровий профіль”, що відповідає одному з 27 квадрантів матриці. Такий підхід нівелює суб'єктивізм у прийнятті антикризових рішень та забезпечує перехід до селективного управління адаптаційними процесами. Підсумкові результати стратегічного позиціонування та відповідні їм сценарії реагування для досліджуваних підприємств систематизовано у таблиці 3.3.

Представлена у таблиці 3.3 індивідуальна локалізація підприємств у фазовому просторі 3D-матриці дозволяє ідентифікувати специфічні проблемні зони кожного конкретного об’єкта дослідження, проте для формування цілісної галузевої стратегії адаптації цього недостатньо. Виникає об’єктивна потреба у систематизації отриманих результатів шляхом групування підприємств зі схожими векторами розбалансування у межах відповідних квадрантів. Такий аналітичний підхід дає змогу виокремити однорідні

кластери суб’єктів господарювання, які потребують ідентичних за природою та інтенсивністю корекційних імпульсів.

Таблиця 3.3 – Стратегічне позиціонування машинобудівних підприємств та рекомендовані сценарії автосанації

№	Назва підприємства	ІПФСт	ІПЛт	ІПРт	Квад-рант	№ квад-ранта	Клас ризику
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ТОВ “Електролюкс Україна”, 37183000	0,784	1	0,7704	Н–Н–Н	1	Низький
2	ТОВ “Харківська зовнішньо торговельна фірма “Моторімпекс”, 30037600	0,677	1	1	Н–Н–Н	1	Низький
3	ДП “Виробниче об'єднання “Карпати”, 19389809	0,506	0,8478	0,8129	М–Н–Н	10	Низький
4	ПП “Вестхім”, 19394119	0,989	1	1	Н–Н–Н	1	Низький
5	ТОВ “ПВП Насос-енергопром”, 41375408	1	0,7993	0,8654	Н–Н–Н	1	Низький
6	ПрАТ “Калуський завод буді-вельних машин”, 01267876	0,629	0,48645	1	М–М–Н	13	Середній
7	ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт”, 33090871	0,195	0,50105	0	L–М–L	24	Високий
8	ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, 07552205	0	0,1392	0,3	L–L–L	27	Високий
9	ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”, 05782912	0	0,29585	0,4183	L–L–М	26	Високий
10	ПП “Механік”, 25570106	0,953	1	1	Н–Н–Н	1	Низький
11	ТОВ “Виробнича компанія “Велтех”, 40512089	0,874	1	1	Н–Н–Н	1	Низький
12	ПП “Елеваторбудмаш”, 37684375	0,597	0,6032	0,3375	М–М–М	14	Середній
13	Агропромислово-ремонтно-ви-робниче підприємство “Техніка” у формі ТОВ, 31430142	0,973	0,902	0,0847	Н–Н–L	3	Середній
14	ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш”, 30858384	0,842	0,84255	1	Н–Н–Н	1	Низький
15	ПП “Імекс”, 13664807	0,814	0,62775	0,4611	Н–М–М	5	Середній
16	ТОВ “Захід-техно”, 40283882	0,698	0,81625	0,8797	Н–Н–Н	1	Низький
17	ПП “Заубер-Україна”, 38200901	0,741	1	0,7208	Н–Н–Н	1	Низький
18	ТОВ “Надра інжиніринг”, 42925254	0,305	0,6626	1	L–М–Н	22	Середній
19	ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”, 43337893	0,358	0,9007	1	М–Н–Н	10	Низький
20	ТОВ “ЗПУЄ Україна”, 35460757	0,469	0,41955	0,4617	М–М–М	14	Середній
21	ПП “Спеціалізована ремонтно-	0,528	0,96685	0,5151	М–Н–М	11	Середній

	будівельна компанія “Портал”, 33860532						

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	6	8
22	ТОВ “Рефіт”, 36117204	0,989	1	0,876	H–H–H	1	Низький
23	ТОВ “ІОТЕХ”, 43872130	0	0,41735	0,2991	L–M–L	24	Високий
24	ТОВ “ВКФ Булат”, 36997703	0,224	0,534	0,6853	L–M–H	22	Середній
25	ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”, 39521692	0,938	1	1	H–H–H	1	Низький
26	АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, 00238180	0	0,0378	0,22	L–L–L	27	Високий
27	ВАТ “Пресмаш”, 13643567	0	0,03205	0,26	L–L–L	27	Високий
28	ПрАТ “Агромаш-ІФ”, 32873954	0,169	0,75	0	L–H–L	21	Високий
29	ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”, 43676681	0,554	0,51105	0	M–M–L	15	Високий
30	ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації”, 04671180	0,718	0,45105	0,5	H–M–M	5	Середній

Джерело: розроблено автором

Саме через призму групової приналежності до того чи іншого сектора стає можливим розроблення типових сценаріїв автосанації, що значно спрощує процес стратегічного планування для менеджменту. Більше того, консолідація підприємств за рівнем ризику та типом рекомендованих дій (Додаток Б) створює методичне підґрунтя для розробки колективних програм виживання та розвитку в межах регіонального машинобудівного комплексу.

В додатку Б за основу взято ієрархію квадрантів від 1 до 27, тобто підприємства згруповані за схожістю їхніх проблем та стратегічних потреб, що є критично важливим для формування групових програм автосанації. Саме таке групування дозволяє перейти від точкового реагування на кризи до системного управління адаптаційним потенціалом галузі, оптимізуючи при цьому витрати на інформаційно-аналітичний супровід процесів самовідновлення.

Для забезпечення логічної послідовності викладу матеріалу та поглиблення аналітичної бази дослідження, необхідно здійснити перехід від деталізованого поквадрантного аналізу до системного узагальнення результатів. Виявлена багатовекторність станів підприємств у межах 27 квадрантів (додаток Б) зумовлює потребу в їх агрегуванні за спільними ознаками стратегічного ризику. Таке групування дозволяє трансформувати розпорошені дані про окремі об’єкти у цілісну картину ландшафту автосанаційної спроможності галузі.

Зокрема, це дає змогу виокремити стратегічні пріоритети для кожної групи: від підтримки лідерів до радикального оздоровлення аутсайдерів. Узагальнення показників у межах трьох консолідованих рівнів (низького, середнього та високого/критичного) створює фундамент для розробки уніфікованих сценаріїв реагування. Саме такий підхід забезпечує прикладний характер дослідження, орієнтуючи інструментарій Координаційного центру на специфічні потреби кожного кластера. Систематизовані результати цього розподілу та відповідні їм вектори розвитку представлено у таблиці 3.4.

1. Зона відносної стабільності (низький ризик). 13 підприємств (43,3%) локалізовані у квадрантах з домінуючими високими показниками. У цій групі внутрішні механізми автосанації працюють у режимі самовідтворення: високий рівень фінансової стійкості та рентабельності автоматично генерує ресурси для покриття можливих деструктивних впливів. Проте навіть ця основа галузі не є статичною. Без постійного моніторингу та превентивного моделювання корекційних імпульсів існує ризик інерційного зниження темпів рентабельності, що може призвести до поступового згасання адаптаційних можливостей.

2. Зона помірної деструкції (середній ризик). Це стратегічно найважливіша група – 30% (9 підприємств). Для неї характерні гібридні стани, де, наприклад, висока ліквідність часто супроводжується критичним падінням прибутковості, що вказує на фінансування операційної діяльності

за рахунок дезінвестицій або скорочення чистої вартості активів. Саме для цієї групи розроблені нами корекційні імпульси мають критичне значення.

Таблиця 3.4 – Зведене групування машинобудівних підприємств за рівнями ризику автосанаційної спроможності та стратегічними векторами реагування

Клас ризи-ку	Кіль-кість підпри-ємств	Перелік підприємств (№ за списком)	Охоплені квадранти (сценарії)	Домінуючі характе-ристики стану	Узагальнені стратегічні кроки
I. Низь-кий	13	ТОВ “Електролюкс Україна” (1), ТОВ “Харківська зовнішньо торговельна фірма “Моторімпекс” (2), ДП “Виробниче об’єднання “Карпати” (3), ПП “Вестхім” (4), ТОВ “ПВП Насосенергопром” (5), ПП “Механік” (10), ТОВ “Виробнича компанія “Велтех” (11), ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” (14), ТОВ “Захід-техно” (16), ПП “Зауber-Україна” (17), ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (19), ТОВ “Рефіт” (22), ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма” (25)	1 (Н-Н-Н),, 10 (М-Н-Н)	Високий рівень адап-тивності, фінансова автоно-мія, стабільна рента-бельність	Стратегія експансивного розвитку: спрямування нерозподіленого прибут-ку в дослідження та інно-вації, цифровізацію виробництва (Industry 4.0); формування страте-гічних альянсів для виходу на ринки ЄС; впровадження систем превентивного фінан-сового контролінгу; оптимізація структури капіталу через викуп власних акцій або реінвестування в енерго-ефективні технології.
II. Се-ред-ній	9	ПрАТ “Калуський завод будмаш” (6), ПП “Елеваторбудмаш” (12), АПРВП “Техніка” (13), ПП “Імекс” (15), ТОВ “Надра інжиніринг” (18), ТОВ “ЗПУЄ Україна” (20), ПП “СРБК “Портал” (21), ТОВ “Виробничо-комерційна фірма Булат” (24), ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації” (30)	3 (Н-Н-L), 5 (Н-М-М), 11 (М-Н-М), 13 (М-М-Н), 14 (М-М-М), 22 (L-М-Н)	Диспро-порції між прибутко-вістю та плато-спроможніс тю; ризик втрати автономії.	Стратегія селективної корекції: ревізія портфеля замовлень за мето-дом АВС-аналізу (відмова від низькорентабельних сегментів); реструктуризація дебіторської заборгованості та впровадження жорстких лімітів кредитування покупців; аутсорсинг непрофільних та енергоємних бізнес-процесів; синхронізація грошових потоків через платіжні календарі та рефінансування короткострокових зобов'язань.
III. Висо-кий	8	ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт” (7), ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод” (8), ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” (9), ТОВ “ІОТЕХ” (23), АТ “Коломийський завод сільгосподарських машин” (26), ВАТ “Премаш” (27), ПрАТ “Агромаш-ІФ” (28) ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (29)	15 (М-М-L), 21 (L-Н-L), , 24 (L-М-L), 26 (L-L-М), 27 (L-L-L)	Дефіцит власного капіталу, критична втрата ліквідності, від’ємна рента-бельність	Стратегія радикального оздоровлення та реструктуризації: санаційне заміщення активів (продаж надлишкового майна для погашення критичних боргів); проведення жорсткого кост-менеджменту (скорочення адміністративних витрат); ініціювання процедури досудової санації; пошук стратегічного інвестора для рекапіталізації; радикальний перегляд продуктової стратегії з орієнтацією на державні

					(оборонні) замовлення.

Джерело: розроблено автором

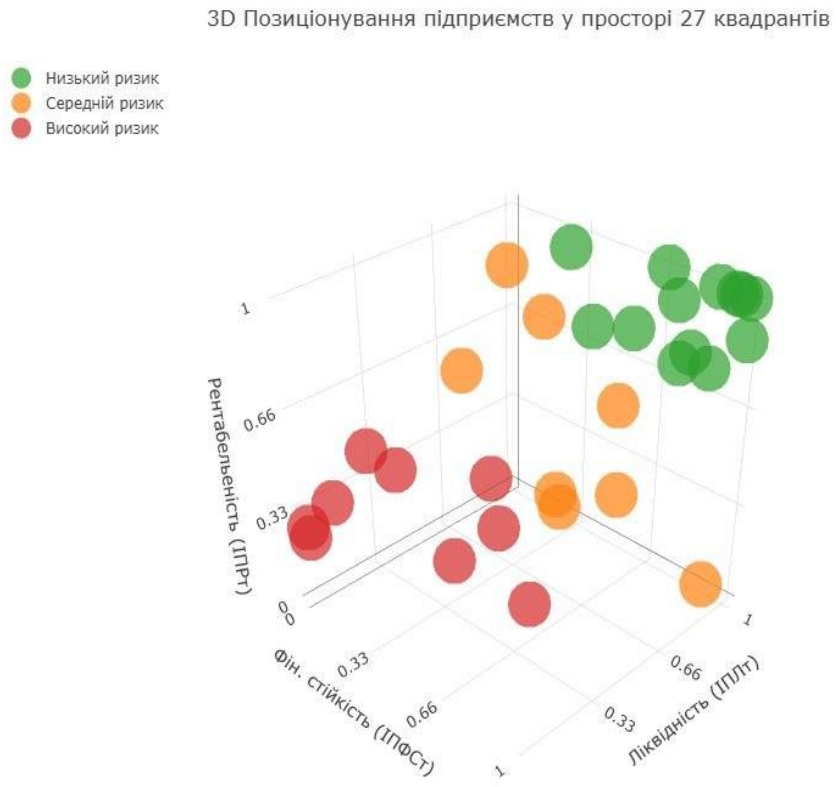
Автосанаційна спроможність тут перебуває у стані розбалансування: внутрішніх сил підприємства достатньо для виживання, але замало для повноцінного розвитку. Своєчасна зовнішня інформаційна підтримка дозволяє активувати невикористовувані внутрішні резерви автосанації та вивести підприємство з траєкторії деградації, не доводячи справу до процедур банкрутства.

3. Зона високого та критичного ризику (високий ризик). Сумарно 26,7% підприємств (8 об'єктів) знаходяться у фазі глибокої кризи, де процеси деструкції значно випереджають здатність системи до самовідновлення. Особливу увагу привертають 3 підприємства (10% вибірки), які перебувають в 27-ому квадранті з усіма показниками, що наближаються до нуля: ДП "Івано-Франківський котельно-зварювальний завод", АТ "Коломийський завод сільськогосподарських машин" та ВАТ "Пресмаш". Тут внутрішні механізми автосанації практично паралізовані: відсутність ліквідності та від'ємна рентабельність блокують будь-які спроби самостійної стабілізації. Для таких суб'єктів автосанація вже не є можливою без радикального зовнішнього інституційного втручання та реструктуризації.

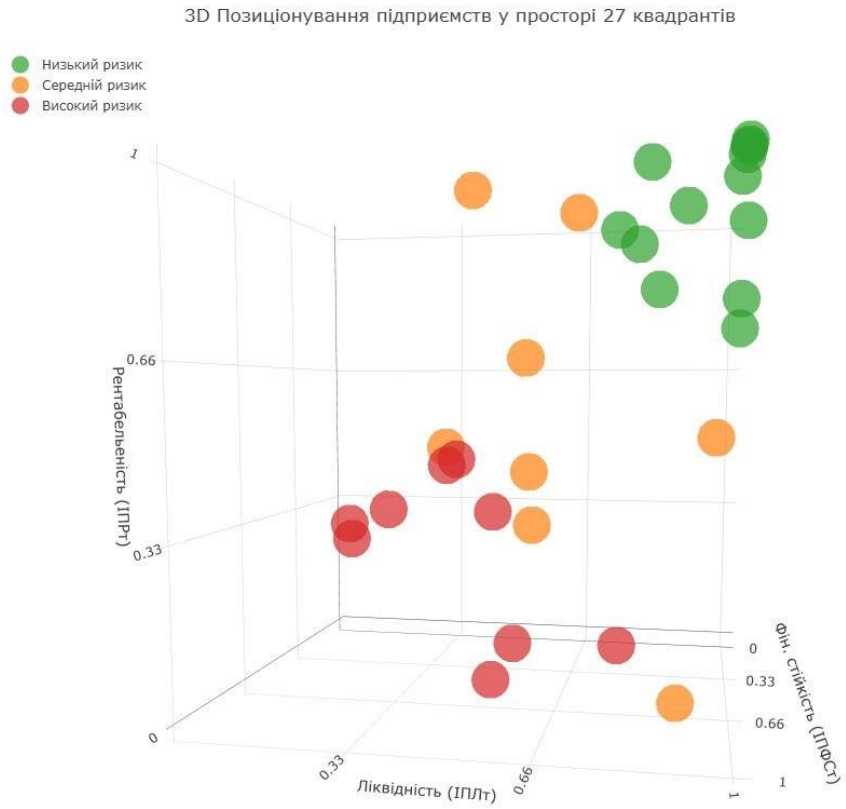
Виявлений асиметричний розподіл у бік середнього та високого ризиків підтверджує нашу гіпотезу про те, що машинобудівний комплекс регіону втратив здатність до стихійного самовідновлення. Висока концентрація підприємств у межах перехідних квадрантів (проміжних фазових станів) свідчить про стан хиткої рівноваги. За відсутності професійного моделювання санаційних процесів ці суб'єкти неминуче дрейфуватимуть у бік критичної зони через ефект накопичення фінансових помилок.

За результатами графічного аналізу можна стверджувати, що успішна автосанація в умовах змін є неможливою без належної інформаційно-аналітичної підтримки. Наявність вікна можливостей для 43,3% підприємств створює реальний шанс для оздоровлення галузі, проте реалізація цього шансу

вимагає компетенцій у сфері антикризового управління, якими часто не володіє лінійний менеджмент.



а)



б)

Рис. 3.2 Топологія розподілу машинобудівних підприємств у фазовому просторі 3D-матриці за рівнями ризику (сформовано автором)

Джерело: розроблено автором

Це визначає необхідність переходу від теоретичного аналізу до практичної інституціоналізації – створення Координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації. Саме він має стати суб’єктом генерації інтелектуальних імпульсів, що запустять реальні механізми самовідновлення для всієї сукупності підприємств галузі.

3.2 Створення координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації: управлінський та інституційний ракурси

Дослідження екосистеми автосанації підприємства є науково доцільним і методологічно значущим у контексті формування комплексних механізмів антикризового управління в умовах змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Воно дозволяє систематизувати інституційну, фінансову, експертну та регуляторну підтримку, інтегровану в єдину модель, що здатна забезпечити сталу трансформацію підприємства без зовнішньої ліквідаційної інтервенції. Екосистемний підхід уможливлює врахування множинності стейкхолдерів, динамічності взаємозв’язків [15] і потреби в адаптивному управлінні ресурсами в процесі відновлення платоспроможності.

Разом з тим, практична імплементація розробленої тривимірної матриці у діяльність машинобудівних підприємств потребує розв'язання низки прикладних проблем, пов'язаних із дискретністю отримання фінансової інформації та обмеженістю внутрішніх аналітичних ресурсів більшості суб'єктів господарювання. Оскільки модель базується на динамічному відстеженні векторів розбалансування, будь-який часовий лаг між виникненням деструктивного імпульсу та його ідентифікацією у просторі 27 квадрантів нівелює ефективність запропонованих корекційних заходів.

Особливої актуальності це питання набуває в контексті виявлених у другому розділі тенденцій воєнної дестабілізації, коли зовнішнє середовище генерує шокові впливи з високою частотою. За таких умов автономне використання матриці окремим підприємством може бути ускладнене через:

- відсутність верифікованої бази порівняння (бенчмаркінгу) з іншими підприємствами галузі;
- дефіцит фахівців, здатних здійснювати рекурсивне моделювання траєкторій руху до стратегічного аттрактора;
- необхідність координації зусиль кількох підприємств для залучення ресурсів стратегічного рівня (рекапіталізації).

Отже, розроблений методичний інструментарій 3D-позиціонування, виступаючи теоретичним фундаментом автосанації, вимагає створення відповідної організаційної надбудови. Це обумовлює необхідність переходу від моделювання алгоритмів до проєктування інституційної структури, здатної забезпечити безперервність моніторингу та експертну підтримку прийняття рішень. Відповідно, перспективним напрямом розвитку технології автосанації є формування спеціалізованого інформаційно-аналітичного контуру, який би інтегрував індивідуальні стратегії реагування підприємств у єдину регіональну або кластерну систему антикризового менеджменту. Це дозволить трансформувати запропоновану матрицю з пасивного аналітичного звіту в активний інструмент оперативного управління адаптацією.

З огляду на це, розроблена схема інтегральної системи автосанації (рис. 3.3) репрезентує цілісну модель взаємодії підприємства як центрального суб’єкта із зовнішніми компонентами екосистеми, що забезпечують його функціональну підтримку в антикризовий період. Центральним ядром є підприємство, у структурі якого виокремлено три внутрішні групи – власники, менеджери та працівники – із чітко окресленими управлінськими та виконавчими функціями. Система координується інформаційно-аналітичним центром, який акумулює та транслює підтримку від трьох зовнішніх блоків: фінансування і кредитної підтримки, консультативно-наукової допомоги та

регуляторної інфраструктури [16, с. 149-150]. Візуалізована модель характеризується високим ступенем взаємозв'язків і зворотного зв'язку між усіма елементами, що створює передумови для динамічної адаптації підприємства до кризових умов через мобілізацію ресурсного потенціалу екосистеми.

Рис. 3.3 Екосистема автосанації підприємства та місце в ній координаційного інформаційно-аналітичного центру управління та фінансового забезпечення автосанації

Джерело: розроблено автором [16]

Як свідчить наведена на рис. 3.3 схема екосистеми автосанації підприємства, у сучасній економіці ефективна реалізація автосанаційних заходів як складного комплексу дій неможлива без інституційної підтримки, що координує дії суб'єктів всередині підприємства з елементами екосистеми автосанації – банками, інвесторами [17], консалтинговими структурами, юридичними фірмами, фондами, науковими установами, біржами, державними регуляторами тощо.

У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у створенні спеціалізованого центру координації, інформаційного супроводу, аналітичного забезпечення та фінансового інжинірингу, здатного інтегрувати та підтримувати процеси автосанації на засадах системності, науковості та міжінституційної взаємодії.

Згідно з поданою схемою, Координаційний інформаційно-аналітичний центр управління та фінансового забезпечення автосанації або Координаційний інформаційно-аналітичний центр автосанації (КІАЦ А) є інтеграційним центром між підприємством, що реалізує автосанацію (власниками, які ухвалюють рішення про старт автосанації, менеджментом, що реалізує стратегії та взаємодіє з партнерами та працівниками, які беруть участь у трансформаційних процесах) та зовнішнім середовищем, зокрема блоком фінансування (забезпечення комунікації з банками, інвесторами, фондами, підтримка у формуванні заявок на гранти), блоком консультативної підтримки (залучення до підприємств аудиторських, юридичних, консалтингових послуг, підбір експертиз) та блоком регулювання (комунікація з державними органами, біржами, участь у формуванні політики з підтримки платоспроможності) [16].

Таким чином, КІАЦ А є ключовою ланкою, що з'єднує внутрішню структуру підприємства з інституційним зовнішнім середовищем,

забезпечуючи координацію, аналітику та фінансове структурування процесів оздоровлення. Його основними функціями є:

1) інформаційно-аналітична (моніторинг фінансового стану підприємств-учасників; виявлення ризиків платоспроможності на ранніх етапах; формування цифрових моделей фінансової стійкості);

2) координаційна (організація співпраці підприємств з комерційними банками, фондами, асоціаціями; забезпечення зворотного зв'язку між підприємствами та елементами екосистеми; участь у розробці планів санації та управління змінами);

3) методична та навчальна (розробка стандартів планування автосанації; навчання управлінців, арбітражних керуючих, фінансових аналітиків; поширення кращих практик антикризового менеджменту);

4) фінансово-інженерна (підготовка проєктів залучення банківського, венчурного чи грантового фінансування; обґрунтування схем реструктуризації заборгованості; сприяння пошуку донорських та грантових ресурсів) [18].

Створення КІАЦ А саме в складі Національної асоціації арбітражних керуючих України (НААКУ) є доцільним з тієї позиції, що, одним із стратегічних напрямів діяльності НААКУ є розширення функціонального поля арбітражних керуючих у сферу попередження банкрутства, антикризового менеджменту, консультування щодо превентивних заходів для стабілізації фінансово-господарського стану боржника [19]. Створення Координаційного центру сприятиме досягненню стратегічних цілей НААКУ, оскільки такий центр:

1) сприятиме інституціалізації нової ролі арбітражних керуючих як консультантів у сфері добровільного оздоровлення бізнесу;

2) посилить професійну інтеграцію арбітражних керуючих у діяльність зі стійкого економічного розвитку підприємств;

3) дозволить НААКУ стати центральним гравцем у формуванні національної моделі антикризового врядування.

Створення КІАЦ А як зовнішньої інформаційно-аналітичної консультативно-дорадчої структури є обґрунтованим і з тієї позиції, що

залучення сторонньої особи часто уможливлює вирішення тієї управлінської проблеми підприємства, яку не можуть чи не хочуть вирішити ті, хто своїми рішеннями призвів до її виникнення. Досвід фінансових криз в українських підприємствах засвідчує: часто причинами необхідності проведення автосанації стають не зовнішні шоки, а внутрішні управлінські прорахунки, стратегічна інерція або помилкові управлінські рішення [20-22; 23, с. 106]. У таких випадках керівництво, яке з об'єктивних чи психологічних причин не визнає власну управлінську вину, виявляється обмеженим у здатності ініціювати або ефективно реалізувати план антикризових дій.

Тому сторонній інституційно незалежний центр виступає важливою структурою, здатною надати об’єктивну експертну оцінку стану справ; сформулювати альтернативні управлінські сценарії; забезпечити нейтральний простір для діалогу між керівництвом підприємства, кредиторами та потенційними донорами; знизити особисту заангажованість менеджменту, що є критичним чинником для ефективної санаційної трансформації [24-26].

Автосанація передбачає добровільний процес відновлення платоспроможності, що має спиратись на адекватну оцінку фінансового, виробничого, технологічного та управлінського потенціалу підприємства. Однак, якщо управлінці самі спричинили кризу (наприклад, через надмірну експансію, невдалу політику фінансування чи прорахунки у виробництві), вони часто не спроможні об’єктивно оцінити власні дії або обрати нову модель поведінки.

У таких ситуаціях КІАЦ А може забезпечити незалежну інтерпретацію проблем і ризиків, здійснити професійне фасилітування процесів санаційного планування та переговорів із зовнішніми партнерами, організувати посередництво в реструктуризаційних процесах, зокрема в частині переговорів із банками, фондами, постачальниками тощо.

Наявність Координаційного центру, що діє на базі незалежної професійної спільноти (НААКУ), підвищує рівень довіри з боку державних регуляторів, комерційних банків і інвесторів, які часто потребують стороннього підтвердження дієздатності санаційного плану, а також

грантодавців та донорів, які схильні до співпраці з організаційно-оформленими і публічно підзвітними структурами.

Традиційно арбітражні керуючі залучаються вже на етапі банкрутства, що є наслідковим реагуванням кризового розвитку [23]. Створення КІАЦ А дозволяє розширити сферу дії арбітражних керуючих на ранні стадії кризи, тобто сприяти профілактиці неплатоспроможності, посилювати інституційну спроможність підприємств самостійно справлятись із викликами, здійснювати навчання, оцінювання та підтримку управлінських команд, які потребують зовнішнього консультативного впливу.

Розглянемо детальніше всі блоки екоситеми автосанації, зображені на рисунку 1. Так, центральний блок “Підприємство, що реалізує автосанацію” в системі управління автосанацією є ядром процесу, оскільки саме ці суб'єкти безпосередньо імплементують заходи автосанації. Саме підприємство, що перебуває в кризовому стані та ініціює процеси самовідновлення, є очевидним ключовим елементом екосистеми автосанації [27; 28]. Успіх автосанації критично залежить від скоординованих дій, рішучості та професіоналізму його внутрішніх суб'єктів. Цей блок включає ключових гравців, які безпосередньо розробляють, приймають та реалізують управлінські рішення, забезпечуючи життєздатність та стале функціонування підприємства: керівництво, власників та працівників підприємства. Проаналізуємо кожен елемент детально.

1. Керівництво або вищий менеджмент підприємства є основним рушієм процесу автосанації, відповідальним за стратегічне планування, координацію внутрішніх ресурсів та ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Запропонована інтегральна система управління автосанацією підприємства передбачає чітко визначені вектори взаємодії для її центрального суб'єкта – керівництва. Виступаючи виконавчим органом, керівництво функціонально підпорядковується власникам (акціонерам), які визначають стратегічні напрями та забезпечують ресурсну базу для реалізації автосанаційних заходів. Оперативна комунікація з працівниками здійснюється через внутрішні

команди та департаменти, забезпечуючи ефективне виконання виробничих та організаційних завдань. Водночас, керівництво відіграє ключову роль у підтримці зв'язків із зовнішніми елементами екосистеми автосанації, делегуючи відповідні повноваження відповідальним менеджерам для ефективної співпраці з фінансовими інституціями, консалтинговими компаніями та регуляторними органами.

Функції керівництва в екосистемі автосанації підприємства:

a) діагностика кризи та ініціація автосанації: своєчасне виявлення ознак фінансової неплатоспроможності, оцінка масштабів кризи та прийняття рішення про необхідність впровадження заходів автосанації;

b) розробка та затвердження плану автосанації: формування комплексного документу, що містить деталізовані заходи фінансового, операційного, виробничого, організаційного та кадрового характеру, спрямованих на відновлення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості;

c) стратегічне та оперативне управління: забезпечення виконання затвердженого плану автосанації, розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами, моніторинг прогресу та своєчасне коригування дій;

d) управління фінансовими потоками: контроль за доходами та витратами, оптимізація оборотного капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;

e) взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами: ведення переговорів з кредиторами (банки, постачальники), потенційними інвесторами, консультантами, аудиторами та державними органами. Забезпечення прозорої комунікації щодо стану справ та перспектив підприємства;

f) оптимізація бізнес-процесів: реінжиніринг виробничих, логістичних, збутових та інших процесів з метою підвищення ефективності та зниження витрат;

g) управління ризиками: ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових, операційних, ринкових та інших ризиків, що можуть перешкодити успішній автосанації;

h) підтримання мотивації персоналу: забезпечення стабільності в колективі, роз'яснення цілей автосанації та залучення працівників до її реалізації.

2. Власники (акціонери) несуть вищу відповідальність за діяльність підприємства та є основними зацікавленими сторонами у збереженні його життєздатності та відновленні вартості своїх активів. Незважаючи на формальне невтручання в поточне операційне управління, власники здійснюють стратегічний контроль над діяльністю керівництва, забезпечуючи відповідність його рішень довгостроковим інтересам. Їхня роль стає вирішальною у процесах стратегічних трансформацій та прийнятті ключових рішень щодо залучення зовнішніх фінансових партнерів, таких як інвестиційні або венчурні фонди [29; 30; 31]. Таким чином, власники визначають генеральний напрямок автосанації, виступаючи вищою інстанцією, що санкціонує критичні зміни у структурі капіталу та розвитку бізнесу. Функції власників такі:

a) прийняття стратегічних рішень: затвердження ключових рішень щодо плану автосанації, реструктуризації капіталу, залучення зовнішнього фінансування та інших стратегічних питань, що вимагають схвалення власників;

b) надання внутрішнього фінансування: прийняття рішень про докапіталізацію підприємства, надання безвідсоткових позик або конвертацію власних вимог у капітал, що є критично важливим для первинного етапу автосанації;

c) контроль за діяльністю менеджменту: здійснення нагляду за виконанням плану автосанації, оцінка ефективності управлінських рішень та контроль за раціональним використанням ресурсів;

d) збереження контролю над підприємством: однією з ключових мотивацій автосанації для власників є уникнення банкрутства та збереження контролю над своїм бізнесом; для досягнення цієї мети власники активно взаємодіють з керівництвом.

e) представництво інтересів: представлення інтересів підприємства у відносинах з великими кредиторами та потенційними стратегічними інвесторами.

3. Працівники або колектив підприємства в умовах системної кризи перетворюється з пасивного виконавця на потенційного активного учасника фінансового оздоровлення. Хоча працівники не приймають стратегічних рішень, їхня лояльність, професіоналізм та продуктивність є життєво важливими для успішного впровадження операційних заходів плану автосанації [32; 33; 34].

Взаємодія працівників підприємства в умовах автосанації характеризується їхнім безпосереднім підпорядкуванням керівництву, що забезпечує виконання оперативних завдань, визначених планом відновлення. Хоча їхня роль є переважно виконавчою, працівники активно залучаються до внутрішніх комунікацій та програм мотивації, що сприяє підтримці корпоративного духу та розумінню цілей процесу. Окрім того, через представницькі органи, такі як профспілки або трудові ради, персонал може брати участь у консультаціях щодо ключових рішень, що стосуються їхніх інтересів та загальної реалізації автосанаційних заходів. Додатково, впровадження механізмів співфінансування, що передбачають участь персоналу, створює прецедент для більш глибокої інтеграції працівників у процес відновлення, трансформуючи їхню роль з лише виконавчої на інвестиційну. Функції працівників в екосистемі автосанації:

a) реалізація виробничих та операційних завдань: безпосереднє виконання повсякденних виробничих, збутових, адміністративних та інших функцій відповідно до оптимізованих процесів та нових вимог, що є базисом для операційного відновлення підприємства;

b) адаптація до змін: гнучкість та готовність до перекваліфікації, зміни функціональних обов'язків, графіків роботи, що може бути необхідним в умовах реструктуризації виробничих процесів та організаційної структури;

c) підвищення продуктивності та ефективності: сприяння оптимізації витрат, раціональному використанню ресурсів, впровадженню інноваційних рішень на своєму рівні, що безпосередньо впливає на операційну рентабельність;

d) підтримка корпоративного духу: збереження позитивного ставлення та віри в успіх автосанації, що сприяє консолідації колективу в складний період та мінімізації ризиків внутрішньої дестабілізації;

e) надання інформації та пропозицій: інформування керівництва про проблеми на низовому рівні, внесення пропозицій щодо покращення робочих процесів та підвищення ефективності, що забезпечує зворотний зв'язок та можливості для безперервного вдосконалення;

f) участь у фінансуванні автосанації: залучення персоналу до фінансового оздоровлення підприємства, зокрема шляхом отримання частини заробітної плати у вигляді цінних паперів (наприклад, акцій) підприємства. Цей інструмент дозволяє не лише акумулювати додаткові внутрішні фінансові ресурси для реалізації автосанаційних заходів, але й суттєво посилює мотивацію працівників. Перетворення працівників на міноритарних співвласників формує пряму зацікавленість у зростанні ефективності діяльності колективу та підприємства в цілому, а також у підвищенні його ринкової вартості в довгостроковому періоді.

Ефективна автосанація підприємства, що перебуває в кризовому стані, неможлива без адекватного та своєчасного залучення фінансових ресурсів та забезпечення кредитної підтримки. З цієї позиції блок фінансування та кредитної підтримки в системі управління автосанацією є фундаментальним, оскільки він забезпечує необхідний обсяг оборотного капіталу, інвестиційного фінансування та механізмів реструктуризації існуючих зобов'язань [35; 36; 37].

Основні суб'єкти, що формують цей підблок, та їхні функції представлені нижче.

1. Комерційні банки, роль яких в інтегральній системі управління автосанацією підприємства полягає в тому, що вони є ключовими фінансовими партнерами в процесі автосанації, оскільки, як правило, є найбільшими кредиторами та потенційними джерелами нового фінансування. Умовами участі комерційних банків в автосанації підприємства зазвичай є незалежний аудит, гарантії, застава або план з чіткими фінансовими показниками. Функції банків:

a) реструктуризація існуючого боргу: ведення переговорів з підприємством щодо зміни умов погашення існуючих кредитних зобов'язань (наприклад, відтермінування платежів, пролонгація термінів кредитування, зміна процентних ставок, конвертація боргу в акціонерний капітал або надання "канікул" по основній сумі боргу), що дозволяє знизити поточне фінансове навантаження на підприємство;

b) надання нового фінансування: за умови обґрунтованого бізнес-плану та реалістичного плану автосанації, банки можуть надавати нові кредити або кредитні лінії для поповнення оборотного капіталу, фінансування інвестиційних проектів, необхідних для відновлення діяльності, що може бути здійснено під державні гарантії або з іншим забезпеченням.

c) фінансове консультування: надання експертних консультацій щодо оптимізації фінансової структури, управління ліквідністю та грошовими потоками.

2. Постачальники та інші інвестори (крім венчурних фондів) – важливі учасники інтегральної системи управління автосанацією підприємства, які можуть надати тимчасове полегшення фінансового навантаження та забезпечити додатковий капітал, що не завжди передбачає отримання контролю над підприємством [38; 39; 40]. Такі суб’єкти можуть вимагати гарантії, застави, входити у капітал підприємства (опціонально) з метою захисту своїх інтересів. Функції постачальників та інших інвесторів:

a) відтермінування платежів: постачальники можуть погодитися на відтермінування або розстрочку платежів за вже поставлені товари/послуги, тим самим зменшуючи поточну потребу підприємства в обігових коштах;

b) нові інвестиції (стратегічні або фінансові): інші інвестори (наприклад, партнери по бізнесу, приватні інвестори, фонди прямих інвестицій) можуть надати додатковий капітал через купівлю частки в підприємстві, надання позик або інші фінансові інструменти (такі інвестиції можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, розширення ринків збуту або оптимізацію операційної діяльності);

3. Венчурні фонди є джерелом ризикового капіталу для інноваційних проєктів. Хоча традиційно такі фонди орієнтовані на стартапи та зростаючі компанії, в контексті автосанації вони можуть бути залучені, якщо план відновлення передбачає суттєві інноваційні зміни або розвиток нових, високопотенційних напрямків бізнесу [31, с. 170]. Функції венчурних фондів:

a) інноваційні інвестиції: надання фінансування для досліджень та розробок, впровадження новітніх технологій, освоєння нових ринків або створення інноваційних продуктів та послуг, що можуть кардинально змінити бізнес-модель та забезпечити проривний розвиток;

b) експертиза в управлінні інноваціями: надання не лише капіталу, але й значного досвіду в управлінні швидкозростаючими та інноваційними проектами, що може бути критично важливим для переорієнтації підприємства;

c) потенційна зміна структури власності: важливо враховувати, що венчурні фонди, як правило, вимагають значної частки в капіталі підприємства та/або суттєвого впливу на його управління, що може призвести до часткової або повної втрати контролю з боку існуючих власників, що суперечить одній з цілей автосанації – збереженню контролю.

4. Міжнародні та державні грантові програми для бізнесу в інтегральній системі управління автосанацією підприємства можуть стати важливим, а іноді й безальтернативним джерелом безповоротного або пільгового фінансування, особливо в умовах обмеженого доступу до

традиційних кредитних ресурсів. Зазвичай такі донори вимагають відповідності критеріям, подання проєктних заявок та спільного фінансування. Функції:

a) грантове фінансування – надання коштів на безповоротній основі для реалізації проектів, що відповідають цілям програм (наприклад, енергоефективність, екологічні проекти, розвиток експортного потенціалу, підтримка певних галузей або регіонів);

b) пільгові кредити – доступ до кредитів із низькими процентними ставками та/або довшими термінами погашення, що значно знижує фінансове навантаження на підприємство;

c) технічна допомога – окрім фінансування, програми можуть надавати експертну підтримку, навчання та доступ до передових технологій;

d) сприяння сталому розвитку – фінансування, отримане через такі програми, часто спрямоване на підвищення стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти.

Синхронізована взаємодія з усіма суб'єктами цього блоку є запорукою забезпечення фінансової стабільності підприємства на етапі автосанації, дозволяючи йому покривати поточні потреби, реструктуризувати борги та інвестувати в майбутній розвиток.

В контексті забезпечення ефективності та всебічності процесу автосанації, критично важливим є залучення зовнішнього експертного та наукового потенціалу. Саме блок консультативної, експертної та наукової підтримки в екосистемі автосанації надає підприємству-реципієнту необхідні знання, методології, аналітичні інструменти та об'єктивну оцінку, що значно підвищує ймовірність успішного відновлення фінансово-економічної стійкості [41; 42]. Основні суб'єкти, що формують цей підблок, та їхні функції представлені нижче.

1. Національна асоціація арбітражних керуючих України. Хоча автосанація має на меті уникнення процедур банкрутства, досвід та експертиза НААКУ є цінними як дорадчий орган. Ця організація – єдина в Україні саморегулівна некомерційна професійна організація арбітражних керуючих, яка

є дієвим інструментом для взаємодії між суб’єктами професійної діяльності у сфері банкрутства і відновлення платоспроможності [43]. Функції НААКУ:

a) експертиза з питань банкрутства та санації: надання консультацій щодо можливих наслідків у разі невдалої автосанації, юридичних аспектів процедур банкрутства, прав та обов'язків сторін;

b) виявлення та аналіз критичних точок, які можуть призвести до переходу від автосанації до банкрутства, дозволяючи підприємству вжити попереджувальних заходів;

c) дорадча функція: надання об'єктивної оцінки реалістичності плану автосанації з точки зору експертів, які мають досвід роботи з підприємствами в кризових станах;

d) у сукупності, ці суб'єкти формують потужний інтелектуальний та аналітичний ресурс, доступ до якого є одним з вирішальних факторів успіху в процесі автосанації, забезпечуючи підприємству необхідну експертизу для подолання кризи та відновлення сталого розвитку.

2. Консалтингові компанії виступають ключовими інтелектуальними партнерами в процесі автосанації. Їхня діяльність охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на діагностику проблем, розробку стратегічних рішень та супровід їх імплементації. Функції консалтингових компаній:

a) розробка стратегії автосанації: створення комплексного плану, що включає операційні, фінансові, маркетингові та організаційні заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності та прибутковості, що передбачає глибокий аналіз поточного стану, ідентифікацію причин кризи та формування дорожньої карти виходу з неї;

b) побудова та оптимізація фінансових моделей: розробка детальних фінансових прогнозів, бюджетів та моделей грошових потоків, що дозволяють оцінити ефективність запланованих заходів, прогнозувати фінансові показники та визначити потребу в зовнішньому фінансуванні;

c) впровадження антикризового менеджменту: надання методологічної та практичної підтримки вищому менеджменту підприємства щодо

впровадження ефективних управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів та часового тиску, що може включати оптимізацію витрат, управління оборотним капіталом, реінжиніринг бізнес-процесів;

d) оцінка ринкової позиції та конкурентоспроможності: аналіз ринкового середовища, сегментації, позиціонування продукції та послуг підприємства для виявлення нових можливостей або коригування існуючої бізнес-моделі;

e) переговорний супровід: представництво інтересів підприємства у переговорах з кредиторами, інвесторами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

3. Юридичні компанії забезпечують правову коректність та відповідність всіх процедур автосанації чинному законодавству, мінімізуючи юридичні ризики для підприємства та його власників. Функції юридичних компаній:

a) правовий супровід реструктуризації боргів, зокрема, консультування щодо юридичних аспектів угод з кредиторами, розробка мирових угод, договорів про відтермінування або розстрочку платежів.

b) правовий супровід змін у структурі власності, емісії акцій, реорганізації підприємства.

c) консультування щодо оптимізації штатного розпису, умов праці, скорочень персоналу з дотриманням законодавства.

d) судовий та претензійно-позовний супровід: захист інтересів підприємства у судових спорах з кредиторами, постачальниками або іншими сторонами.

4. Аудиторські компанії надають незалежну, об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, що є ключовим для відновлення довіри з боку кредиторів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Функції даного суб’єкта наступні:

a) перевірка фінансової достовірності: проведення аудиту фінансової звітності для підтвердження її відповідності міжнародним або національним стандартам, виявлення прихованих ризиків або неточностей;

b) діагностичний аудит: глибокий аналіз фінансової діяльності з метою виявлення причин кризового стану, оцінки ефективності внутрішнього контролю та ідентифікації областей для покращення;

c) валідація даних для кредиторів та інвесторів: підтвердження достовірності фінансових даних, що надаються потенційним інвесторам або кредиторам для прийняття рішень про фінансування.

5. Наукові установи та заклади вищої освіти (ЗВО) в інтегральній системі управління автосанацією підприємства надають фундаментальну та прикладну наукову підтримку, сприяючи розробці інноваційних підходів та методик управління автосанацією. Функції цього суб’єкта такі:

a) розробка методології: створення та адаптація сучасних методологій фінансового аналізу, оцінки ризиків, прогнозування, що можуть бути застосовані в процесі автосанації;

b) прогнозування галузевих та макроекономічних тенденцій: проведення досліджень, які допомагають підприємству адаптувати план автосанації до майбутніх змін у зовнішньому середовищі;

c) підготовка та перепідготовка кадрів: навчання менеджерів та спеціалістів підприємства новітнім підходам до антикризового управління та фінансового оздоровлення;

d) наукова експертиза та рецензування: оцінка обґрунтованості та реалістичності розроблених планів автосанації з наукової точки зору.

6. Глузеві та ділові асоціації виступають центрами обміну досвідом та інформацією, сприяючи поширенню кращих практик та налагодженню горизонтальних зв'язків і виконують такі функції:

a) надання інформації: забезпечення доступу до статистичних даних, галузевих бенчмарків, звітів про стан ринку, що допомагають підприємству оцінити свою позицію та потенціал;

b) поширення кращих практик: організація семінарів, конференцій, вебінарів, де учасники можуть обмінюватися досвідом успішної автосанації або виходу з кризових ситуацій;

c) нетворкінг: сприяння встановленню контактів між підприємствами, потенційними партнерами, кредиторами та консультантами.

Ефективність автосанаційних процесів значною мірою залежить від належної функціональності зовнішньої інфраструктури та підтримки з боку регулюючих органів [44; 45, с. 301-312]. З цієї позиції блок інфраструктури та регулювання екосистеми автосанації забезпечує прозорість фінансових операцій, дотримання правових норм, а також створення сприятливого середовища для відновлення діяльності підприємства. Його елементи, розглянуті детально далі, відіграють непряму, але критично важливу роль, створюючи умови для реалізації розроблених стратегій.

1. Клірингові центри виступають як нейтральні посередники, що забезпечують безпеку, ефективність та прозорість фінансових операцій, знижуючи ризики невиконання зобов'язань, і виконують такі функції:

a) забезпечення прозорості фінансових операцій шляхом верифікації та звірки взаємних зобов'язань для мінімізації можливості прихованих операцій та підвищення довіри між контрагентами, що є особливо важливим в умовах реструктуризації боргів;

b) зниження системних ризиків – акумулюючи й усереднюючи зобов'язання учасників ринку, вони зменшують ризик ланцюгової реакції у разі невиконання зобов'язань однією зі сторін, сприяючи стабільності фінансової системи;

c) оптимізація грошових потоків (ефективна обробка великих обсягів транзакцій дозволяє підприємству точніше управляти своїми грошовими потоками, що є критично важливим під час автосанації);

d) валідація та звітність через надання підтверджених даних про фінансові розрахунки, що може бути використано для аудиту та звітності перед кредиторами.

2. Державні органи формують законодавче та регуляторне поле, в якому здійснюється діяльність підприємств, а також можуть виступати джерелом підтримки та консультацій. Функції державних органів:

a) консультації з нормативно-правових питань, зокрема, надання роз'яснень щодо застосування законодавства у сферах оподаткування, трудових відносин, ліцензування, що є життєво важливим для уникнення правових порушень під час автосанації;

b) підтримка державних програм: інформування про наявні державні програми підтримки бізнесу (наприклад, програми стимулювання економічного розвитку, підтримки експорту, галузеві програми), які можуть передбачати пільгові кредити, гранти, податкові канікули або інші стимули.

c) регуляторна допомога, зокрема, можливе спрощення дозвільних процедур, прискорення розгляду документів, надання дозволів, що може прискорити реалізацію плану автосанації;

d) формування сприятливого ділового клімату, зокрема, загальне покращення умов ведення бізнесу, боротьба з корупцією, стабільність податкового законодавства створюють сприятливий фон для відновлення діяльності підприємств.

3. Біржі та торговельні майданчики забезпечують інфраструктуру для стандартизованої та прозорої торгівлі фінансовими інструментами, активами та сировиною, що може бути використано в рамках стратегії автосанації. Функції:

a) ліквідація неефективних активів, зокрема, надання платформи для швидкого та прозорого продажу непрофільних або неліквідних активів підприємства з метою залучення додаткових коштів для погашення боргів або інвестування у ключові напрямки;

b) залучення капіталу через фондовий ринок – у разі значного покращення фінансового стану, підприємство може розглядати можливість залучення акціонерного або боргового капіталу шляхом публічного розміщення цінних паперів на біржі;

c) оцінка ринкової вартості: біржові котирування та інформація про торгові операції надають об'єктивні дані для оцінки ринкової вартості активів та зобов'язань підприємства, що важливо для формування реалістичного плану автосанації.

d) доступ до товарних ринків: для підприємств, які займаються торгівлею сировиною або стандартизованою продукцією, біржі можуть забезпечити доступ до ефективних механізмів купівлі-продажу, що дозволить оптимізувати витрати та доходи.

Комплексна взаємодія з цими інфраструктурними та регулюючими суб'єктами формує надійну основу для юридично бездоганної, фінансово прозорої та ефективної реалізації заходів автосанації, забезпечуючи довіру ринку та створюючи необхідні умови для відновлення платоспроможності та сталого функціонування підприємства.

Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що екосистема автосанації являє собою цілісну інтегровану систему взаємодії суб’єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в умовах антикризового управління. Центральним елементом системи виступає підприємство, що реалізує автосанацію, в межах якого функціонують три ключові внутрішні актори: власники (стратегічне управління та фінансування), менеджери (операційне управління та реалізація плану автосанації) та працівники (виконання операційних завдань і залучення до процесів відновлення). Вертикально інтегрований координуючий центр забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку й сприяє синхронізації дій усього екосистемного комплексу.

Зовнішнє середовище репрезентовано трьома функціональними блоками: фінансово-кредитним, консультативно-науковим та інституційно-регуляторним. Блок фінансування включає суб’єкти, що забезпечують реструктуризацію заборгованостей і доступ до ресурсів (банки, інвестори, фонди, грантові структури). Консультативний блок акумулює знання, аналітичні ресурси та експертну підтримку, представлену юридичними,

аудиторськими й науковими інституціями. Блок інфраструктури та регулювання забезпечує формалізацію процедур автосанації, прозорість фінансових потоків і взаємодію з державними та торговельними структурами. Система характеризується високим ступенем взаємозв'язків і зворотного зв'язку між усіма елементами, що створює передумови для динамічної адаптації підприємства до кризових умов через мобілізацію ресурсного потенціалу екосистеми.

Згідно з аналітичною моделлю екосистеми автосанації, координаційний інформаційно-аналітичний центр управління та фінансового забезпечення автосанації виступає інформаційним хабом, що акумулює знання, методики, кейси, статистику; аналітичним ядром, що забезпечує об'єктивний аналіз стану підприємств; координатором взаємодії між елементами екосистеми.

Функціонування КІАЦ А при НААКУ сприятиме зменшенню кількості процедур банкрутства за рахунок ефективної автосанації; підвищенню довіри кредиторів й інвесторів до підприємств, що перебувають у складному фінансовому стані; зростанню аналітичної й консультаційної ролі НААКУ в національній системі антикризового врядування; створенню передумов для реформування політики реструктуризації бізнесу в Україні. Створення КІАЦ А у складі НААКУ є стратегічно виправданим і логічно вмотивованим кроком, що дозволить інституціалізувати функцію зовнішнього антикризового арбітражу; зміцнити управлінську спроможність підприємств, які втратили внутрішній баланс; сформувати нову архітектуру підтримки платоспроможності в економіці України на принципах партнерства, об'єктивності та довіри. Такий центр виступатиме ключовою ланкою у формуванні інтегрованої системи антикризового управління в Україні, що передбачає не лиш реакцію на кризу, а й превентивні механізми її уникнення.

3.3 Прогнозне оцінювання результативності впровадження моделі автосанації та її вплив на стратегічну життєздатність підприємства

Методологічний базис прогнозування результативності систем автосанації машинобудівних підприємств ґрунтується на концепції динамічної рівноваги [46; 47] та теорії атракторів [48; 49, с. 143-147]. У контексті розробленої тривимірної моделі ФС-Л-Р (фінансова стійкість-ліквідність-рентабельність), кожне підприємство розглядається як динамічна система, що перебуває у певному фазовому просторі. Перехід підприємства з одного стану в інший (вищий за рівнем стабільності атрактор) не є випадковим процесом, а результатом цілеспрямованого управлінського імпульсу, що активує внутрішні механізми самовідновлення (автосанації).

Наукова логіка прогнозування у даному дослідженні відходить від лінійних методів екстраполяції, оскільки в умовах воєнного стану та глибоких структурних диспропорцій машинобудівного сектору традиційні тренди втрачають релевантність. Натомість застосовано метод параметричного моделювання цільових станів [50, с. 86-90; 51], де кожен управлінський імпульс математично трансформується у зміну конкретного фінансового індикатора, що, у свою чергу, змінює інтегральний індекс відповідної координатної осі.

Обґрунтування вибору об’єктів впливу базується на виявлених у підрозділі 3.1 вузьких місцях фінансово-господарської діяльності. Для підприємств, що потрапили до секторів з низьким рівнем рентабельності (L на осі ІПР), першочерговим завданням автосанації є відновлення операційної маржинальності; для суб’єктів з дефіцитом ліквідності (L на осі ІПЛ) – оптимізація грошових потоків; для фінансово дестабілізованих підприємств (L на осі ІПФС) – фундаментальна реструктуризація капіталу.

Важливим аспектом прогнозного оцінювання є врахування інерційності фінансових процесів. Управлінський імпульс у системі автосанації ми трактуємо як цілеспрямований управлінський вплив, що ініціює зміну параметрів функціонування підприємства та запускає ланцюгову реакцію оздоровлення [52; 53; 54]. Наприклад, імпульс, спрямований на зниження

собівартості, автоматично веде до зростання чистого прибутку, що за умови його капіталізації позитивно впливає на коефіцієнт автономії та фінансову стійкість у наступному періоді. Однак для чистоти прогнозного моделювання у таблиці 3.6 ми фіксуємо безпосередній (первинний) вплив на конкретну координату 3D-матриці, що дозволяє чітко верифікувати результативність запропонованих заходів.

Інституційний ракурс впровадження моделі автосанації передбачає, що підприємство діє як автономний агент, який здатен самостійно ідентифікувати відхилення від цільового вектора розвитку. Управлінський імпульс у нашому розумінні – це не разова дія, а налаштування алгоритму прийняття рішень. Для підприємств, у яких критично низькі інтегральні показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності (ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин” та ВАТ “Пресмаш”) такі імпульси мають радикальний характер і спрямовані на нівелювання системного дефіциту грошових коштів або від’ємної капіталізації. Для лідерів ринку імпульси мають превентивний характер і орієнтовані на підтримку динамічної стійкості в умовах високої волатильності зовнішнього середовища.

Математичне обґрунтування прогнозних значень інтегральних індексів (ІПФС, ІПЛ, ІПР) здійснюється через модифікацію вихідних значень дев’яти часткових коефіцієнтів, що були використані на етапі діагностики. Ми припускаємо, що реалізація конкретного заходу (наприклад, енергомодернізації або реструктуризації боргу) дозволяє змінити значення конкретного показника-об’єкта впливу на розраховану величину, яка є досяжною для конкретного типу виробництва та масштабу діяльності. Таким чином, перехід з сектору L до M або з M до H стає математично обґрунтованою траєкторією стратегічного розвитку. Параметризація управлінських імпульсів та цільові орієнтири трансформації АС підприємств машинобудування наведені в табл. 3.5.

Особлива увага при формуванні управлінських імпульсів приділялася галузевій специфіці машинобудування Івано-Франківщини та України в цілому. Більшість аналізованих підприємств мають високу питому вагу необоротних активів та тривалий виробничий цикл, що зумовлює пріоритетність показників оборотності та рентабельності активів (ROA) як індикаторів загальної ефективності моделі автосанації. Впровадження інноваційних компонентів, цифровізація виробничих процесів та вихід на нові ринки збуту (зокрема через інструменти експортно-кредитного агентства) розглядаються як стратегічні важелі, що забезпечують перехід підприємств до атракторів вищого порядку [55; 56; 57].

Таблиця 3.5 – Параметризація управлінських імпульсів та цільові орієнтири трансформації АС підприємств машинобудування

№	Назва підприємства	Поточ-ний квадрант	Цільовий аттрак-тор	Об'єкт впли-ву	Зміст управлінсь-кого імпульсу	Прогнозний вплив на індекс
1	2	3	4	5	6	7
№	Назва підприємства	Поточ-ний квадрант	Цільовий атрактор	Об'єкт впливу	Зміст управлінського імпульсу	Прогнозний вплив на індекс
1	ТОВ “Електролюкс Україна”, 37183000	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПР	Підтримка технологічного лідерства	ІПР: 0,77 → 0,85
2	ТОВ “Харківська зовнішньо торговельна фірма “Моторімпекс”, 30037600	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПР	Моніторинг маржинальності	ІПР: 1,0 (стабільність)
3	ДП “Виробниче об'єднання “Карпати”, 19389809	М–Н–Н	Н–Н–Н	ІПФС	Капіталізація чистого прибутку	ІПФС: 0,51 → 0,67
4	ПП “Вестхім”, 19394119	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПФС	Оптимізація структури пасивів	ІПФС: 0,99 (стабільність)
5	ТОВ “ПВП Насос-енергопром”, 41375408	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПЛ	Контроль платіжної дисципліни	ІПЛ: 0,80 (стабільність)
6	ПрАТ “Калуський завод будівельних машин”, 01267876	М–М–Н	М–Н–Н	ІПЛ	Оптимізація складських запасів	ІПЛ: 0,49 → 0,67
7	ТОВ “Торгівельний дім “Євротрубпласт”, 33090871	L–M–L	M–M–L	ІПФС	Реструктуризація боргових зобов'язань	ІПФС: 0,19 → 0,33
8	ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, 07552205	L–L–L	L–M–L	ІПЛ	Погашення кредиторської заборгованості	ІПЛ: 0,14 → 0,33
9	ПрАТ “Івано-Франківський завод	L–L–M	L–M–M	ІПЛ	Прискорення інкасації дебіторки	ІПЛ: 0,29 → 0,33

	“Промприлад”, 05782912					
10	ПП “Механік”, 25570106	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПР	Впровадження інноваційних рішень	ІПР: 1,0 (стабільність)
11	ТОВ “Виробнича компанія “Велтех”, 40512089	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПФС	Накопичення резервного капіталу	ІПФС: 0,87 (стабільність)
12	ПП “Елеваторбудмаш”, 37684375	М–М–М	Н–М–М	ІПФС	Залучення довгострокових інвестицій	ІПФС: 0,59 → 0,67
13	Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство “Техніка” у формі ТОВ, 31430142	Н–Н–L	Н–Н–М	ІПР	Зниження частки змінних витрат	ІПР: 0,08 → 0,33

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
14	ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш”, 30858384	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПЛ	Управління грошовими потоками	ІПЛ: 0,84 (стабільність)
15	ПП “Імекс”, 13664807	Н–М–М	Н–Н–М	ІПЛ	Оптимізація чистого робочого капіталу	ІПЛ: 0,62 → 0,67
16	ТОВ “Захід-техно”, 40283882	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПР	Контроль технологічної дисципліни	ІПР: 0,88 (стабільність)
17	ПП “Заубер-Україна”, 38200901	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПФС	Реінвестування дивідендів	ІПФС: 0,74 (стабільність)
18	ТОВ “Надра інжиніринг”, 42925254	L–М–Н	М–М–Н	ІПФС	Збільшення статутного капіталу	ІПФС: 0,30 → 0,33
19	ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”, 43337893	М–Н–Н	Н–Н–Н	ІПФС	Цільове фінансування розвитку	ІПФС: 0,36 → 0,67
20	ТОВ “ЗПУЄ Україна”, 35460757	М–М–М	М–Н–М	ІПЛ	Синхронізація платіжного календаря	ІПЛ: 0,42 → 0,67
21	ПП “Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія “Портал”, 33860532	М–Н–М	Н–Н–М	ІПФС	Покращення структури пасивів	ІПФС: 0,53 → 0,67
22	ТОВ “Рефіт”, 36117204	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПР	Модернізація ліній виробництва	ІПР: 0,87 (стабільність)
23	ТОВ “ІОТЕХ”, 43872130	L–М–L	М–М–L	ІПФС	Погашення короткострокових позик	ІПФС: 0 → 0,33
24	ТОВ “ВКФ Булат”, 36997703	L–М–Н	М–М–Н	ІПФС	Трансформація зобов'язань	ІПФС: 0,22 → 0,33
25	ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”, 39521692	Н–Н–Н	Н–Н–Н	ІПР	Маркетингова стратегія експансії	ІПР: 1,0 (стабільність)
26	АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, 00238180	L–L–L	М–L–L	ІПФС	Санаційне залучення інвестицій	ІПФС: 0 → 0,33
27	ВАТ “Пресмаш”, 13643567	L–L–L	М–L–L	ІПФС	Реалізація непрофільних активів	ІПФС: 0 → 0,33

28	ПрАТ “Агромаш-ІФ”, 32873954	L–H–L	M–H–L	ІПФС	Капіталізація орендних доходів	ІПФС: 0,17 → 0,33
29	ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”, 43676681	M–M–L	M–M–M	ІПР	Перегляд умов ліцензування	ІПР: 0 → 0,33
30	ТОВ “Івано-Франківське спеціальне конструктор-ське бюро засобів автоматизації”, 04671180	H–M–M	H–H–M	ІПЛ	Скорочення операційного циклу	ІПЛ: 0,45 → 0,67

Джерело: розроблено автором

Особлива увага при формуванні управлінських імпульсів приділялася галузевій специфіці машинобудування Івано-Франківщини та України в цілому. Більшість аналізованих підприємств мають високу питому вагу необоротних активів та тривалий виробничий цикл, що зумовлює пріоритетність показників оборотності та рентабельності активів (ROA) як індикаторів загальної ефективності моделі автосанації. Впровадження інноваційних компонентів, цифровізація виробничих процесів та вихід на нові ринки збуту розглядаються як стратегічні важелі, що забезпечують перехід підприємств до атракторів вищого порядку [55; 56; 57].

Для верифікації спроможності підприємств до реалізації обраних імпульсів було проаналізовано їхній адаптивний потенціал. Автосанація в даному контексті виступає не лише як інструмент виживання, а як стратегічна компетенція, що дозволяє трансформувати фінансові ресурси в інтелектуальний та технологічний капітал. Наступна логіка викладу передбачає деталізацію конкретних кроків для кожного з 30 підприємств вибірки, де визначено об'єкт впливу, зміст управлінського впливу та очікувану зміну відповідного інтегрального індексу, що сукупно формує нову конфігурацію стратегічної життєздатності машинобудівного сектору.

Узагальнюючи методичні підходи до формування прогнозної моделі, слід зазначити, що кожен обраний імпульс відповідає принципу SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, часова визначеність) [57; 58]. Це дозволяє не просто декларувати покращення стану, а моделювати конкретну точку у фазовому просторі 3D-матриці, в якій опиниться

підприємство після завершення циклу автосанаційних заходів. Такий підхід забезпечує високу точність стратегічного планування та дозволяє органам управління (як на мікро-, так і на мезорівні) оцінити ефективність інституційної підтримки промислових гігантів регіону.

З огляду на вищезазначене, у таблиці 3.6 наведено групування машинобудівних підприємств за критеріями вектора впливу та цільового порогу, а також систематизовано параметри управлінського впливу для всієї сукупності досліджуваних підприємств, що дозволяє перейти від описової діагностики до активного стратегічного моделювання їхнього майбутнього стану.

Таблиця 3.6 – Групування машинобудівних підприємств за критеріями вектора впливу та цільового порогу

Об'єкт впливу	Цільовий перехід	Кількість підприємств	Перелік підприємств	Характер трансформації
Індекс фінансової стійкості (ІПФС)	L → M (до 0,33)	7	ТОВ «Торгівельний дім «Євротрубпласт», ТОВ «Надра інжиніринг», ТОВ «ІОТЕХ», ТОВ «Виробничо-комерційна фірма Булат», АТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин», ВАТ «Пресмаш», ПрАТ «Агромаш-ІФ»	Виведення з критичного дефіциту власного капіталу, первинна рекапіталізація, відновлення балансової стійкості.
	M → H (до 0,67)	4	ДП «Виробниче об'єднання «Карпати», ПП «Елеваторбудмаш», ТОВ «А-ТЕК Юкрейн», ПП «Спеціалізована ремонтно-будівельна компанія «Портал»	Зміцнення фінансової автономії, нарощення резервного капіталу, оптимізація структури пасивів.
Індекс ліквідності (ІПЛ)	L → M (до 0,33)	2	ДП «Івано-Франківський котельно-зварювальний завод», ПрАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	Подолання гострого дефіциту платіжних засобів, вихід з технічного дефолту та реструктуризація боргів.
	M → H (до 0,67)	4	ПрАТ «Калуський завод будівельних машин», ТОВ «ЗПУЄ Україна», ПП «Імекс», ТОВ «Івано-Франківське спеціальне конструкторське бюро засобів автоматизації»	Відновлення повної платоспроможності, синхронізація грошових потоків, скорочення операційного циклу.
Індекс рентабельності	L → M (до 0,33)	2	Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство «Техніка» у формі ТОВ, ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Індуктор»	Мінімальна стабілізація операційної ефективності, вихід на точку беззбитковості.

(ІПР)	М → Н (до 0,67)	0	-	-
Стабільний моніто-ринг	Н (без змін)	11	ТОВ «Харківська зовнішньо торговельна фірма «Моторімпекс», ТОВ «Електролюкс Україна», ПП «Вестхім», ТОВ «ПВП Насосенергопром», ПП «Механік», ТОВ «Виробнича компанія «Велтех», ТОВ «Машинобудівний завод «Автоливмаш», ТОВ «Захід-техно», ПП «Заубер-Україна», ТОВ «Рефіт», ТОВ «Виробничо-сервісний центр «Терма»	Підтримка високих параметрів автосанації, превентивний фінансовий контролінг, технологічне оновлення.

Джерело: розроблено автором

Кожен імпульс підібрано індивідуально: якщо підприємство має критично низький показник за однією з осей, то таргетований управлінський вплив спрямовано саме на дефіцитний коефіцієнт цієї групи (ліквідність, стійкість або рентабельність).

Систематизація отриманих результатів дозволяє об’єднати розрізнені оцінки фінансового стану підприємств у цілісну стратегію оздоровлення галузі. Така обробка інформації необхідна, щоб перейти від простої фіксації показників до проектування конкретних напрямів управлінського впливу. Логіка цього процесу полягає у виявленні критичних обмежень у структурі потенціалу та ідентифікації зон фінансової нестійкості, що загрожують стійкості підприємств. Саме для їх подолання визначено цільові орієнтири — топологічні бар’єри 0,33 та 0,67, які виступають межею між кризовим станом та відновленням спроможності до саморозвитку.

В основі запропонованого підходу лежить принцип адресного управлінського впливу, спрямований на першочергову нейтралізацію найбільш деструктивних зон фінансового стану. Управлінський імпульс концентрується на тому індикаторі, який має найнижче значення, оскільки саме він виступає фундаментальним лімітуючим чинником, що обмежує загальну автосанаційну спроможність підприємства. Така концентрація зусиль дозволяє досягти максимального ефекту оздоровлення за рахунок цілеспрямованої корекції найбільш депресивного вектора розвитку.

Водночас, у ситуаціях, коли декілька показників мають однаково низькі значення, доцільно дотримуватися логіки ієрархічної пріоритетності. У таких випадках першочергова увага приділяється зміцненню фінансової стійкості, оскільки власний капітал є фундаментальною передумовою будь-яких санаційних процесів. Наступним за пріоритетністю кроком є стабілізація ліквідності, що гарантує поточну платоспроможність системи. І лише після формування бази стійкості та ліквідності зусилля спрямовуються на рентабельність для інтенсифікації подальшого зростання. Такий гнучкий підхід дозволяє збалансувати негайні потреби виживання з довгостроковими цілями фінансової автономії.

Центральним елементом представленої систематизації є вектор фінансової стійкості, що охоплює найбільшу частку вибірки – 36,7% (11 підприємств). Така значна питома вага підтверджує фундаментальну проблему недокапіталізації галузі та вимивання власних коштів.

Для об’єктів, що знаходяться у зоні критичного ризику (7 підприємств), управлінський імпульс має антикризовий характер і спрямований на подолання бар’єра 0,33. Це забезпечує перехід від критичного браку коштів до формування базового фінансового резерву для подальшого розвитку. Для іншої групи з 4 підприємств медіанної зони імпульс орієнтований на досягнення еталонного порогу 0,67, що передбачає зміцнення фінансової автономії та формування резервів для сталого розвитку.

Аналіз інших векторів трансформації дозволяє конкретизувати масштаб необхідних коригувань:

- за вектором ліквідності (ІПЛ) коригування потребують 6 підприємств (20%). При цьому для двох суб’єктів передбачено рух від критичного рівня до межі 0,33, тоді як для інших 4 підприємств цільовим орієнтиром є повне відновлення платоспроможності на рівні 0,67;
- за вектором рентабельності (ІПР) управлінський вплив зосереджений на 2 підприємствах (6,7%), для яких пріоритетом є вихід на поріг самоокупності.

Також 11 підприємств (36,7% від їх загальної кількості) мають високі показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності та потребують постійного моніторингу для підтримки високих параметрів автосанації.

Узагальнюючи інтенсивність прогнозних переходів у межах 3D-матриці автосанації, слід констатувати, що 11 підприємств (36,7%) потребують пріоритетного автосанаційного імпульсу (управлінського рішення) для виходу з фазового простору кризи (рух до бар'єра 0,33). Ще 8 підприємств (26,7%) – орієнтована на перехід до зони стратегічної стійкості (рух до порогу 0,67). І решта 11 підприємств, які вже перебувають у стані динамічної рівноваги (H → 1), потребують підтримуючих імпульсів у межах поточних квадрантів для збереження існуючого потенціалу. Така диференціація дозволяє Координаційному центру (КІАЦ А) чітко розставити пріоритети: від невідкладної фінансової стабілізації та реструктуризації капіталу найбільш депресивних підприємств до превентивного моніторингу лідерів ринку.

Центральним елементом представленої систематизації є саме вектор фінансової стійкості, що охоплює 36,7% вибірки (11 підприємств). Висока питома вага цієї групи підтверджує системну проблему недокапіталізації галузі. Для об'єктів, що знаходяться за межею критичного ризику, імпульс має антикризовий характер і спрямований на подолання бар'єра 0,33. Це означає перехід від реактивного антикризового управління до етапу цілеспрямованого відновлення власного капіталу. Для підприємств медіанної зони імпульс орієнтований на досягнення еталонного порогу 0,67, що передбачає якісне зміцнення фінансової автономії та формування резервних фондів, необхідних для сталого розвитку в умовах високої волатильності ринку.

Стратегічна значущість векторів ліквідності та рентабельності розкривається через диференціацію функціональних розривів. У сегменті ліквідності зусилля концентруються на синхронізації вхідних та вихідних грошових потоків для відновлення повної платоспроможності об'єктів (подолання порогу 0,67). У сегменті рентабельності акцент робиться на

радикальній корекції бізнес-моделей збиткових підприємств з метою досягнення порогу самоокупності.

Типізація підприємств за об'єктами впливу та цільовими порогами дозволяє Координаційному центру (КІАЦ А) реалізовувати політику селективної інституційної підтримки. Такий ієрархічний підхід перетворює статичні аналітичні висновки на динамічну дорожню карту практичної автосанації. Це забезпечує раціональний розподіл обмежених галузевих ресурсів, фокусуючи їх на векторах з найвищим мультиплікативним ефектом оздоровлення всього машинобудівного комплексу.

Логічним завершенням формування архітектури управління процесами самовідновлення є перехід від статичної діагностики до прогностичного моделювання результатів імплементації запропонованих заходів. Методологічною основою прогнозування виступає розроблена тривимірна матриця стратегічного реагування, яка дозволяє розглядати кожне підприємство не як статичний об'єкт, а як динамічну систему, здатну до цілеспрямованого переміщення у фазовому просторі 27 квадрантів.

Проведемо апробацію прогностичного моделювання результатів імплементації запропонованих заходів на репрезентативних об'єктах дослідження. Так, для верифікації моделі проведемо моделювання цільової трансформації фінансового стану для трьох об’єктів із диференційованим рівнем автосанаційної спроможності: ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” – один з аутсайдерів, що перебуває в квадранті 15 (табл. 3.3) та загалом у нашій вибірці з 30-ти підприємств посідає 24-е місце за рівнем АС (табл. 2.7), ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” – підприємство з середнім та високим рівнем показників, яке перебуває в квадранті 10 та має 10-ий рівень АС, а також ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”, явний аутсайдер, яке розміщено в квадранті 26 та посідає 27 позицію у аналізованій вибірці підприємств за рівнем АС.

Ключова наукова гіпотеза прогнозу полягає в тому, що генерація корекційних імпульсів у напрямку нівелювання від’ємних значень вектора

розбалансування (cur) спричиняє нелінійну позитивну динаміку інтегрального показника автосанації. Це зумовлено ефектом синергії: виправлення локального дефіциту за одним вектором (наприклад, ліквідністю) створює необхідний фінансовий базис для реалізації операційних змін у сфері рентабельності, що зрештою призводить до стратегічного зміцнення капітальної бази та виходу підприємства на траєкторію стійкого розвитку.

Трансформація фінансового стану через систему корекційних імпульсів передбачає реалізацію процесу прогностичного моделювання, яке базується на послідовній оптимізації критичних показників. Науково обґрунтованою є наступна послідовність управлінських дій:

1. тактична стабілізація (ІПЛ): ліквідація гострого дефіциту платіжних засобів для відновлення операційної життєздатності;

2. операційна ефективність (ІПР): оптимізація витрат та маржинальності для запуску внутрішнього генератора ресурсів;

3. стратегічна капіталізація (ІПФС): фіксація отриманих результатів через реінвестування прибутку та зміцнення автономії.

Обґрунтування вибору управлінських імпульсів базується на принципі динамічної компенсації розбалансування. У межах розробленої 3D-матриці автосанації, кожне підприємство має унікальний вектор відхилення (cur), який вказує на конкретний сектор функціонального розбалансування (стійкість, ліквідність або рентабельність).

Вибір імпульсів доцільно здійснювати за алгоритмом адресної відповіді, яка має відповідати таким трьом вимогам:

1. Пріоритетність вектора (cur_{min}). Імпульси (І) обираються насамперед для тієї осі, де значення cur є найбільш від’ємним або критично низьким. Математична логіка цього наступна: якщо система має $cur_{ІПФС}$ = -0,67, як, для прикладу, у ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”, будь-які інвестиції в рентабельність будуть нівельовані критичним рівнем боргових зобов’язань. Тому перший імпульс завжди спрямовується на ліквідацію найглибшої проблемної зони. Саме такий підхід дозволяє з мінімальними

ресурсними витратами отримати максимальний приріст інтегрального показника АС.

2. Необхідність усунення структурної нерівномірності (ur). При виборі імпульсів слід враховувати показник ur (рівень нерівномірності частинних індикаторів всередині одного індексу). Так, для ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” високе значення ur при ІПФС (на рівні 0,64) свідчить про те, що проблема не в загальній відсутності грошей, а в диспропорції капіталу. Тому слід обрати не просто залучення коштів, а капіталізацію прибутку та реструктуризацію заборгованості. Саме такий імпульс здатний призвести до бажаного підвищення ІПФС до нормативa 0,67.

3. Необхідність врахування наявності та глибини кризового стану підприємства. Тип імпульсу повинен залежати від того, в якому квадранті знаходиться об'єкт: так, для підприємств, які потребують корекції усіх векторів розбалансування (як для ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”), доцільно обрати екзогенні імпульси. Оскільки внутрішні ресурси вичерпані, то без зовнішнього втручання система не здатна подолати інерцію скочування до банкрутства. Для тих підприємств, які потребують корекції за одним чи двома векторами, слід обирати трансформаційні імпульси, спрямовані на ефективне використання наявних ресурсів. Для групи лідерів слід обирати превентивні (стабілізаційні) імпульси (так, для підприємств з першого квадранту головною загрозою є не банкрутство, а втрата технологічної переваги, тому імпульси повинні бути спрямовані на впровадження інновацій і забезпечення лідерства в галузі в довгостроковому періоді.

Імпульси є результатом зворотного інжинірингу фінансового стану: визначається цільова точка (наприклад, АС=0,67 або вище), розраховуються необхідні зміни інтегральних показників фінансового стану (ІПФС, ІПЛ чи ІПР), частинного індексу (nКА, nКпот.л тощо) і підбираються саме ті управлінські заходи, які здатні забезпечити таку математичну зміну в реальному секторі.

Отже, у ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” показники поточного стану (2024) такі: ІПФСт = 0,554; ІПЛт = 0,511; ІПРт = 0; АС = 0,44. Проблемою є різке падіння рентабельності у 2024 році (чистий прибуток становив –623 тис. грн згідно даних додатку А), що загрожує майбутньому тренду.

Згідно обґрунтованого вище алгоритму вибору імпульсів, для аналізованого підприємства трьома необхідними імпульсами є:

І1 – оптимізація закупівель.

І2 – реалізація вторинної сировини.

Фактичний чистий прибуток підприємства 2024 року становив -623 тис. грн., проте впровадження імпульсів І1 та І2 дозволяє перекрити збиток і вийти на прибуток у +11,3 тис. грн (за розрахунками менеджменту підприємства).

Розрахуємо базові фінансові коефіцієнти після застосування імпульсів. Прогнозний ROA (рентабельність активів):

$$ROA_{new} = \frac{\text{Прибуток}_{new}}{\text{Активи}_{2024}} = \frac{11{,}3\ \text{тис. грн.}}{1300\ \text{тис. грн.}} = 0{,}0087$$

Прогнозний ROE (рентабельність власного капіталу):

$$ROE_{new} = \frac{\text{Прибуток}_{new}}{\text{Власний капітал}_{2024}} = \frac{11{,}3\ \text{тис. грн.}}{205\ \text{тис. грн.}} = 0{,}0551$$

Прогнозний NPM (рентабельність продажів):

$$NPM_{new} = \frac{\text{Прибуток}_{new}}{\text{Дохід}_{2024}} = \frac{11{,}3\ \text{тис. грн.}}{258\ \text{тис. грн.}} = 0{,}0438$$

Проведемо математичну нормалізацію частинних показників рентабельності. Розрахунок nROA, nROE, nNPM проведемо за формулами (2.10-2.12).

Отримуємо: nROA=0,145; nROE=0,367; nNPM=0,548.

Здійснимо агрегацію в інтегральний показник рентабельності, тобто розраховуємо ІПР саме для поточного (прогнозного) моменту:

$$\text{ІПР}_{2024_new} = 0{,}145 * 0{,}4 + 0{,}367 * 0{,}3 + 0{,}548 * 0{,}3 = 0{,}3325$$

Оскільки фактичні ІПР підприємства за 2020-2023 роки становили 1; 0,689; 0,323; 0,219, то при $ІПР_{2024_new}$=0,33325, оновлене трендове значення інтегрального показника рентабельності становитиме $ІПРт_{_new}$=0,33.

Як бачимо, запропоновані імпульси дозволяють втримати інтегральний показник рентабельність від обвалу, який стався б при відсутності дій керівництва підприємства.

Розрахуємо цільове значення автосанаційної спроможності (ACtarget) при вихідних значеннях ІПФСт, ІПЛт (оскільки запропоновані імпульси не впливають безпосередньо на фінансову стійкість та ліквідність) та при новому значенні $ІПРт_{_new}$.

Отже:

$$ACtarget = \sqrt{\frac{0{,}554^2+0{,}511^2+0{,}33^2}{3}} = 0{,}4748$$

Таким чином, імпульси І1 та І2 повертають підприємство до прибутковості в короткостроковому періоді, що не дає інтегральному показнику рентабельності просісти нижче критичної межі, а, навпаки, повертає його до високого значення. Автосанаційна спроможність зростає від 0,44 до 0,4748 або на 7,9%, тобто ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” залишається в першому квадранті матриці автосанаційної спроможності підприємства та укріплює свої позиції, підвищивши свою автосанаційну спроможність та усунивши в короткостроковому періоду деструктивний тренд до зниження рентабельності. В той же час, керівництву слід детально проаналізувати причини отримання збитків в 2024 році та застосувати корекційні імпульси довгострокового характеру для усунення небезпеки в майбутньому.

Наступним підприємством для прогнозного оцінювання результативності впровадження моделі автосанації та визначення її впливу на стратегічну життєздатність підприємства, є ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”, поточний стан якого в 2024 році характеризується такими даними: ІПФСт = 0,358; ІПЛт = 0,9007; ІПРт = 1, АС = 0,80. Як бачимо, проблемою тут є низьке значення

ІПФСт, а також структурний розрив між надвисокою рентабельністю та середньою стійкістю (curІПФС = -0,31). При розрахунках використаємо звідні дані підприємства, наведені в додатку А.

Управлінські імпульси слід запропонувати такі:

І1 – капіталізація 75% чистого прибутку 2024 року (17048 тис. грн) у власний капітал.

І2 – конверсія частини поточних зобов'язань у довгострокові (реструктуризація 5000 тис. грн).

Математичний розрахунок переходу:

Зміна власного капіталу (ВК):

$$ВК_{new} = 17375 \text{ тис. грн.} + (17048 \text{ тис. грн.} * 0{,}75) = 30161 \text{ тис. грн.}$$

Зміна коефіцієнта автономії (КА):

$$КА_{new} = \frac{ВК_{new}}{\text{Активи}} = \frac{30161 \text{ тис. грн.}}{44125 \text{ тис. грн.}} = 0{,}68$$

Згідно методики нормалізації відповідно до формули (2.1) отримуємо:

$nКА_{new} = 0{,}85$.

Зміна коефіцієнта заборгованості (КЗ):

Завдяки І2, поточні зобов'язання зменшуються:

$$26750 \text{ тис. грн.} - 5000 \text{ тис. грн.} = 21750 \text{ тис. грн.}$$

Тоді:

$$КЗ_{new} = \frac{21750 \text{ тис. грн.}}{30161 \text{ тис. грн.}} = 0{,}72$$

Згідно методики нормалізації відповідно до формули (2.3) отримуємо:

$nКЗ_{new} = 0$, а $nКПН_{new} = 1$ (без змін).

Розрахунок нового ІПФС проведемо згідно формули (2.4):

$$ІПФС_{2024_new} = (0{,}85 * 0{,}4 + 1 * 0{,}3 + 0 * 0{,}3) = 0{,}64$$

Оскільки фактичні ІПФС підприємства за 2020-2023 роки становили 0,425; 0,37; 0,505; 0,295, то при ІПФС2024_new=0,64, оновлене трендове значення інтегрального показника рентабельності становитиме ІПФСт_new=0,6712, що забезпечує досягнення цільового бар’єра.

Тоді цільове значення автосанаційної спроможності (ACtarget) при дійсних значеннях ІПЛт, ІПРт (оскільки запропоновані імпульси не впливають безпосередньо на ліквідність та рентабельність) та при новому значенні ІПФСт_new становитиме:

$$ACtarget = \sqrt{\frac{0{,}6712^2 + 0{,}8007^2 + 1^2}{3}} = 0{,}8363$$

Як бачимо, ТОВ "А-ТЕК Юкрейн" за допомогою двох точкових імпульсів досягло подвійної задачі. По-перше, чітко досягло межі 0,67 за стійкістю, що гармонізувало систему та дозволило перейти в перший (оптимальний) квадрант матриці автосанаційної спроможності. По-друге, автосанаційна спроможність підприємства зросла від 0,80 до 0,8363 або на 4,5%. Це нижчий показник, ніж в попереднього підприємства, що пояснюється кращою вихідною позицією, при якій слід застосовувати більш відчутні імпульси для суттєвого покращення ситуації.

Третім підприємством для прогнозного оцінювання результативності впровадження моделі автосанації та визначення її впливу на стратегічну життєздатність підприємства, є ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад".

Поточний стан (2024 р.) цього підприємства характеризується такими даними: ІПФСт = 0; ІПЛт = 0,2959; ІПРт = 0,4183; АС = 0,3. Як бачимо, підприємство потребує корегування усіх трьох векторів, проте критичною є ситуація з ФС (curІПФС=-0,67) і Р (curІПЛ=-0,37).

Обираємо такі управлінські імпульси:

І1: докапіталізація у розмірі 320 000 тис. грн. Це дозволить вивести в першу чергу nКА, а, відповідно, і ІПФС на необхідний рівень.

І2: реструктуризація поточних зобов'язань (переведення частини короткострокових боргів у довгострокові або їх погашення за рахунок докапіталізації) на суму переведення 230 000 тис. грн.

Проведемо розрахунок фінансової стійкості (ІПФС):

$$\text{Власний капітал}_{new} = 56302 \text{ тис. грн.} + 320000 \text{ тис. грн.} = 376302 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Активи}_{new} = 512792 \text{ тис. грн.} + 320000 \text{ тис. грн.} = 832792 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок реструктуризації поточних зобов'язань їх нова сума ставитиме:

$$\text{Поточні зобов'язання}_{new} = 410443 \text{ тис. грн.} - 230000 \text{ тис. грн.} =$$
$$= 180443 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт автономії:

$$\text{КА}_{new} = \frac{376302 \text{ тис. грн}}{832792 \text{ тис. грн}} = 0{,}4518$$

Нормалізований $\text{нКА}_{new} = 0{,}5648$.

Коефіцієнт заборгованості:

$$\text{КЗ}_{new} = \frac{180443 \text{ тис. грн}}{832792 \text{ тис. грн}} = 0{,}2167$$

Нормалізований $\text{нКЗ}_{new} = 0{,}6388$.

Нормалізований $\text{нКНП}_{new} = 0{,}65$.

Формування оновленого ІПФС:

За рахунок І1 та І2, отримуємо:

$$\text{ІПФС}_{2024_new} = (0{,}5648 * 0{,}4) + (0{,}65 * 0{,}3) + (0{,}6388 * 0{,}3) = 0{,}6125$$

Розрахуємо тренд (ІПФСт). Оскільки фактичні значення ІПФСт за 2020-2023 рр. становили 0,396; 0,121; 0,191; 0,102 відповідно, то при прогнозному значенні $\text{ІПФС}_{2024_new} = 0{,}6125$ отримуємо:

ІПФСт = 0,333, тобто ціль досягнута.

Проведемо також розрахунок оновленого ІПЛт, що зміниться внаслідок дії управлінських імпульсів. Так, імпульс І2 передбачає радикальне розвантаження поточних пасивів шляхом реструктуризації короткострокових боргів у довгострокові інвестиційні кредити, що вплине на трендовий показник показника ліквідності ІПЛт.

Так, поточні зобовязання стали рівні 180443 тис грн, інші необхідні дані наведено в додатку А.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот.л

$$К_{пот.л.} = \frac{225000\ тис.грн}{155000\ тис.грн} = 1{,}4516$$

Згідно формули (2.5), нормалізований $nК_{пот.л.} = 0{,}7258$.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$К_{ш.л.} = \frac{135000\ тис.грн}{155000\ тис.грн} = 0{,}871$$

Згідно формули (2.6), нормалізований $nК_{ш.л.} = 0{,}871$.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$К_{абс.л.} = \frac{8500\ тис.грн}{155000\ тис.грн} = 0{,}0548$$

Згідно формули (2.7), нормалізований $nК_{абс.л.} = 0{,}274$.

Обчислимо прогнозне значення ІПЛ за формулою (2.9):

$$ІПЛ_{2024_new} = (0{,}7258 * 0{,}4) + (0{,}871 * 0{,}35) + (0{,}274 * 0{,}25) = 0{,}6637$$

Розрахуємо тренд (ІПЛт). Оскільки фактичні значення ІПЛт за 2020-2023 рр. становили відповідно 0,321; 0,2565; 0,426; 0,391, то при прогнозному значенні $ІПЛ_{2024_new} = 0{,}6637$ отримуємо:

ІПФСт = 0,4116, тобто ціль досягнута.

Таким чином, за допомогою пропонованих управлінських імпульсів вдалося підняти ІПФСт до 0,333, ІПЛт до 0,4116, а ІПРт залишилося на рівні 0,4183. Тоді цільове значення автосанаційної спроможності (ACtarget) становитиме:

$$ACtarget = \sqrt{\frac{0{,}333^2 + 0{,}4116^2 + 0{,}4183^2}{3}} = 0{,}3895$$

Як бачимо, автосанаційна спроможнсть ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” зросла від 0,3 до 0,3895 або на 29,8% завдяки запропонованим імпульсам. Це найкращий показник з трьох підприємств, для яких проведено моделювання, але слід зазначити, що саме ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” знаходиться в найгіршій ситуації і має надзвичайно низьку базу для порівняння. Для цього підприємства вихід на параметри 0,33 за стійкістю та рентабельністю є обов’язковим мінімумом для його виживання. Зростання АС до рівня 0,3895 свідчить про перехід

підприємства з категорії підприємств, що прямують до банкрутства, до категорії об’єктів відновлення.

Резюмуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що апробована модель прогностичного моделювання детермінує фінансову кризу суб’єкта господарювання не як стан незворотної деструкції, а як стан підвищеної адаптивності системи. Виявлена обернена залежність між рівнем дестабілізації та чутливістю до змін пояснює різну природу імпульсів: для лідерів (квадранти 1-3, найвища АС) вони виконують роль превентивної стабілізації, а для аутсайдерів (квадранти 24-27, найнижча АС) стають інструментом радикальної структурної перебудови.

У науково-практичному вимірі критичне розбалансування стає необхідною передумовою для модернізації управління, де потенційна енергія кризи спрямовується на подолання інерції та перехід до стабільного розвитку. Це дозволяє трансформувати автосанацію з інтуїтивного пошуку рішень у точну дисципліну, де ключовим методом динамічного управління автосанацією виступає зворотний фінансовий інжиніринг [59; 60]. Саме цей метод, що полягає у проектуванні управлінських імпульсів через дедуктивну логіку – від детермінації цільового рівня автосанаційної спроможності до математичного розрахунку необхідних параметрів капіталу, ліквідності та рентабельності, й був використаний в даному підрозділі роботи.

Зведена матриця прогностичних трансформацій, яка демонструє результати прогнозного оцінювання результативності впровадження моделі автосанації та її впливу на стратегічну життєздатність трьох репрезентативних об'єктів, наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Матриця прогностичних трансформацій машинобудівних підприємств

Об’єкт дослідження	Стан	ІПФСт	ІПЛт	ІПРт	АС	Квадрант 3D-матриці	Тип траєкторії
ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор”	Поточний	0,554	0,511	0	0,44	15 → 14	Стабілізаційна (вихід з передкризового стану)
	Прогноз	0,554	0,511	0,3325	0,4748		

ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”	Поточний	0,358	0,9007	1	0,8	10 → 1	Трансформаційна (перехід у зону лідерства)
	Прогноз	0,6712	0,9007	1	0,8683		
ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад”	Поточний	0	0,2959	0,4183	0,3	26 → 14	Реанімаційна (вихід з зони повної деструкції)
	Прогноз	0,3325	0,4116	0,4183	0,3895		

Джерело: розроблено автором

Дана таблиця наочно відображає, як точкові управлінські імпульси змінюють позицію підприємства у фазовому просторі 27 квадрантів.

Аналіз результатів переміщення підприємств у фазовому просторі 3D-матриці дозволяє сформувати наступні висновки щодо природи прогностичних трансформацій аналізованих підпримств: 1) ПрАТ “Івано-Франківський завод “Промприлад” здійснило перехід з 24-го у 14-й квадрант, при цьому хоча й не досягло зони стійкого розвитку, проте забезпечило найбільший відносний приріст АС (+8,4%); 2) ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” завдяки усуненню структурної нерівномерності (ріст ІПФСт з 0,42 до 0,67) здійснило якісний перехід між кластерами – з 10-го у 1-й квадрант, показавши приклад гармонізації, де виправлення одного слабкого вектора дозволяє всій системі капіталізувати успіхи в інших сферах; 3) до ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” застосовано превентивний імпульс, який не змінив номер квадранта (підприємство залишилося в 1-му), але дозволив суттєво наростити запас міцності (АС зросла на 6,9%), тобто застосування автосанаційних заходів для одного з лідерів галузі не дозволила випадковим збиткам перетворитися на деструктивний тренд.

Обгрунтовані в роботі теоретико-методичні підходи, моделі, пропозиції та рекомендації щодо впровадження автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін впроваджені на державних та приватних машинобудівних підприємствах Івано-Франківської області, також в навчальний процес ІФНТУНГ та Івано-Франківського центру професійно-технічної освіти державної служби зайнятості (Додаток Г, Д, Е, Ж, И).

Висновки до розділу 3

1. Розробка тривимірної матриці стратегічного реагування дозволила трансформувати статичні дані фінансової діагностики у динамічну модель, що ідентифікує 27 унікальних фазових станів автосанаційної спроможності. Проведене групування 30-ти підприємств виявило домінування зони середнього ризику (43,3%), де внутрішніх ресурсів достатньо для виживання, проте критично бракує потенціалу для самостійного розвитку без зовнішніх корекційних імпульсів. Запропонована ієрархія управлінських зусиль забезпечує точкову ліквідацію розбалансувань за векторами стійкості, ліквідності та рентабельності, спрямовуючи систему до стратегічного аттрактора стабільності.

Сформована матриця сценаріїв автосанації стає прикладним інструментом для Координаційного центру (КІАЦ А), дозволяючи перейти від хаотичного антикризового менеджменту до науково обґрунтованого моделювання траєкторій виживання галузі. Виявлений асиметричний розподіл об'єктів підтверджує необхідність інституціалізації процесів самовідновлення як єдиного способу збереження життєздатності машинобудівного комплексу в умовах дестабілізації.

2. Обґрунтовано, що в умовах системної нестабільності успішна реалізація автосанації неможлива у межах ізольованого підприємства, що зумовлює необхідність формування цілісної екосистеми антикризового управління. Побудована модель екосистеми дозволила ідентифікувати Координаційний інформаційно-аналітичний центр (КІАЦ А) як центральний інтеграційний хаб, що синхронізує інтереси внутрішніх стейкхолдерів (власників, менеджменту, працівників) із ресурсами зовнішнього середовища. Доведено стратегічну доцільність інституціалізації Центру на базі Національної асоціації арбітражних керуючих України (НААКУ), що трансформує роль арбітражного керуючого з реалізатора ліквідаційних процедур у професійного модератора превентивного оздоровлення бізнесу.

Визначено, що КІАЦ А виконує функцію “інституційного дзеркала”, забезпечуючи об’єктивну діагностику за 3D-матрицею та долаючи управлінську інерцію менеджменту, який спричинив кризу. Запропонована структура взаємодії з фінансово-кредитним, консультативним та регуляторним блоками екосистеми створює механізм єдиного вікна для доступу підприємств до рекапіталізації, грантової підтримки та професійного антикризового супроводу. Таким чином, створення КІАЦ А забезпечує перехід від стихійної до керованої автосанації, формуючи нову архітектуру стійкості машинобудівного комплексу, де зовнішня аналітична підтримка стає каталізатором внутрішніх процесів самовідновлення.

3. Проведене прогностичне оцінювання результативності моделі автосанації на прикладі машинобудівних підприємств Івано-Франківщини дозволяє сформувати ряд висновків. По-перше, доведено, що фінансова криза на підприємстві є не деструктивним фіналом, а станом екстремальної пластичності системи. Результати моделювання підтверджують гіпотезу про обернену залежність: чим глибшою є дестабілізація (нижча база порівняння), тим вищою стає чутливість об’єкта до корекційних управлінських сигналів. Це демонструє досвід підприємства, яке при найнижчій вихідній АС показало максимальний темп приросту показника у відповідь на реанімаційні імпульси. По-друге, встановлено, що характер трансформації залежить від фазового квадранта підприємства. Для лідерів імпульси мають стабілізаційний характер, що запобігає перетворенню випадкових збитків у деструктивні тренди та зміцнює запас міцності. Для підприємств з розбалансуванням одного вектора застосовуються трансформаційні імпульси, спрямовані на усунення його структурної нерівномірності, що забезпечує якісний перехід між кластерами. В той же час, для аутсайдерів з розбалансуванням більше одного вектора необхідні реанімаційні імпульси, які виводять систему з зони повної деструкції до межі виживання.

По-третє, апробація методу зворотного інжинірингу довела його перевагу над традиційними методами екстраполяції. Проектування від

цільового атрактора конкретних параметрів капіталу, ліквідності та рентабельності (ІПФС, ІПЛ та ІПР ≥ 0,33 або 0,67) дозволяє перетворити автосанацію на точну інженерну дисципліну. Математично обґрунтовані переходи у фазовому просторі 3D-матриці підтверджують, що адресний вплив на найбільш депресивний вектор (cur) забезпечує максимальний мультиплікативний ефект для всієї системи.

Таким чином, запровадження моделі динамічного управління на основі зворотного фінансового інжинірингу дозволяє трансформувати потенційну енергію кризи у ресурс для фундаментальної модернізації машинобудівних підприємств. Такий підхід забезпечує перехід від інтуїтивного антикризового менеджменту до науково обґрунтованого проектування траєкторій стратегічної життєздатності, перетворюючи кожне підприємство на адаптивний агент стабільного розвитку. Зведена матриця прогностичних трансформацій стає дієвим інструментом стратегічного контролінгу, що дозволяє прогнозувати та верифікувати результати автосанаційних заходів у реальному часі.

Список використаних джерел до розділу 3

1 Esmaili, H. ., Jabbari, H., Kianoosh, D. ., Ghodrati, H., & Arabzadeh, M. (2026). Design and Validation of a Financial Distress Risk Assessment Model Based on Interpretive Structural Modeling. *Business, Marketing, and Finance Open*, 1-11. https://doi.org/10.61838/bmfopen.318.

2 Яцюк О. С. (2023). Стратегічне планування автосанації комунальних підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців "*Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): поствоєнна розбудова"*. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 324-329.

3 Población García, Francisco Javier & Suárez, Nuria. (2025). "A study on the interaction of capital, liquidity and bank stability". *Working Paper Series,* 3134, European Central Bank.

4 Burtnyak, I. et al. (2025, June). Structural and Spatial-Functional Changes in the Development of Enterprises in Ukraine. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12, 2, 55-64. https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.55-64.

5 Gorton, Gary B., (2012). Misunderstanding Financial Crises: Why We Don't See Them Coming. OUP Catalogue, Oxford University Press, number 9780199922901.

6 Bundy J., Pfarrer M.D., Short, C.E., Coombs, W.T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management.* 43(6), 1661-1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

7 Купира М. І., Матюк Л. В., Струк Ж. О. (2022). Формування фінансової санаційної спроможності підприємства: теоретико-прикладний аспект. *Приазовський економічний вісник.* 1(30), 113-118.

8 Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. (2016). Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954

9 Лащик І., Жвалюк А. (2024). Тенденції банкрутства та напрями фінансового оздоровлення підприємств в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник.* 2(87), 137–147.

10 Литовченко О., Кузенко Т., Сабліна Н. (2022). Процесний підхід до управління фінансовою санацією підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2(02), 115–124.

11 Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. (2019). Роль реструктуризації та санації в антикризовому управлінні. *Ефективна економіка*. 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.17

12 Таранюк Л. М. (2005). *Економічне обґрунтування реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки:* автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03; Сумськ. держ. ун-т. Суми, 21 с.

13 Халатур С. М., Мосур А. Ю. (2012). Сталий розвиток підприємства через адаптивні механізми реструктуризації. *Бізнес Інформ.* 9, 253-261.

14 Шевчук В.В. (2015). Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ.* 5, 264-268.

15 Яцюк О. С. (2024). Встановлення в процесі автосанації взаємозв'язку між причинами кризи та суб'єктами, що її спричинили. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій:* зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. Полтава: ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 442-447.

16 Яцюк О. С. (2025). Створення координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації: управлінський та інституційний ракурси. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості,* 2(32), 147-162. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-147-162.

17 Munari, C., Weber, S., & Wilhelmy, L. (2023). Capital requirements and claims recovery: A new perspective on solvency regulation. *Journal of Risk and Insurance*, *90*(2), 329-380.

18 Yatsyuk O. S. (2022). Autosanation of the enterprise using the resources of international grant programs and government business support programs. "*Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи":* матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 121-124.

19 *Національна асоціація арбітражних керуючих України. Про асоціацію.* (2025). Офіційний сайт НААКУ. URL: https://unita.community/about-association/

20 Ващенко А. А. (2015). Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка.* 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79.

21 Кизим, М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. (2025). Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах

невизначеності: існуючі підходи та їх практична імплементація. *Бізнес Інформ.* 10, 48-65.

22 Мартиненко В.П. (2011). Функції санації промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону:* наук. зб. 7. Т. 2, 87-91.

23 Синєгубов О. В. (2024). Правові рамки превентивної реструктуризації в ЄС: досвід для України на сучасному етапі. Вісник Національної академії правових наук України. 31(4), 101–127.

24 Bitar, M., & Tarazi, A. (2022). A note on regulatory responses to COVID-19 pandemic: Balancing banks' solvency and contribution to recovery. *Journal of Financial Stability*, *60*, 101009.

25 Москаленко Н. О., Кіпа М. О. (2012). Формування організаційно-методичного забезпечення реструктуризації машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ.* 6, 131–135.

26 Побережна Н. М. (2012). Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств та визначення стратегічних напрямів його розвитку. *Бізнес Інформ.* 9, 214–220.

27 Prusak, B. (2018). Review of research into enterprise bankruptcy prediction in selected central and eastern European countries. *International Journal of Financial Studies*, *6*(3), 60.

28 Prusak, B., Morawska, S., Łukowski, M., & Banasik, P. (2022). The impact of bankruptcy regimes on entrepreneurship and innovation. Is there any relationship?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *18*(1), 473-498.

29 White, M. J. (2001). Bankruptcy and small business. *Regulation*, *24*, 18.

30 Dawson, A. B. (2016). Better than bankruptcy. *Rutgers UL Rev.*, *69*, 137.

31 Яцюк О. С., Кісь С. Я. (2024). Рятувальне венчурне фінансування як джерело фінансового забезпечення автосанації підприємства. "*Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів":* Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 169-171.

32 Wilson, R. L. (2016). Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. *Work*, *54*(2), 309-323.

33 van Kesteren, J., Adriaanse, J., & van der Rest, J. P. (2017). The story behind bankruptcy: When business gets personal. *QUT L. Rev.*, *17*, 57.

34 Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., & Bembenek, M. (2025). Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, *17*(6), 2366. https://doi.org/10.3390/su17062366.

35 Єрмоленко О., Коковіхіна О., Лисьонкова Н. (2024). Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 190, 114–117. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-21.

36 Longhofer, S. D., & Peters, S. R. (2004). Protection for whom? Creditor conflict and bankruptcy. *American Law and Economics Review*, *6*(2), 249-284.

37 Bowers, J. W. (2000). Security interests, creditors' priorities, and bankruptcy. In *Encyclopedia of Law and Economics*. Edward Elgar Publishing Limited.

38 Jensen, M. C. (2010). Active investors, LBOs, and the privatization of bankruptcy. *Journal of Applied Corporate Finance*, *22*(1), 77-85.

39 Cumming, D., & Zhang, M. (2023). Bankruptcy law and angel investors around the world. *Journal of International Business Studies*, *54*(7), 1256-1277.

40 Goldschmid, P. M. (2005). More phoenix than vulture: The case for distressed investor presence in the bankrupcty reorganization process. *Colum. Bus. L. Rev.*, 191.

41 Pecorelli, F. (2020). Disclosure Requirements for Reorganization Consultants under the Bankruptcy Code. *Am. Bankr. Inst. L. Rev.*, *28*, 327.

42 Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management decision*, *46*(2), 223-242.

43 Національна асоціація арбітражних керуючих України. Головна сторінка. https://unita.community/

44 Rasmussen, R. K. (2021). COVID-19 Debt and Bankruptcy Infrastructure. *Yale LJF*, *131*, 337.

45 Wihlborg, C., Gangopadhyay, S., & Hussain, Q. (2001). Infrastructure requirements in the area of bankruptcy law. *Brookings-Wharton papers on financial services*, *2001*(1), 281-329.

46 Андрейшина, Н. Б. (2015). Аналіз сучасних підходів до моделювання економічної динаміки. *Інвестиції: практика та досвід*, (7), 45-48.

47 Касьянова, Н. В. (2013). Моделювання нерівноваги мікроекономічної системи. *Вісник Донецького університету економіки та права*, (1), 157-165.

48 Шарковський, О. М. (2022). Дескриптивна теорія детермінованого хаосу. *Ukrains' kyi Matematychnyi Zhurnal*, *74*(12), 1709-1718.

49 Shvets, A. (2022). Типові та узагальнені переходи до детермінованого хаосу нетипових атракторів неідеальних динамічних систем. *System research and information technologies*, (4), 141-150.

50 Stanovska, I., Stanovskyi, O., Prokopovich, I., & Naumenko, I. (2020). Метод експрес-вимірювання стану складних систем за допомогою параметричного показника. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Нові рішення у сучасних технологіях*, (2 (4)), 85-95.

51 Лисенко, О. І., Тачиніна, О. М., Алєксєєва, І. В., Явіся, В. С., Новіков, В. І., Потьомкін, М. М., & Валуйський, С. В. (2025). *Математичні методи оптимізації.* Частина 1. Статичні системи. КПІ ім. Ігоря Сікорського.

52 Івченко, Є., & Снопенко, М. (2025). Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні. *Development Service Industry Management*, (1), 79-86.

53 Тригоб'юк, С. С. (2015). Модель оцінювання моменту прийняття стратегічних управлінських рішень на малих і середніх підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*, *25*(1), 392-397.

54 Костенко, О. М. (2012). Проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу. *Облік і фінанси*, (4), 102-106.

55 Шраменко, В., & Гайкова, Т. (2024). Прогрес науково-технічних інновацій у галузі машинобудування. *UNIVERSUM*, (6), 42-47.

56 Левицька, І. В., & Постова, В. В. (2016). Основні поняття та значення підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (4 (1)), 103-108.

57 Zhivko, O. V., Yanechko, S. V., Zaitsev, M. E., & Odynets, R. V. (2025). Смарт концепція управління інноваційно-адаптаційним розвитком підприємств промисловості в умовах війни. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics*, (283), 15-25.

58 Наместнік, В. В., & Павлов, М. М. (2020). Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, (1), 115-121.

59 Neftci, S. N. (2008). *Principles of financial engineering*. Academic Press.

60 Hammer, P. L., Kogan, A., & Lejeune, M. A. (2007). Reverse-engineering banks' financial strength ratings using logical analysis of data. *Rutgers Center for OR*.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Обґрунтовано історико-філософський генезис автосанації як специфічної форми фінансового оздоровлення, що еволюціонувала від каральних заходів щодо боржника до сучасної парадигми превентивного самовідновлення життєздатності підприємства. На основі застосування принципу історизму доведено, що вітчизняна практика реабілітаційних процедур має глибоке коріння (від “Руської Правди” до Статуту торгового судочинства), де ключовою особливістю завжди виступав аналіз причин неспроможності для прийняття рішення про доцільність збереження бізнесу. Встановлено, що в сучасних умовах, закріплених Кодексом України з процедур банкрутства, суті автосанації найбільшою мірою відповідає процедура досудової санації, яка ініціюється та реалізується внутрішніми стейкхолдерами (власниками, менеджментом) з метою збереження контролю над активами та оперативної адаптації до змін.

Використання діалектичного методу пізнання дозволило ідентифікувати автосанацію як складну саморегульовану систему, що базується на принципах коеволюції та синергетизму. Це дало змогу представити підприємство не як статичний механізм, а як біокібернетичний контур, здатний генерувати управлінські корекційні імпульси у відповідь на слабкі сигнали кризи.

Сформульовано авторське визначення, згідно якого автосанація – це система заходів фінансового, економічного, виробничого, техніко-технологічного, організаційно-правового, соціального характеру, які необхідно здійснити керівництву, власникам і працівникам підприємства із використанням внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування з метою відновлення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентноздатності в довгостроковому періоді, а також збереження контролю власників над підприємством.

Таке визначення автосанації, на відміну від існуючих, синтезує п'ять обов'язкових елементів (ієрархію цілей, системність заходів, суб’єктність,

джерела фінансування та типологію дій), де визначальним критерієм виступає саме внутрішній суб’єкт реалізації.

Розроблена структурна модель автосанації на основі біокібернетичного підходу, на противагу класичним моделям, акцентує увагу на ідентифікації перших ознак розбалансування, що дозволяє трансформувати внутрішні суперечності стейкхолдерів у рушійну силу оздоровлення та забезпечити системне оздоровлення промислового потенціалу підприємства за мінімальних витрат ресурсів.

2. Узагальнюючи результати теоретико-методологічного аналізу технологій ефективного управління адаптацією підприємства, можна констатувати, що в умовах сучасної економічної турбулентності адаптивність трансформувалася з допоміжної функції у фундаментальну стратегічну здатність складних соціально-економічних систем. Встановлено, що ефективна адаптація промислового об’єкта базується на синергетичній парадигмі, де підприємство постає як відкрита система, здатна до самоорганізації та підтримки гомеостазу через механізми внутрішньої реконфігурації. Особливу роль у цьому процесі відіграє теорія біфуркацій, яка дозволяє ідентифікувати критичні точки розвитку та здійснювати якісний стрибок у вдосконаленні структури управління. Обґрунтовано, що сучасна концепція управління змінами, інтегруючи класичні (К. Левін), процесні (Дж. Коттер) та індивідуально-орієнтовані (ADKAR) підходи, формує гносеологічну платформу для превентивного реагування на екзогенні шоки.

Доведено, що для машинобудівних підприємств критично важливим є поєднання жорсткої виробничої структурованості з гнучкою стратегічною мобільністю, що реалізується через дихотомію запланованих та емерджентних адаптивних змін. У межах дослідження викристалізувано роль автосанації як інтегрованої технології вищого рівня, що базується на активізації внутрішньосистемної рефлексії та мобілізації ендогенних ресурсів без зовнішнього втручання.

Автосанація в контурі адаптивного менеджменту дозволяє не лише нівелювати операційну ентропію, а й трансформувати “слабкі сигнали” загроз у імпульси для добровільної реструктуризації та технологічного оновлення. Інтеграція гнучких методологій (Lean, Agile, Scrum) у загальну архітектуру адаптації забезпечує високу швидкість реагування та мінімізацію опору персоналу через формування специфічної організаційної культури. Визначено, що в умовах воєнного стану та системної дестабілізації така інтегрована система управління змінами стає базовим імперативом антикризової стійкості та економічної безпеки. Створення кризових центрів та впровадження діджиталізації виробничих процесів дозволяє замкнути цикл адаптивного управління, перетворюючи кожну фазу кризи на етап еволюційного розвитку. Таким чином, запропонована концепція забезпечує перехід підприємства від пасивного виживання до активного формування власної траєкторії успіху через безперервне самооздоровлення. У результаті, технологія автосанації постає як стрижневий механізм, що гарантує довгострокову життєздатність промислового підприємства шляхом гармонізації його внутрішнього потенціалу з радикальними викликами глобалізованого світу.

3. Обґрунтовано методологічний імператив та розроблено інструментарій багатовимірної матричної діагностики автосанаційної спроможності (АС) підприємства. Концептуалізовано АС як динамічний дериватив фінансового стану, що математично інтерпретується через функціональну залежність $АС = f'(ФС, Л, Р)$. Такий підхід дозволяє трансформувати статичні показники фінансової звітності у предиктивні інструменти діагностики, де показник автосанаційної спроможності інтерпретується як динамічна відповідь внутрішнього середовища на зміну параметричних характеристик фінансової моделі підприємства. Встановлено, що належний фінансовий стан формує ресурсну базу для проведення системних перетворень, тоді як погіршення ключових показників призводить до нелінійного скорочення можливостей для самовідновлення.

Запропоновано систему двовимірних матриць стратегічного позиціонування, побудованих на взаємозв'язках інтегральних параметрів стійкості, ліквідності та рентабельності. Кожна матрична площина детермінує специфічні функціональні зони та дозволяє ідентифікувати синергетичні ефекти, що виникають при конвергенції різних фінансових детермінант. Зокрема, у системі координат "Стійкість – Ліквідність" визначено баланс між автономією та мобільністю активів; у площині "Стійкість – Рентабельність" – здатність до капіталізації результатів діяльності; а в координатах "Ліквідність – Рентабельність" – ефективність монетизації технологічного потенціалу.

Сформовано тривимірну просторову модель АС, яка шляхом синтезу трьох інтегральних векторів дозволяє позиціонувати суб'єкт господарювання у 27-ми можливих суб-просторах. В межах моделі ідентифіковано екстремальні стани параметричної надійності, що відповідають межовим значенням характеристик фінансової життєздатності. Визначено точку MAX (СР1-ЛР1-СЛ1) як стан функціонального оптимуму з максимальним адаптаційним ресурсним профіцитом, та точку MIN (СР3-ЛР3-СЛ3), що фіксує критичне звуження фінансового простору та вичерпання внутрішніх резервів самовідновлення.

Доведено доцільність фокусування аналізу на реперних точках екстремальних значень, що репрезентують граничні стани системи. Такий методологічний підхід дозволяє менеджменту чітко окреслити коридор фінансової життєздатності, виокремити найбільш виражені поведінкові типи автосанаційної спроможності та сформувати унікальні стратегічні парадигми для кожного стану. Це забезпечує високу евристичну здатність моделі, дозволяючи уникати інформаційного навантаження другорядними деталями та концентрувати увагу на критичних диспропорціях, що визначають успіх відновлення параметричної рівноваги підприємства.

4. У результаті розробки методичного інструментарію сформовано систему кількісного оцінювання детермінант автосанаційної спроможності (АС), що базується на таких положеннях:

– Сформовано діагностичний комплекс із 9-ти показників, структурованих у три функціональні групи: фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність. Кожен індикатор відображає специфічний аспект життєздатності машинобудівного підприємства та його здатність до самовідновлення.

– Впроваджено галузево-орієнтовану нормалізацію, яка передбачає приведення різнорідних коефіцієнтів до уніфікованого інтервалу [0; 1]. Визначено еталонні значення, що враховують високу капіталомісткість та тривалий операційний цикл галузі.

– Розроблено алгоритм розрахунку інтегральних індексів (ІПФС, ІПЛ, ІПР) із застосуванням системи вагових коефіцієнтів. Найвищу вагу надано показникам автономії, поточної ліквідності та рентабельності активів, що підкреслює пріоритетність фінансової незалежності та ефективного управління майном у забезпеченні АС.

– Створено шкалу інтерпретації, що дозволяє класифікувати стан підприємства від критичного до високого, трансформуючи дискретні дані звітності у прикладний інструмент підтримки рішень.

Запропонована методика забезпечує перехід від описової моделі до кількісної параметризації тривимірного матричного простору, що є необхідною умовою для ідентифікації траєкторій адаптації підприємства в умовах кризи.

5. Проведена комплексна діагностика тридцяти машинобудівних підприємств регіону дозволила виявити значну неоднорідність їхнього фінансового стану та неоднакову здатність до самостійного відновлення. Систематизація отриманих результатів та аналіз динамічних трендів (ІПФСт, ІПЛт, ІПРт) дозволяють сформулювати такі підсумкові висновки:

– Встановлено чіткий розподіл галузі на групу стабільних лідерів та сегмент із ознаками фінансової стагнації. Розрахунки виявили наявність вузького кола успішних об'єктів (зокрема ТОВ “Рефіт”, ПП “Механік”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”), чиї показники наближені до еталонних

значень. Завдяки високому рівню автономії у поєднанні з максимальною ліквідністю та стабільною прибутковістю, ці суб'єкти сформували значний запас внутрішніх ресурсів, що дозволяє їм реалізувати стратегії розвитку без залучення зовнішньої фінансової допомоги.

– Виявлено групу підприємств, що перебувають у стані стійкої неплатоспроможності та втратили потенціал до автономного оздоровлення. Аналіз підтвердив, що такі об'єкти, як АТ “Коломийський завод сільськогосподарських машин”, ВАТ “Пресмаш” та ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод”, характеризуються повною відсутністю власного капіталу та фактичним припиненням операційної діяльності. Оскільки внутрішні джерела самофінансування у цьому сегменті вичерпані, відновлення їхньої життєздатності є неможливим без радикальних управлінських рішень, залучення стратегічних інвесторів або проведення процедур реструктуризації боргів.

– Доведено, що успішна життєздатність у кризовий період значною мірою залежить від гнучкості бізнес-моделі, а не від обсягів накопичених необоротних активів. Приклади ТОВ “А-Тек Юкрейн”, ТОВ “Надра Інжиніринг” та ТОВ “ПВП Насосенергопром” підтверджують, що навіть за обмеженої майнової бази підприємство здатне стрімко розвиватися завдяки високій операційній ефективності. Саме здатність швидко генерувати чистий прибуток стає головним чинником, який відновлює загальну стійкість підприємства та створює реальне підґрунтя для його подальшої автосанації.

– Обґрунтовано, що більшість підприємств середньої ланки функціонують у режимі підтримання поточної ліквідності без стратегічного зміцнення фінансового стану. Для багатьох досліджуваних об'єктів характерна ситуація, коли здатність вчасно розраховуватися за зобов'язаннями поєднується з критично низькою рентабельністю. Така відсутність реальної прибутковості не дозволяє підприємствам накопичувати ресурси для модернізації виробництва, що поступово обмежує їхній внутрішній потенціал та переводить діяльність у режим простого відтворення ресурсів.

– Сформовано фактологічну базу для розробки та вибору диференційованих стратегій фінансового оздоровлення. Використання трендових індикаторів дозволило не лише зафіксувати поточний стан об'єктів, а й ідентифікувати траєкторію їхньої фінансової еволюції протягом останніх років. Отримані результати створюють необхідне науково-методичне підґрунтя для переходу до матричного моделювання, що дозволить визначити пріоритетні заходи автосанації залежно від того, у якому саме функціональному напрямі (стійкості, ліквідності чи прибутковості) спостерігається найбільше розбалансування показників.

6. Проведене аналітичне дослідження автосанаційної спроможності (АС) машинобудівних підприємств Івано-Франківської області дозволило ідентифікувати ключові деструктори їхнього розвитку та здійснити стратегічну типологізацію об’єктів. Статистичний аналіз вибірки підтвердив гіпотезу про глибоку структурну асиметрію галузі: при середньому значенні АС 0,65 від’ємна асиметрія (As = -0,51) та плосковершинний ексцес (-0,97) математично доводять розкол сектору на вузьке інноваційне ядро та розгалужений сегмент фінансової стагнації.

Хоча середнє значення АС формально відповідає межам життєздатності, воно є результатом екстремальних коливань індивідуальних показників. Зокрема, модальні значення (1 за ліквідністю і рентабельністю та 0 за фінансовою стійкістю) підтверджують гіпотезу про “нестабільну рівновагу” : галузь підтримує життєдіяльність переважно за рахунок управління поточними грошовими потоками при критичному дефіциті власного капіталу.

Застосування методології векторної детермінації дозволило виявити приховуну архітектуру розбалансування компонентів АС. Найбільш вразливим елементом визначено вектор фінансової стійкості (ur(ІПФСт)), де критичний розрив зафіксовано у 30% вибірки (значення 1 для лідерів депресивного полюса). Вектор рентабельності також продемонстрував глибоку деструкцію (30% підприємств мають розрив понад 0,70), тоді як показники ліквідності виявилися найбільш стійкими, що свідчить про

пріоритетність тактики короткострокового виживання над стратегічним розвитком. За результатами оцінювання виправленого вектора розбалансування (cur) із застосуванням нормативу “безпечного аттрактора” (2/3 від еталона), здійснено багаторівневу типологізацію 30 підприємств на чотири стратегічні кластери:

- Кластер абсолютної автосанаційної резистентності (9 підприємств): суб’єкти з повною архітектурною гармонізацією фінансової моделі (всі компоненти cur > 0), що мають сформований внутрішній імунітет та потенціал до саморозвитку (ТОВ “Рефіт”, ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма”, ПП “Механік”, ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”).
- Кластер системної фінансової деструкції (9 підприємств) – найбільш критичний сегмент (АТ “Коломийський завод сільгоспмаш”, ДП “ІФ котельно-зварювальний завод”, ВАТ “Пресмаш” та ін.), де синхронна деградація за всіма трьома векторами свідчить про повне вичерпання внутрішніх ресурсів, що робить автономну автосанацію неможливою.
- Кластер глибокого структурного розбалансування (6 підприємств): об’єкти з “подвійним дефіцитом” (ПП “Елеваторбудмаш”, ТОВ “Виробничо-комерційна фірма “Булат”, ПрАТ “Калуський завод будмашин” та ін.), де життєздатність підтримується лише за рахунок однієї функціональної складової.
- Кластер функціональних дефіцитів (6 підприємств): підприємства (ТОВ “Захід-Техно”, ТОВ “Електролюкс Україна”, ПП “Заубер-Україна” та ін.), що мають локальну втрату рівноваги за одним вектором, але зберігають високий потенціал до відновлення через точкові управлінські імпульси.

Результати проведеної типологізації підтверджують явище фінансово-економічного розшарування машинобудування регіону. Ідентифікація конкретних векторів деструкції через показник cur дозволяє диференціювати управлінський інструментарій від загальних заходів до індивідуальних траєкторій оздоровлення, спрямованих на нівелювання критичного розриву у “слабкій ланці” кожного підприємства.

7. Розробка та апробація тривимірної матриці стратегічного реагування дозволила трансформувати статичні дані фінансової діагностики у динамічну модель управління адаптацією машинобудівних підприємств. Застосування методу 3D-позиціонування забезпечило ідентифікацію 27 унікальних фазових станів, що дало змогу нівелювати недоліки лінійного оцінювання та врахувати багатовекторність фінансових деструкцій. Проведене групування 30-ти суб'єктів господарювання за рівнями ризику виявило критичну асиметрію галузевого ландшафту, де лише 30% підприємств зберігають високу автосанаційну резистентність. Встановлено, що найбільш репрезентативною є зона відносної стабільності та низького середнього ризику (43,3% вибірки), яка, втім, потребує постійного моніторингу та превентивного моделювання корекційних імпульсів. 30% підприємств перебувають в зоні помірної деструкції, яка характеризується гібридними станами розбалансування та потребує селективних корекційних імпульсів для запобігання дрейфу у бік банкрутства. Математично обґрунтовано, що для 8 підприємств високого та критичного ризику внутрішні механізми самовідновлення є паралізованими, що вимагає переходу від автономної автосанації до радикальних інституційних втручань.

Запропонована ієрархія управлінських зусиль – від тактичних до стратегічних імпульсів – дозволяє менеджменту фокусувати обмежені ресурси на конкретних точках розриву, забезпечуючи рух системи до аттрактора ідеального стану. Результати стратегічного позиціонування підтвердили гіпотезу про вичерпаність потенціалу стихійного самовідновлення галузі та необхідність професійної модерації санаційних процесів. Сформована матриця сценаріїв автосанації виступає прикладним навігатором, що адаптує тип управлінської дії до специфічного профілю розбалансування кожного підприємства. Це створює методичне підґрунтя для переходу від хаотичного антикризового менеджменту до системного управління життєздатністю через механізми спеціалізованого Координаційного центру (КІАЦ А). Таким чином, 3D-моделювання фазового простору стає інтелектуальним ядром технології

автосанації, здатної забезпечити стійку адаптацію підприємств до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища.

8. У результаті дослідження доведено, що перехід від теоретичного моделювання до практичного відновлення платоспроможності потребує розгортання повноцінної екосистеми автосанації, здатної компенсувати дефіцит внутрішніх ресурсів підприємства. Ключовим суб'єктом такої системи визначено КІАЦ А, який виступає сполучною ланкою між кризовим підприємством та фінансовими, науковими й регуляторними інституціями. Обґрунтовано, що створення Центру під егідою НААКУ дозволяє професійно модерувати процеси оздоровлення на ранніх стадіях, нівелюючи помилкові рішення чинного менеджменту через залучення незалежної експертизи.

Запропонована модель екосистеми трансформує пасивну роль працівників та кредиторів у формат активного партнерства, зокрема через механізми співфінансування та реструктуризації зобов'язань. Функціонування КІАЦ А забезпечує синхронізацію індивідуальних стратегій виживання з глобальними векторами сталого розвитку галузі, надаючи підприємствам доступ до екосистемної платформи превентивного оздоровлення. У підсумку, створення такої інституційної надбудови дозволяє перетворити 3D-матрицю на реальний інструмент управління, що мінімізує ризики банкрутства та формує нову культуру превентивної санації в машинобудівному секторі України.

9. Апробація розробленої тривимірної (3D) матриці управління автосанаційною спроможністю на прикладі машинобудівних підприємств області підтвердила, що позиціонування підприємств у 27-ми фазових квадрантах дозволяє чітко ідентифікувати їхній поточний стан та виявити ключові вектори розбалансування. Для кожного з досліджуваних підприємств встановлено індивідуальну конфігурацію відхилень за показниками фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до формування управлінських рішень. Застосування просторової моделі дало змогу перейти від узагальнених оцінок

до конкретних управлінських орієнтирів для кожного суб'єкта господарювання. Загалом апробація підтвердила, що 3D-модель дозволяє не лише діагностувати стан підприємства, а й формувати логіку пріоритетності управлінських впливів.

Проведене групування машинобудівних підприємств за критеріями вектора впливу та цільового порогу дозволило структурувати підприємства за рівнем проблемності та виявити домінуючі фактори деструкції. Встановлено, що найбільш критичні відхилення спостерігаються у площині фінансової стійкості, що підтверджує її визначальну роль у системі автосанації. Отримані результати стали базою для подальшого моделювання корекційних імпульсів та формування сценаріїв управлінського впливу.

Проведене моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності підприємств для ТОВ "Науково-виробниче підприємство "Індуктор", ТОВ "А-ТЕК Юкрейн" та ПрАТ "Івано-Франківський завод "Промприлад" засвідчило, що застосування цілеспрямованих управлінських заходів забезпечує зміну положення підприємств у межах фазового простору та їх поступове наближення до зони параметричної стабільності. Водночас ефективність імпульсів має нерівномірний характер і залежить від вихідного стану підприємства. Це підтверджує необхідність індивідуалізації управлінських рішень у межах автосанаційного підходу. Апробація розробленої методики для трьох вказаних підприємств підтвердила ключову наукову гіпотезу: ефективність автосанаційного імпульсу перебуває у зворотній залежності від вихідного стану системи. Математично та емпірично доведено ряд закономірностей, наведених нижче.

А) Ефект низької бази та нелінійність росту: найвищий темп приросту автосанаційної спроможності продемонстрував аутсайдер дослідження – ПрАТ "ІФЗ "Промприлад" (+8,4%), тоді як лідер ТОВ "НВП "Індуктор" показав скромніші +6,9%. Це пояснюється тим, що у критично розбалансованих системах навіть мінімальні точкові інвестиції в вузькі місця (критичні точки розбалансованості) запускають ланцюгову реакцію

відновлення. Кожна вкладена гривня в капіталізацію дефіцитного балансу дає значно більший синергетичний ефект, ніж аналогічне вкладення у вже стабільне підприємство.

Б) Гармонізація як запорука життєздатності: для підприємств “середньої зони”, таких як ТОВ “А-ТЕК Юкрейн”, головним результатом стало не просто зростання інтегрального показника АС до 0,8363, а ліквідація структурного розриву між надвисокою рентабельністю та критично вразливою стійкістю. Це доводить, що мета автосанації – не максимізація одного індексу, а досягнення фазової рівноваги між усіма векторами розвитку.

В) Превентивність для підприємств, в яких спостерігається раптове погіршення показників за одним із трьох векторів. Так, приклад ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” ілюструє, що модель автосанації є ефективною для підприємств будь-якого квадранта матриці стратегічного реагування як інструмент раннього попередження тенденцій до погіршення АС. Оперативна ліквідація збитковості 2024 року дозволило уникнути підприємству інерційного сповзання у нижчі квадранти матриці.

Загалом результати дослідження засвідчили, що моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності у поєднанні з тривимірною матрицею стратегічного реагування формує дієвий інструментарій управління підприємством в умовах змін. Його застосування забезпечує керованість трансформаційних процесів, підвищує точність управлінських рішень та створює передумови для досягнення стійкого функціонування підприємств.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік первинних, фінансових, нормалізованих, інтегральних та трендових фінансових показників машинобудівних підприємств Івано-Франківської області, охоплених дослідженням

Показники	ТОВ "ЕЛЕКТРОЛЮКС УКРАЇНА", 37183000					ТОВ "ХАРКІВСЬКА ЗОВНІШНЬО ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА"МОТОРІМПЕКС", 30037600				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	385	358	275	248	249	40	48	48	45	41
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	1486495,00	1663943,0	1022875,00	1678403,00	1593071,00	193669,00	281167,00	222052,00	493117,00	749344,00
Чистий прибуток (тис грн)	145013,00	1611,00	7415,00	184909,00	83834,00	19402,00	33281,00	23896,00	88462,00	119401,00
Активи (тис грн)	1048375,00	918489,00	871244,00	1131899,00	1136014,00	171487,00	230141,00	283224,00	397703,00	579313,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	328137,00	170409,00	172273,00	392472,00	368885,00	19981,00	30794,00	38204,00	33538,00	84078,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	6466,00	4495,00	3362,00	1568,00	5219,00	678,00	927,00	606,00	20990,00	21651,00
Поточні зобов'язання (тис грн)	417491,00	409967,00	356116,00	433656,00	350286,00	50768,00	79993,00	111052,00	132284,00	228832,00
Власний капітал (тис грн)	624418,00	504027,00	511766,00	696675,00	780509,00	120040,00	149221,00	171567,00	244429,00	328830,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,60	0,55	0,59	0,62	0,69	0,70	0,65	0,61	0,61	0,57
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	2,25	1,66	1,77	2,73	2,99	3,28	3,34	3,86	4,88	7,10
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,40	0,45	0,41	0,38	0,31	0,30	0,35	0,39	0,33	0,40
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,85	1,50	1,63	2,02	2,50	2,66	2,32	2,15	2,63	2,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	1,30	0,76	0,80	1,38	1,53	0,88	1,12	0,81	0,99	1,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,79	0,42	0,48	0,91	1,05	0,39	0,39	0,34	0,25	0,37
Рентабельність активів (ROA)	0,14	0,00	0,01	0,16	0,07	0,11	0,14	0,08	0,22	0,21
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,24	0,00	0,01	0,31	0,11	0,17	0,25	0,15	0,43	0,42
Рентабельність продажів (NPM)	0,10	0,00	0,01	0,11	0,05	0,10	0,12	0,11	0,18	0,17
Нормалізований КА (nКА)	0,75	0,6875	0,7375	0,775	0,8625	0,875	0,8125	0,7625	0,7625	0,7125
Нормалізований КПН (nКПН)	1	0,83	0,885	1	1	1	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0,3333	0,25	0,3167	0,3667	0,4833	0,5	0,4167	0,3517	0,55	0,3333
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,7	0,6	0,66	0,72	0,79	0,79	0,74	0,71	0,73	0,7
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,784	-	-	-	-	0,677
Нормований Кпотл (nКпот,л,)	0,925	0,75	0,815	1	1	1	1	1	1	1
Нормований Кшвл (nКшв,л,)	1	0,76	0,8	1	1	0,88	1	0,81	0,99	1
Нормований Кабсл (nКабс,л,)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,97	0,816	0,856	1	1	0,958	1	0,9335	0,9965	1
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Нормований ROA (nROA)	1	0	0,167	1	1	1	1	1	1	1
Нормований ROE (nROE)	1	0	0,067	1	0,733	1	1	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	1	0	0,125	1	0,625	1	1	1	1	1
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	1	0	0,124	1	0,807	1	1	1	1	1
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,7704	-	-	-	-	1

Продовження додатку А

Показники	ДП "ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ "КАРПАТИ", 19389809					ПП "ВЕСТХІМ", 19394119				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	3609	3443	2520	1895	1670	10	6	7	13	74
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	693824,00	786382,00	508386,00	564199,00	641784,00	24846,00	16634,00	134569,00	451183,00	462266,00
Чистий прибуток (тис грн)	7173,00	5818,00	17920,00	15352,00	20663,00	3953,00	3028,00	102981,00	148769,00	127710,00
Активи (тис грн)	224518,00	186080,00	252700,00	296304,00	390010,00	34124,00	37779,00	149944,00	315080,00	538710,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	73341,00	34620,00	57020,00	29218,00	77345,00	6015,00	594,00	59962,00	57380,00	33991,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	31285,00	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	162065,00	110756,00	164832,00	197690,00	115005,00	16792,00	17900,00	29281,00	29960,00	144828,00
Власний капітал (тис грн)	62453,00	75324,00	87868,00	98614,00	243720,00	17331,00	19879,00	120662,00	285120,00	393882,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,28	0,40	0,35	0,33	0,62	0,51	0,53	0,80	0,90	0,73
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	0,65	0,69	0,77	1,17	0,97	7,58	6,38	14,39	5,29	2,75
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,72	0,60	0,65	0,67	0,29	0,49	0,47	0,20	0,10	0,27
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	0,80	0,69	0,84	1,07	1,20	1,90	1,94	4,83	8,72	2,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,64	0,43	0,68	0,94	0,95	1,08	0,89	3,72	7,04	2,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,45	0,31	0,35	0,15	0,67	0,38	0,05	2,06	1,92	0,24
Рентабельність активів (ROA)	0,03	0,03	0,07	0,05	0,05	0,12	0,08	0,69	0,47	0,24
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,12	0,08	0,22	0,16	0,09	0,26	0,16	1,47	0,73	0,38
Рентабельність продажів (NPM)	0,01	0,01	0,04	0,03	0,03	0,16	0,19	0,81	0,33	0,28
Нормалізований КА (nКА)	0,35	0,5	0,4375	0,4125	0,775	0,6375	0,6625	1	1	0,9125
Нормалізований КПН (nКПН)	0,325	0,345	0,385	0,585	0,485	1	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0	0	0	0,5167	0,1833	0,2167	0,6667	0,8333	0,7167
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,262	0,323	0,331	0,34	0,508	0,72	0,739	0,9	0,95	0,87
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,506	-	-	-	-	0,989
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,4	0,35	0,42	0,54	0,6	0,95	0,97	1	1	1
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,64	0,43	0,68	0,94	0,95	1	0,89	1	1	1
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	1	1	1	0,75	1	1	0,25	1	1	1
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,634	0,5405	0,656	0,7325	0,8225	0,98	0,762	1	1	1
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,8478	-	-	-	-	1
Нормований ROA (nROA)	0,5	0,5	1	0,833	0,833	1	1	1	1	1
Нормований ROE (nROE)	0,8	0,533	1	1	0,6	1	1	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	0,125	0,125	0,5	0,375	0,375	1	1	1	1	1
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,478	0,397	0,85	0,746	0,626	1	1	1	1	1
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,8129	-	-	-	-	1

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "ПВП НАСОСЕНЕРГОПРОМ", 41375408					ПРАТ "КАЛУСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАШИН", 01267876				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	4	4	5	7	7	46	58	55	50	56
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	18988,00	23360,00	83079,00	110173,00	164238,00	11720,00	24589,00	41387,00	39482,00	63145,00
Чистий прибуток (тис грн)	176,00	164,00	1367,00	820,00	8875,00	-1444,00	1790,00	3665,00	2782,00	3433,00
Активи (тис грн)	437,00	771,00	5400,00	7647,00	15337,00	5414,00	13713,00	14259,00	20909,00	29775,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	94,00	13,00	4657,00	101,00	11054,00	644,00	1511,00	523,00	354,00	489,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	178,00	507,00
Поточні зобов'язання (тис грн)	356,00	607,00	4032,00	3357,00	2187,00	1380,00	7889,00	4759,00	8459,00	13536,00
Власний капітал (тис грн)	80,00	164,00	1368,00	4290,00	13151,00	4034,00	5824,00	9500,00	12273,00	15732,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,18	0,21	0,25	0,56	0,86	0,75	0,42	0,67	0,59	0,53
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	-	-	-	0,85	3,43	4,55	4,64	1,87	2,25	2,31
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,81	0,79	0,75	0,44	0,14	0,25	0,58	0,33	0,40	0,45
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,23	1,27	1,34	0,77	5,26	3,28	1,58	1,93	1,83	1,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	1,14	1,23	1,31	0,75	5,20	1,06	0,60	0,73	0,44	0,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,26	0,02	1,15	0,03	5,06	0,47	0,19	0,11	0,04	0,04
Рентабельність активів (ROA)	0,40	0,21	0,25	0,11	0,58	-0,27	0,13	0,26	0,13	0,12
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,20	1,34	1,78	0,29	1,02	-0,30	0,36	0,48	0,26	0,25
Рентабельність продажів (NPM)	0,01	0,01	0,02	0,01	0,05	-0,13	0,08	0,10	0,07	0,05
Нормалізований КА (nКА)	0,225	0,2625	0,3125	0,7	1	0,9375	0,525	0,8375	0,7375	0,6625
Нормалізований КПН (nКПН)	0	0	0	0,425	1	1	1	0,935	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0,0167	0,0833	0,5333	1	0,75	0,0333	0,55	0,3333	0,25
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,09	0,102	0,125	0,508	1	0,88	0,31	0,726	0,695	0,649
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,629
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,615	0,635	0,67	0,385	1	1	0,79	0,965	0,915	0,85
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	1	1	1	0,75	1	1	0,6	0,73	0,44	0,75
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	1	0,1	1	0,15	1	1	0,95	0,55	0,2	0,2
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,846	0,629	0,868	0,454	1	1	0,7635	0,779	0,57	0,6525
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,7993	-	-	-	-	0,48645
Нормований ROA (nROA)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Нормований ROE (nROE)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	0,125	0,125	0,25	0,125	0,625	0	1	1	0,875	0,625
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,738	0,738	0,775	0,738	0,888	0	1	1	0,963	0,888
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,8654	-	-	-	-	1

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ЄВРОТРУБПЛАСТ", 33090871					ДП "ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ КОТЕЛЬНО-ЗВАРЮВАЛЬНИЙ ЗАВОД", 07552205				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	93	108	100	81	16	64	60	58	54	46
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	664491,00	911492,00	476892,00	147295,00	15340,00	5622,00	4862,00	5875,00	6881,00	3839,00
Чистий прибуток (тис грн)	22923,00	90327,00	29841,00	-66911,00	-132331,00	-9312,00	-8252,00	-6775,00	-2924,00	-4319,00
Активи (тис грн)	186521,00	325465,00	310793,00	193025,00	41372,00	16674,00	21732,00	22073,00	21144,00	20839,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	899,00	27441,00	1510,00	5043,00	486,00	41,00	211,00	109,00	186,00	151,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	135250,00	183870,00	139356,00	88499,00	69177,00	20117,00	25174,00	32291,00	34289,00	38303,00
Власний капітал (тис грн)	51271,00	141595,00	171437,00	104526,00	-27805,00	-3443,00	-3443,00	-10218,00	-13145,00	-17464,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,27	0,44	0,55	0,54	-0,67	-0,21	-0,16	-0,46	-0,62	-0,84
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	11,59	29,93	44,91	36,11	-15,70	-0,41	-0,27	-0,96	-1,30	-1,83
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,73	0,56	0,45	0,46	1,67	1,21	1,16	1,46	1,62	1,84
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,35	1,74	2,20	2,15	0,57	0,42	0,36	0,35	0,32	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,56	1,00	1,31	1,16	0,41	0,26	0,25	0,28	0,25	0,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,01	0,15	0,01	0,06	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
Рентабельність активів (ROA)	0,12	0,28	0,10	-0,35	-3,20	-0,56	-0,38	-0,31	-0,14	-0,21
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,95	0,94	0,19	-0,48	-3,45	2,78	2,40	0,99	0,25	0,28
Рентабельність продажів (NPM)	0,03	0,10	0,06	-0,45	-8,63	-1,66	-1,70	-1,15	-0,42	-1,13
Нормалізований КА (nКА)	0,3375	0,55	0,6875	0,675	0	0	0	0	0	0
Нормалізований КПН (nКПН)	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0,0667	0,25	0,2333	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,505	0,6	0,66	0,65	0	0	0	0	0	0
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,195	-	-	-	-	0
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,675	0,87	1	1	0,285	0,21	0,18	0,175	0,16	0,145
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,56	1	1	1	0,41	0,26	0,25	0,28	0,25	0,23
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0,05	0,75	0,05	0,3	0,05	0	0,05	0	0,05	0
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,4785	0,8855	0,7625	0,825	0,27	0,175	0,172	0,168	0,164	0,1385
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,50105	-	-	-	-	0,1392
Нормований ROA (nROA)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Нормований ROE (nROE)	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	0,375	1	0,75	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,813	1	0,925	0	0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0,3

Продовження додатку А

Показники	ПРАТ "ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЗАВОД "ПРОМПРИЛАД", 05782912					ПП "МЕХАНІК", 25570106				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	79	73	63	65	69	69	62	58	52	51
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	14189,00	25200,00	23108,00	47202,00	76479,00	25420,00	17838,00	14888,00	42848,00	41737,00
Чистий прибуток (тис грн)	344,00	1286,00	555,00	1851,00	5296,00	2083,00	-1321,00	422,00	12999,00	10269,00
Активи (тис грн)	26168,00	55524,00	232298,00	448191,00	512792,00	36766,00	35150,00	37450,00	53345,00	60986,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	242,00	1683,00	2196,00	4490,00	3224,00	14800,00	10696,00	6928,00	16164,00	28516,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	2805,00	1254,00	-	-	46047,00	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	12498,00	45385,00	183143,00	397185,00	410443,00	1096,00	847,00	2584,00	5644,00	3021,00
Власний капітал (тис грн)	10865,00	8885,00	49155,00	51006,00	56302,00	35669,00	34302,00	34866,00	47701,00	57965,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,42	0,16	0,21	0,11	0,11	0,97	0,98	0,93	0,89	0,95
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	0,84	0,27	0,57	0,31	0,16	8,46	8,84	10,54	14,85	21,62
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,48	0,82	0,79	0,89	0,80	0,03	0,02	0,07	0,11	0,05
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,06	0,49	0,79	0,72	0,40	29,70	36,91	13,21	8,88	19,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,24	0,31	0,73	0,67	0,34	19,41	23,22	8,23	6,33	14,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,02	0,04	0,01	0,01	0,01	13,50	12,63	2,68	2,86	9,44
Рентабельність активів (ROA)	0,01	0,02	0,00	0,00	0,01	0,06	-0,04	0,01	0,24	0,17
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,03	0,16	0,02	0,04	0,10	0,06	-0,04	0,01	0,31	0,19
Рентабельність продажів (NPM)	0,02	0,05	0,02	0,04	0,07	0,09	-0,08	0,04	0,32	0,27
Нормалізований КА (nКА)	0,525	0,2	0,2625	0,1375	0,1375	1	1	1	1	1
Нормалізований КПН (nКПН)	0,42	0,135	0,285	0,155	0,08	1	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0,2	0	0	0	0	0,95	0,9667	0,8833	0,8167	0,9167
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,396	0,121	0,191	0,102	0,079	0,985	0,99	0,965	0,945	0,975
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0,953
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,53	0,245	0,395	0,36	0,2	1	1	1	1	1
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,24	0,31	0,73	0,67	0,34	1	1	1	1	1
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0,1	0,2	0,05	0,05	0,05	1	1	1	1	1
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,321	0,2565	0,426	0,391	0,2115	1	1	1	1	1
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,29585	-	-	-	-	1
Нормований ROA (nROA)	0,167	0,333	0	0	0,167	1	0	0,167	1	1
Нормований ROE (nROE)	0,2	1	0,133	0,267	0,667	0,4	0	0,067	1	1
Нормований NPM (nNPM)	0,25	0,625	0,25	0,5	0,875	1	0	0,5	1	1
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,202	0,621	0,115	0,23	0,529	0,82	0	0,237	1	1
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,4183	-	-	-	-	1

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ "ВЕЛТЕХ", 40512089					ПП "ЕЛЕВАТОРБУДМАШ", 37684375				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	5	4	5	6	7	6	7	8	8	4
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	11463,00	5554,00	7356,00	26168,00	19166,00	-1028,00	4795,00	16491,00	19773,00	11333,00
Чистий прибуток (тис грн)	-1515,00	1566,00	1427,00	4686,00	3047,00	-1352,00	-261,00	393,00	475,00	215,00
Активи (тис грн)	5149,00	5870,00	3505,00	23363,00	27095,00	8558,00	15761,00	22195,00	14867,00	14261,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	174,00	33,00	12,00	9311,00	11178,00	32,00	42,00	94,00	655,00	456,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	12500,00	14952,00	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	6897,00	6052,00	2260,00	4932,00	3165,00	369,00	7729,00	13805,00	6002,00	5182,00
Власний капітал (тис грн)	-1748,00	-182,00	1245,00	5931,00	8978,00	8189,00	8032,00	8390,00	8865,00	9079,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	-0,34	-0,03	0,36	0,25	0,33	0,96	0,51	0,38	0,60	0,64
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	-1,67	-0,23	1,88	11,19	18,70	117,50	15,89	7,52	6,14	7,72
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	1,34	1,03	0,64	0,21	0,12	0,04	0,49	0,62	0,40	0,36
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	0,59	0,84	1,26	4,63	8,41	23,02	1,97	1,53	2,24	2,53
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,15	0,21	0,23	3,36	6,58	1,11	0,39	0,19	0,45	0,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,03	0,01	0,01	1,89	3,53	0,09	0,01	0,01	0,11	0,09
Рентабельність активів (ROA)	-0,29	0,27	0,41	0,20	0,11	-0,16	-0,02	0,02	0,03	0,02
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,53	-1,62	2,69	1,31	0,41	-0,17	-0,03	0,05	0,06	0,02
Рентабельність продажів (NPM)	-0,13	0,28	0,19	0,18	0,18	1,32	-0,05	0,02	0,02	0,02
Нормалізований КА (nКА)	0	0	0,45	0,3125	0,4125	1	0,6375	0,475	0,75	0,8
Нормалізований КПН (nКПН)	0	0	0,94	1	1	1	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0	0	0,65	0,8	0,9333	0,1833	0	0,3333	0,4
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0	0	0,464	0,595	0,605	0,97	0,706	0,59	0,71	0,728
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,874	-	-	-	-	0,597
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,295	0,42	0,63	1	1	1	0,985	0,765	1	1
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,15	0,21	0,23	1	1	1	0,39	0,19	0,45	0,6
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0,15	0,05	0,05	1	1	0,45	0,05	0,05	0,55	0,45
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,208	0,254	0,345	1	1	0,8625	0,543	0,385	0,695	0,7225
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,6032
Нормований ROA (nROA)	0	1	1	1	1	0	0	0,333	0,5	0,333
Нормований ROE (nROE)	1	0	1	1	1	0	0	0,333	0,4	0,133
Нормований NPM (nNPM)	0	1	1	1	1	1	0	0,25	0,25	0,25
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,3	0,7	1	1	1	0,3	0	0,308	0,395	0,248
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,3375

Продовження додатку А

Показники	АГРОПРОМИСЛОВО-РЕМОНТНО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕХНІКА" У ФОРМІ ТОВ, 31430142					ТОВ "МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД "АВТОЛИВМАШ", 30858384				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	28	30	26	21	21	16	21	17	15	14
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	5509,00	6509,00	9389,00	11035,00	8544,00	2523,00	3560,00	3551,00	5483,00	8724,00
Чистий прибуток (тис грн)	39,00	44,00	37,00	47,00	46,00	-729,00	-253,00	-92,00	518,00	1263,00
Активи (тис грн)	7467,00	7618,00	7885,00	7693,00	7709,00	16518,00	15787,00	15000,00	15594,00	17606,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	73,00	72,00	521,00	17,00	382,00	18,00	72,00	48,00	78,00	380,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	229,00	336,00	567,00	365,00	334,00	5924,00	5446,00	4702,00	4778,00	5527,00
Власний капітал (тис грн)	7238,00	7282,00	7318,00	7329,00	7375,00	10593,00	10340,00	10298,00	10816,00	12079,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,97	0,96	0,93	0,95	0,96	0,64	0,66	0,69	0,69	0,69
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	3,42	3,75	4,12	4,45	4,53	1,98	2,24	2,66	2,65	2,26
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,03	0,04	0,07	0,05	0,04	0,36	0,34	0,31	0,31	0,31
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	23,37	16,87	10,78	16,58	18,19	1,89	2,05	2,37	2,41	2,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	1,00	0,60	1,13	0,91	4,96	1,59	1,75	2,04	2,07	1,94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,32	0,22	0,92	0,05	1,14	0,00	0,01	0,01	0,02	0,07
Рентабельність активів (ROA)	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	-0,04	-0,02	-0,01	0,03	0,07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	-0,07	-0,02	-0,01	0,05	0,11
Рентабельність продажів (NPM)	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	-0,29	-0,08	-0,03	0,09	0,14
Нормалізований КА (nКА)	1	1	1	1	1	0,8	0,825	0,8625	0,8625	0,8625
Нормалізований КПН (nКПН)	1	1	1	1	1	0,99	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0,95	0,9333	0,8833	0,9167	0,9333	0,6	0,6333	0,65	0,65	0,65
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,985	0,98	0,965	0,975	0,98	0,803	0,82	0,83	0,83	0,83
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,973	-	-	-	-	0,842
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	1	1	1	1	1	0,945	1	1	1	1
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	1	0,6	1	0,91	1	1	1	1	1	1
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	1	1,1	1	0,25	1	0	0,05	0,05	0,1	0,35
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	1	0,885	1	0,781	1	0,728	0,7625	0,7625	0,775	0,8375
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,902	-	-	-	-	0,84255
Нормований ROA (nROA)	0,167	0,167	0	0,167	0,167	0	0	0	0,5	1
Нормований ROE (nROE)	0,067	0,067	0,067	0,067	0,067	0	0	0	0,333	0,733
Нормований NPM (nNPM)	0,125	0,125	0	0	0,125	0	0	0	1	1
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,124	0,124	0,02	0,087	0,124	0	0	0	0,6	0,92
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,0847	-	-	-	-	1

Продовження додатку А

Показники	ПП "ІМЕКС", 13664807					ТОВ "ЗАХІД-ТЕХНО", 40283882				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	19	27	24	17	14	7	8	7	7	9
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	8098,00	9985,00	7653,00	8550,00	13142,00	11031,00	21118,00	7971,00	38243,00	38440,00
Чистий прибуток (тис грн)	461,00	505,00	387,00	411,00	691,00	330,00	620,00	400,00	1455,00	1796,00
Активи (тис грн)	14601,00	15772,00	17128,00	18143,00	19459,00	3007,00	7716,00	10461,00	18234,00	20680,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1,00	29,00	94,00	355,00	1,00	3,00	165,00	11,00	238,00	40,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	2600,00	3267,00	4236,00	4822,00	5987,00	2618,00	6706,00	9051,00	10808,00	11019,00
Власний капітал (тис грн)	12000,00	12505,00	12892,00	13321,00	13473,00	389,00	1010,00	1410,00	7426,00	9661,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,82	0,79	0,75	0,73	0,69	0,13	0,13	0,13	0,41	0,47
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	1,63	1,70	1,75	1,81	1,83	0,27	0,74	1,07	5,11	3,72
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,18	0,21	0,25	0,27	0,31	0,87	0,87	0,87	0,59	0,53
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	2,79	2,58	2,31	2,24	2,02	0,60	0,95	1,01	1,55	1,64
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,82	0,71	0,57	0,64	0,60	0,25	0,40	0,46	0,87	1,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,00	0,01	0,02	0,07	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00
Рентабельність активів (ROA)	0,03	0,03	0,02	0,02	0,04	0,11	0,08	0,04	0,08	0,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,04	0,04	0,03	0,03	0,05	1,45	0,89	0,33	0,33	0,21
Рентабельність продажів (NPM)	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,03	0,03	0,05	0,04	0,05
Нормалізований КА (nКА)	0,8	0,825	0,8625	0,8625	0,8625	0,1625	0,1625	0,1625	0,5125	0,5875
Нормалізований КПН (nКПН)	0,99	1	1	1	1	0,135	0,37	0,535	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0,4	0,4333	0,4833	0,4833	0,4833	0	0	0	0,0167	0,1167
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,757	0,77	0,796	0,796	0,796	0,09	0,136	0,185	0,509	0,57
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,814	-	-	-	-	0,698
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	1	1	1	1	1	0,3	0,475	0,505	0,775	0,82
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,82	0,71	0,57	0,64	0,6	0,25	0,4	0,46	0,87	1
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0	0,05	0,1	0,35	0	0	0,1	0	0,1	0
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,687	0,661	0,6245	0,7115	0,61	0,2075	0,355	0,363	0,6395	0,678
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,62775	-	-	-	-	0,81625
Нормований ROA (nROA)	0,5	0,5	0,333	0,333	0,667	1	1	0,667	1	1
Нормований ROE (nROE)	0,267	0,267	0,2	0,2	0,333	1	1	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	0,75	0,625	0,625	0,625	0,625	0,375	0,375	0,625	0,5	0,625
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,505	0,468	0,381	0,381	0,554	0,813	0,813	0,754	0,85	0,888
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,4611	-	-	-	-	0,8797

Продовження додатку А

Показники	ПП "ЗАУБЕР-УКРАЇНА", 38200901					ТОВ "НАДРА ІНЖИНІРИНГ", 42925254				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	1197,00	32368,00	13528,00	11754,00	11537,00	2120,00	17645,00	8774,00	61658,00	68517,00
Чистий прибуток (тис грн)	147,00	2752,00	493,00	595,00	749,00	13,00	110,00	426,00	555,00	2185,00
Активи (тис грн)	19477,00	24368,00	23452,00	14500,00	13348,00	2846,00	7979,00	11033,00	20203,00	30244,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	13,00	565,00	2,00	742,00	-	1139,00	1302,00	31,00	4101,00	10853,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	14028,00	14808,00	13290,00	4745,00	3276,00	1782,00	6804,00	9432,00	18048,00	25903,00
Власний капітал (тис грн)	5448,00	9560,00	10162,00	9755,00	10073,00	1064,00	1175,00	1601,00	2156,00	4341,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,28	0,39	0,43	0,67	0,75	0,37	0,15	0,15	0,11	0,14
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	181,60	315,50	335,39	321,93	332,44	1,89	1,01	1,99	3,61	3,54
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,72	0,61	0,57	0,33	0,25	0,63	0,85	0,85	0,89	0,86
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,39	1,64	1,76	3,05	4,07	1,28	1,00	1,08	1,09	1,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,38	0,86	0,96	1,38	1,84	0,91	0,78	0,67	0,65	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,00	0,04	0,00	0,16	-	0,64	0,19	0,00	0,23	0,42
Рентабельність активів (ROA)	0,01	0,11	0,02	0,04	0,06	0,00	0,01	0,04	0,03	0,07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,03	0,37	0,05	0,06	0,08	0,01	0,10	0,31	0,30	0,67
Рентабельність продажів (NPM)	0,12	0,09	0,04	0,05	0,06	0,01	0,01	0,05	0,01	0,03
Нормалізований КА (nКА)	0,35	0,4875	0,5375	0,8375	0,9375	0,4625	0,1875	0,1875	0,1375	0,175
Нормалізований КПН (nКПН)	1	1	1	1	1	0,945	0,505	0,995	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0	0,05	0,55	0,75	0,45	0	0	0	0
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,34	0,395	0,416	0,595	0,67	0,542	0,227	0,355	0,355	0,37
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,741	-	-	-	-	0,305
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,695	0,82	0,88	1	1	0,64	0,5	0,54	0,545	0,56
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,38	0,86	0,96	1	1	0,91	0,78	0,67	0,65	0,88
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0	0,2	0	0,8	-	1	0,95	0	1	1
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,411	0,679	0,688	0,95	1	0,8245	0,7105	0,4505	0,6955	0,782
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,6626
Нормований ROA (nROA)	0,167	1	0,333	0,667	1	0	0,167	0,667	0,5	1
Нормований ROE (nROE)	0,2	1	0,333	0,4	0,533	0,067	0,667	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	1	1	0,5	0,625	0,75	0,125	0,125	0,625	0,125	0,375
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,427	1	0,383	0,574	0,785	0,058	0,304	0,754	0,538	0,813
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,7208	-	-	-	-	1

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "А-ТЕК ЮКРЕЙН", 43337893					ТОВ "ЗПУЄ УКРАЇНА", 35460757				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	3	2	3	4	5	6	6	6	7	17
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	2986,00	1462,00	9979,00	38112,00	55317,00	11747,00	12682,00	39048,00	48634,00	50049,00
Чистий прибуток (тис грн)	239,00	114,00	2300,00	9716,00	17048,00	160,00	107,00	140,00	178,00	863,00
Активи (тис грн)	991,00	2515,00	5658,00	22673,00	44125,00	10487,00	11472,00	13483,00	13408,00	22113,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	739,00	1628,00	4220,00	15253,00	16823,00	50,00	268,00	337,00	2410,00	661,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	742,00	2153,00	3363,00	18346,00	26750,00	8917,00	9795,00	11666,00	7752,00	20476,00
Власний капітал (тис грн)	248,00	363,00	2295,00	4326,00	17375,00	1570,00	1677,00	1817,00	5656,00	1638,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,25	0,14	0,41	0,19	0,39	0,15	0,15	0,13	0,42	0,07
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	9,92	33,58	5,59	17,64	4,38	261,67	304,91	330,29	2175,27	5,61
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,75	0,86	0,59	0,81	0,61	0,85	0,85	0,87	0,58	0,93
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,30	1,16	1,56	1,22	1,50	1,18	1,17	1,16	1,73	1,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	1,30	0,90	1,28	1,20	1,42	1,05	0,78	0,05	0,32	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	1,00	0,76	1,25	0,83	0,63	0,01	0,03	0,03	0,31	0,03
Рентабельність активів (ROA)	0,24	0,05	0,41	0,43	0,39	0,02	0,01	0,01	0,01	0,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,93	0,37	1,73	2,93	1,57	0,11	0,07	0,08	0,05	0,24
Рентабельність продажів (NPM)	0,08	0,08	0,27	0,26	0,32	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02
Нормалізований КА (nКА)	0,3125	0,175	0,5125	0,2375	0,4875	0,1875	0,1875	0,1625	0,525	0,0875
Нормалізований КПН (nКПН)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0	0,0167	0	0	0	0	0	0,0333	0
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,425	0,37	0,505	0,295	0,395	0,475	0,475	0,465	0,53	0,435
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,358	-	-	-	-	0,469
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,65	0,58	0,78	0,61	0,75	0,59	0,585	0,58	0,865	0,535
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	1	0,9	1	1	1	1	0,78	0,05	0,32	0,36
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	1	1	1	1	1	0,05	0,15	0,15	1	0,15
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,86	0,797	0,912	0,844	0,9	0,5985	0,5445	0,287	0,708	0,3775
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,9007	-	-	-	-	0,41955
Нормований ROA (nROA)	1	0,833	1	1	1	0,333	0,167	0,167	0,167	0,667
Нормований ROE (nROE)	1	1	1	1	1	0,733	0,467	0,533	0,333	1
Нормований NPM (nNPM)	1	1	1	1	1	0,125	0,125	0	0	0,25
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	1	0,933	1	1	1	0,391	0,244	0,227	0,167	0,642
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,4617

Продовження додатку А

Показники	ПП "СПЕЦІАЛІЗОВАНА РЕМОНТНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "ПОРТАЛ", 33860532					ТОВ "РЕФІТ", 36117204				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	15	16	12	10	11	11	13	12	11	10
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	29992,00	57213,00	18612,00	27686,00	38493,00	19747,00	26263,00	18925,00	23708,00	24461,00
Чистий прибуток (тис грн)	685,00	1273,00	484,00	641,00	701,00	2050,00	2918,00	1766,00	2735,00	2798,00
Активи (тис грн)	30616,00	20259,00	22285,00	16541,00	18072,00	20704,00	28639,00	27620,00	31219,00	30603,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1093,00	2427,00	74,00	1420,00	2290,00	4860,00	6952,00	3014,00	4600,00	3905,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	76,00	-	-	-	1234,00
Поточні зобов'язання (тис грн)	24780,00	13300,00	15187,00	9703,00	10596,00	2499,00	7593,00	4808,00	5672,00	1023,00
Власний капітал (тис грн)	5836,00	6959,00	7098,00	6838,00	7477,00	18128,00	21046,00	22812,00	25547,00	28345,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,19	0,34	0,32	0,41	0,41	0,88	0,73	0,83	0,82	0,93
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	79,95	211,51	1918,49	373,64	15,20	4,58	4,77	2,04	2,10	2,29
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,81	0,66	0,68	0,59	0,59	0,12	0,27	0,17	0,18	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,23	1,52	1,47	1,70	1,66	6,70	3,19	3,42	3,36	17,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	1,15	1,43	1,19	1,34	1,07	2,79	1,81	1,18	1,18	5,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,04	0,18	0,00	0,15	0,22	1,94	0,92	0,63	0,81	3,82
Рентабельність активів (ROA)	0,02	0,06	0,02	0,04	0,04	0,10	0,10	0,06	0,09	0,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,12	0,20	0,07	0,09	0,10	0,12	0,15	0,08	0,11	0,10
Рентабельність продажів (NPM)	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,10	0,11	0,09	0,12	0,12
Нормалізований КА (nКА)	0,2375	0,425	0,4	0,5125	0,5125	1	0,9125	1	1	1
Нормалізований КПН (nКПН)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0	0	0,0167	0,0167	0,8	0,7167	0,8833	0,8667	0,95
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,495	0,57	0,56	0,516	0,516	0,94	0,909	0,965	0,95	0,985
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,528	-	-	-	-	0,989
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,615	0,76	0,735	0,85	0,83	1	1	1	1	1
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0,2	0,9	0	0,75	1	1	1	1	1	1
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,646	0,879	0,644	0,8775	0,932	1	1	1	1	1
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,96685	-	-	-	-	1
Нормований ROA (nROA)	0,333	1	0,333	0,667	0,667	1	1	1	1	1
Нормований ROE (nROE)	0,8	1	0,467	0,6	0,667	0,8	1	0,533	0,733	0,667
Нормований NPM (nNPM)	0,25	0,25	0,375	0,25	0,25	1	1	1	1	1
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,448	0,775	0,386	0,522	0,542	0,94	1	0,86	0,92	0,9
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,5151	-	-	-	-	0,876

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "ІОТЕХ", 43872130					ТОВ "ВКФ БУЛАТ", 36997703				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	3	3	4	4	7	24	24	23	21	16
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	-	183,00	4605,00	19532,00	17896,00	19763,00	14279,00	26906,00	10243,00	17486,00
Чистий прибуток (тис грн)	-71,00	33,00	105,00	345,00	-1032,00	478,00	560,00	902,00	227,00	446,00
Активи (тис грн)	29,00	215,00	6646,00	2325,00	1325,00	7626,00	13653,00	9892,00	10666,00	6187,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	15,00	83,00	5037,00	279,00	348,00	161,00	114,00	726,00	229,00	850,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	700,00	1046,00	576,00	626,00	226,00
Поточні зобов'язання (тис грн)	50,00	61,00	7628,00	2962,00	2994,00	6441,00	12010,00	8347,00	8979,00	4747,00
Власний капітал (тис грн)	-21,00	155,00	-983,00	-638,00	-1669,00	485,00	597,00	969,00	1061,00	1215,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	-0,72	0,72	-0,15	-0,27	-1,26	0,06	0,04	0,10	0,10	0,20
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	-3,50	29,17	-131,00	-11,49	-32,67	0,46	0,32	0,59	0,86	0,78
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	1,72	0,28	1,15	1,27	2,26	0,84	0,88	0,84	0,84	0,77
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	0,44	3,47	0,87	0,77	0,43	1,02	0,98	0,99	1,05	0,98
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,42	3,45	0,81	0,76	0,41	0,44	0,51	0,60	0,23	0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,30	1,38	0,66	0,09	0,12	0,03	0,01	0,09	0,03	0,18
Рентабельність активів (ROA)	-2,45	0,15	0,02	0,15	-0,78	0,06	0,04	0,09	0,02	0,07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	6,76	0,50	-0,14	-0,43	0,89	1,25	1,03	1,15	0,22	0,39
Рентабельність продажів (NPM)	-	0,18	0,02	0,02	-0,06	0,02	0,04	0,03	0,02	0,03
Нормалізований КА (nКА)	0	0,9	0	0	0	0,075	0,05	0,125	0,125	0,25
Нормалізований КПН (nКПН)	0	1	0	0	0	0,23	0,16	0,295	0,43	0,39
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0,5333	0	0	0	0	0	0	0	0,3833
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0	0,713	0	0	0	0,097	0,053	0,116	0,169	0,2
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0,224
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,22	1	0,435	0,385	0,215	0,51	0,49	0,495	0,525	0,49
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,42	1	0,81	0,76	0,41	0,44	0,51	0,6	0,23	0,45
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	1	1	1	0,45	0,6	0,15	0,05	0,45	0,15	0,9
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,485	1	0,7075	0,5325	0,3795	0,3955	0,387	0,5205	0,328	0,5785
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,41735	-	-	-	-	0,534
Нормований ROA (nROA)	0	1	0,333	1	0	1	0,667	1	0,333	1
Нормований ROE (nROE)	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Нормований NPM (nNPM)	0	1	0,25	0,25	0	0,25	0,5	0,375	0,25	0,375
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,3	1	0,208	0,475	0,3	0,775	0,717	0,813	0,508	0,813
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,2991	-	-	-	-	0,6853

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "ВИРОБНИЧО-СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР "ТЕРМА", 39521692					АТ "КОЛОМИЙСЬКИЙ ЗАВОД СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ МАШИН", 00238180				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	2	2	2	2	2	11	11	9	9	9
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	5440,00	8319,00	7570,00	12164,00	16561,00	-	-	767,00	-	-
Чистий прибуток (тис грн)	334,00	525,00	441,00	798,00	1383,00	-5155,00	-3984,00	-4869,00	-3993,00	-3126,00
Активи (тис грн)	1764,00	2328,00	2808,00	3784,00	4980,00	15163,00	14363,00	14346,00	14381,00	14390,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	178,00	450,00	209,00	504,00	458,00	23,00	26,00	0,00	4,00	63,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	108,00	148,00	186,00	471,00	391,00	25965,00	33883,00	38866,00	42894,00	45908,00
Власний капітал (тис грн)	1655,00	2181,00	2622,00	3313,00	4589,00	-10802,00	-19520,00	-24520,00	-28513,00	-31518,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,94	0,94	0,93	0,88	0,92	-0,71	-1,36	-1,71	-1,98	-2,19
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	48,68	43,88	43,48	76,69	73,77	-0,80	-1,52	-2,01	-2,46	-2,86
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,06	0,06	0,07	0,12	0,08	1,71	2,36	2,71	2,98	3,19
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	16,01	15,45	14,79	7,95	12,57	0,06	0,04	0,06	0,06	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	2,43	4,25	2,34	1,44	2,50	0,06	0,04	0,05	0,06	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	1,65	3,05	1,13	1,07	1,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність активів (ROA)	0,19	0,23	0,16	0,21	0,28	-0,34	-0,28	-0,34	-0,28	-0,22
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,22	0,27	0,18	0,27	0,35	0,44	0,26	0,22	0,15	0,10
Рентабельність продажів (NPM)	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08	-	-	-6,35	-	-
Нормалізований КА (nКА)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Нормалізований КПН (nКПН)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0,9	0,9	0,8833	0,8	0,8667	0	0	0	0	0
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,97	0,97	0,965	0,94	0,95	0	0	0	0	0
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,938	-	-	-	-	0
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	1	1	1	1	1	0,03	0,02	0,03	0,03	0,035
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	1	1	1	1	1	0,06	0,04	0,05	0,06	0,07
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	1	1	1	1	1	0,033	0,022	0,0295	0,033	0,0385
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,0378
Нормований ROA (nROA)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Нормований ROE (nROE)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,667
Нормований NPM (nNPM)	0,75	0,75	0,75	0,875	1	0	0	0	0	0
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,925	0,925	0,925	0,963	1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	0,22

Продовження додатку А

Показники	ВАТ "ПРЕСМАШ", 13643567					ПРАТ "АГРОМАШ-ІФ", 32873954				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	2	2	3	3	3	6	6	5	5	5
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	-	2265,00	-	-	-	60,00	40,00	39,00	35,00	32,00
Чистий прибуток (тис грн)	-2987,00	3701,00	-2603,00	-2768,00	-3151,00	-774,00	-582,00	-500,00	-728,00	-613,00
Активи (тис грн)	22019,00	20589,00	15954,00	14653,00	12717,00	1387630,00	1387577,00	1387667,00	1064542,00	1064529,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	211,00	3341,00	13,00	20,00	16,00	4,00	3,00	18,00	7,00	10,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	1120360,00	1120360,00	1120360,00	1120360,00	1120360,00
Поточні зобов'язання (тис грн)	33218,00	28144,00	26170,00	27695,00	28955,00	647807,00	648336,00	648926,00	326529,00	327129,00
Власний капітал (тис грн)	-11199,00	-7555,00	-10216,00	-13042,00	-16238,00	-380537,00	-381119,00	-381619,00	-382347,00	-382960,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	-0,51	-0,37	-0,64	-0,89	-1,28	-0,27	-0,27	-0,28	-0,36	-0,36
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	-1,01	-0,77	-1,18	-1,73	-2,55	-50,38	-50,45	-50,52	-50,62	-50,70
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	1,51	1,37	1,64	1,89	2,28	0,47	0,47	0,47	0,31	0,31
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	0,33	0,38	0,28	0,26	0,22	2,13	2,13	2,13	3,24	3,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	0,06	0,20	0,08	0,07	0,04	2,09	2,09	2,08	3,15	3,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,01	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність активів (ROA)	-0,14	0,18	-0,16	-0,19	-0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,30	-0,39	0,29	0,24	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність продажів (NPM)	-	1,63	-	-	-	-12,90	-14,55	-12,82	-20,80	-19,16
Нормалізований КА (nКА)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нормалізований КПН (nКПН)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0	0	0	0	0	0,2167	0,2167	0,2167	0,4833	0,4833
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0	0	0	0	0	0,065	0,065	0,065	0,145	0,145
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0,169
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,165	0,19	0,14	0,13	0,11	1	1	1	1	1
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	0,06	0,2	0,08	0,07	0,04	1	1	1	1	1
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0,05	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,0995	0,296	0,084	0,0765	0,058	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,03205	-	-	-	-	0,75
Нормований ROA (nROA)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Нормований ROE (nROE)	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
Нормований NPM (nNPM)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0	0	0	0	0
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0,26	-	-	-	-	0

Продовження додатку А

Показники	ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ІНДУКТОР", 43676681					ТОВ "ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЕ СПЕЦІАЛЬНЕ КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО ЗАСОБІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ", 04671180				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	6	5	4	4	3	5	5	5	4	1
Чистий дохід від реалізації продукції (тис грн)	1443,00	869,00	618,00	661,00	258,00	1135,00	1700,00	139,00	1750,00	-
Чистий прибуток (тис грн)	64,00	64,00	25,00	21,00	-623,00	-14,00	1,00	-465,00	249,00	-109,00
Активи (тис грн)	706,00	1433,00	1585,00	1476,00	1300,00	631,00	1171,00	1345,00	446,00	447,00
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	40,00	28,00	260,00	14,00	9,00	139,00	402,00	49,00	9,00	1,00
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	246,00	326,00	401,00	648,00	1095,00	3,00	542,00	1180,00	32,00	142,00
Власний капітал (тис грн)	460,00	1107,00	1184,00	828,00	205,00	628,00	630,00	165,00	414,00	305,00
Фінансові показники										
Коефіцієнт автономії (КА)	0,65	0,77	0,75	0,56	0,16	1,00	0,54	0,12	0,93	0,68
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	1,23	3,78	5,41	6,35	3,42	6,04	6,19	1,85	5,35	4,68
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	0,35	0,23	0,25	0,44	0,84	0,00	0,46	0,88	0,07	0,32
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпот,л,)	1,35	3,50	3,41	2,08	1,13	175,67	1,97	1,06	11,53	2,69
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв,л,)	1,09	2,30	2,16	0,96	0,55	70,67	1,26	0,25	0,37	0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс,л,)	0,16	0,09	0,65	0,02	0,01	46,33	0,74	0,04	0,29	0,01
Рентабельність активів (ROA)	0,09	0,04	0,02	0,01	-0,48	-0,02	0,00	-0,35	0,56	-0,24
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,28	0,08	0,02	0,02	-1,21	-0,02	0,00	-1,17	0,86	-0,30
Рентабельність продажів (NPM)	0,13	0,07	0,04	0,03	-2,49	-0,01	0,00	-3,34	0,14	-
Нормалізований КА (nКА)	0,8125	0,9625	0,9375	0,7	0,2	1	0,675	0,15	1	0,85
Нормалізований КПН (nКПН)	0,615	1	1	1	1	1	1	0,925	1	1
Нормалізований КЗ (nКЗ)	0,5833	0,7833	0,75	0,2667	0	1	0,2333	0	0,8833	0,4667
Інтегральний показник фінансової стійкості (ІПФС)	0,679	0,918	0,916	0,7	0,48	1	0,726	0,323	0,955	0,81
Тренд інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФСт)	-	-	-	-	0,554	-	-	-	-	0,718
Нормований Кпот,л, (nКпот,л,)	0,675	1	1	1	0,565	1	0,985	0,53	1	1,345
Нормований Кшв,л, (nКшв,л,)	1	1	1	0,96	0,55	1	1	0,25	0,37	0,18
Нормований Кабс,л, (nКабс,л,)	0,8	0,45	1	0,1	0,05	1	1	0,2	1	0,05
Інтегральний показник ліквідності (ІПЛ)	0,82	0,8625	1	0,761	0,431	1	0,994	0,3495	0,7795	0,6135
Тренд інтегрального показника ліквідності (ІПЛт)	-	-	-	-	0,51105	-	-	-	-	0,45105
Нормований ROA (nROA)	1	0,667	0,333	0,167	0	0	0	0	1	0
Нормований ROE (nROE)	1	0,533	0,133	0,133	0	0	0	0	1	0
Нормований NPM (nNPM)	1	0,875	0,5	0,375	0	0	0	0	1	0
Інтегральний показник рентабельності (ІПР)	1	0,689	0,323	0,219	0	0	0	0	1	0
Тренд інтегрального показника рентабельності (ІПРт)	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0,5

Додаток Б

Групування машинобудівних підприємств за квадрантами 3D-матриці та сценаріями реагування

№ квад-ранта	Квад-рант	Підприємства, що потрапили у квадрант	Клас ризику	Рекомендовані стратегічні кроки
1	2	3	4	5
1	H–H–H	ТОВ «Електролюкс Україна» (1), ТОВ “Харківська зовнішньо торговельна фірма “Моторімпекс” (2), ПП «Вестхім» (4), ТОВ «ПВП Насос-енергопром» (5), ПП «Механік» (10), ТОВ “Виробнича компанія “Велтех” (11), ТОВ “Машинобудівний завод “Автолив-маш” (14), ТОВ «Захід-техно» (16), ПП «Заубер-Україна» (17), ТОВ «Рефіт» (22), ТОВ “Виробничо-сервісний центр “Терма” (25)	Низький	Стратегія стратегічного лідерства: Активне інвестування в R&D та автоматизацію. Масштабування ринкової частки. Підготовка до виходу на міжнародні ринки капіталу та формування стратегічних альянсів для підтримки технологічного домінування.
3	H–H–L	Агропромислово-ремонтно-виробниче підприємство “Техніка” у формі ТОВ (13)	Середній	Корекція операційної ефективності: Аналіз причин низької рентабельності при високій стійкості. Впровадження систем Lean для зниження собівартості. Перегляд прайсинг-моделі та відмова від нерентабельних замовлень.
5	H–M–M	ПП «Імекс» (15), ТОВ “Івано-Франківське спе-ціальне конст-рукторське бюро засобів автома-тизації” (30)	Середній	Синхронізація функціональних циклів: Оптимізація оборотного капіталу та прискорення конвертації активів. Впровадження системи щоденного бюджетування грошових потоків. Використання факторингу для управління дебіторською заборгованістю.
10	M–H–H	ДП «Виробниче об’єднання «Карпати» (3), ТОВ «А-ТЕК Юкрейн» (19)	Низький	Зміцнення капітальної бази: Максимальна капіталізація прибутку (реінвестування). Покращення структури пасивів шляхом заміщення короткострокових зобов'язань довгостроковими інвестиційними кредитами для підвищення автономії.

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
11	M–H–M	ПП “Спеціалізо-вана ремонтно-будівельна компанія “Портал” (21)	Середній	Оптимізація витрат та диференціація: Впровадження KPI, орієнтованих на маржинальність. Пошук резервів зростання фінансової незалежності через оптимізацію податкового планування та адміністративних витрат.
13	M–M–H	ПрАТ «Калуський завод будівельних машин» (6)	Середній	Адаптивне балансування: Жорсткий контроль термінів погашення дебіторської заборгованості. Оптимізація логістичних витрат. Зміцнення власного капіталу для підвищення кредитного рейтингу.
14	M–M–M	ПП «Елеваторбудмаш» (12), ТОВ «ЗПУЄ Україна» (20)	Середній	Функціональний реінжиніринг: Повний аудит стратегії розвитку. Пошук нових ринкових ніш. Модернізація критичних вузлів виробництва за рахунок залучення грантових ресурсів або лізингових програм.
15	M–M–L	ТОВ «НВП «Індуктор» (29)	Високий	Локальна функціональна корекція: Консервація нерентабельних потужностей. Реструктуризація податкових та операційних боргів. Формування дорожньої карти виходу з дефіцитного стану через жорстку економію ресурсів.
21	L–H–L	ПрАТ «Агромаш-ІФ» (28)	Високий	Ассет-лайт стратегія (Asset-light): Вивільнення капіталу через продаж або оренду надлишкових активів. Перехід на давальницьку сировину для мінімізації фінансового важеля та відновлення ліквідності.
22	L–M–H	ТОВ «Надра інжиніринг» (18), ТОВ «Виробничо-комерційна фірма Булат» (24)	Середній	Рекапіталізація через результативність: Спрямування операційного прибутку на погашення критичних зобов'язань. Пошук стратегічного інвестора для збільшення статутного капіталу та відновлення фінансової незалежності.
24	L–M–L	ТОВ “Торгівельний дім “Євротруб-пласт” (7), ТОВ «ІОТЕХ» (23)	Високий	Кризова стабілізація: Термінова конверсія запасів у грошові кошти. Перегляд графіків платежів постачальникам. Аутсорсинг допоміжних процесів для зниження постійних витрат.
26	L–L–M	ПрАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» (9)	Високий	Процедурна реструктуризація: Підготовка до досудової санації. Повна інвентаризація та переоцінка активів. Введення режиму жорсткої централізації всіх витрат та зупинка

				відтоку капіталу.

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
27	L–L–L	ДП “Івано-Франківський котельно-зварювальний завод” (8), АТ “Коломийський завод сільсько-господарських машин” (26), ВАТ «Пресмаш» (27)	Високий	Радикальна антикризова терапія (Виживання): Негайне ініціювання судової санації. Продаж цілісних майнових комплексів для погашення пріоритетних боргів. Радикальна зміна менеджменту та глибока реструктуризація бізнесу.

Додаток В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Яцюк О. С. (2012). Оцінка передумов та активізація застосування процедури санації підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2 (5). Т. 2. С. 341-345. (0,33 друк. арк.).

2. Яцюк О. С., Твердохліб І. О. (2013). Необхідність, мета та послідовність планування автосанації підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* Вип. 12. Ч. 4, 185-188. *Особистий внесок автора*: досліджено економічну сутність автосанації, мету її застосування та особливості планування на підприємстві (0,43 друк. арк., авт. 0,32 друк. арк.).

3. Яцюк О. С. (2015). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як засіб виявлення "вузьких місць" в його діяльності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості").* 1 (11). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 142-148. (0,67 друк. арк.).

4. Яцюк О. С. (2018). Основні напрями підвищення ефективності процедур банкрутства та санації підприємств. *Економічний форум : наук. журн.* 1, 255-260. (0,53 друк. арк.).

5. Яцюк О. С. (2023). Автосанація підприємства: історико-філософський генезис. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості")*. 1 (27). С. 76-89. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89. (1,12 друк. арк.).

6. Яцюк О. С. (2023). Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

(серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"). 2 (28), 85-95. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95. (0,83 друк. арк.).

7. Яцюк О. С. (2024). Скорочення дебіторської заборгованості як метод управління фінансовим забезпеченням автосанації підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості").* 1 (29), 86-96. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-86-96. (0,91 друк. арк.).

8. Яцюк О. С. (2024). Проведення автосанаційних заходів за рахунок оптимізації методів управління кредиторською заборгованістю. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"*. 2 (30), 98-109. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-98-109. (1,00 друк. арк.).

9. Яцюк О. С. (2025). Створення координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації: управлінський та інституційний ракурси. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2 (32), 147-162. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-147-162. (1,32 друк. арк.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science та Scopus

10. Malynovska G., Kis S., Kalambet Y., Yatsiuk O. (2020). A mathematical and testing tool for personal human capital research assessment. *Management Science Letters.* 10 (14), 3291-3298. URL: http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_187.pdf. *Особистий внесок автора*: вдосконалено методологію діагностики багатовимірних інтегральних показників промислових підприємств з використанням механізму векторної детермінації розбалансувань детермінант таких показників. (0,6 друк. арк., авт. 0,12 друк. арк.).

11. Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., & Bembenek, M. (2025). Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment

of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability, 17* (6), 2366. https://doi.org/10.3390/su17062366. *Особистий внесок автора:* вдосконалено та апробовано математичний інструментарій діагностики багатовимірних інтегральних показників промислових підприємств. (1,16 друк. арк., авт. 0,30 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру. Матеріали наукових конференцій

12. Яцюк О. С. (2022). Автосанація як технологія управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання:* матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 103-105. (0,14 друк. арк.).

13. Yatsyuk O. S. (2022). Autosanation of the enterprise using the resources of international grant programs and government business support programs. "*Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи":* матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 121-124. (0,17 друк. арк.)

14. Яцюк О. С. (2023). Стратегічне планування автосанації комунальних підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців "*Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): поствоєнна розбудова"*. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 324-329. (0,30 друк. арк.)

15. Яцюк О.С. (2024). Оптимізація методів управління кредиторською заборгованістю підприємства-боржника при реалізації процедури автосанації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти:* збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: АПСВТ, Вид-во АПСВТ, 154-155. (0,10 друк. арк.).

16. Яцюк О. С. (2024). Встановлення в процесі автосанації взаємозв'язку між причинами кризи та суб'єктами, що її спричинили. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II

Міжнар. наук.-практич. конф. Полтава: ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 442-447. (0,32 друк. арк.)

17. Yatsiuk O. S. (2024). Financial Security Management of Autosanation Measures at the Enterprise: An American Company Experience. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи:* матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 160-162. (0,14 друк. арк.)

18. Яцюк О.С. (2024). Управління процедурою автосанації підприємства та її фінансування: досвід Китайської Народної Республіки. “*Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи”:* матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 263-266. (0,21 друк. арк.)

19. Яцюк О.С. (2025). Використання автосанаційної процедури для відновлення підприємства: досвід польського механічного заводу “Бумар Лабенди”. Хмельниччина в умовах війни росії проти України: рік 2024: матер. всеукр. наук. практ. конф. Хмельницький: ХКТЕІ, 238-242. (0,23 друк. арк.).

20. Яцюк О. С. (2025). Структурно-логічна схема процедури автосанації підприємства. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах:* збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. Ірпінь, 312-314. (0,15 друк. арк.)

21. Яцюк О.С. (2025). Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як інструмент визначення доцільності проведення його автосанації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти:* збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, К.: АПСВТ. 290-291. (0,10 друк. арк.)

Додаток Г

Товариство з обмеженою відповідальністю
"Науково-виробниче підприємство "ІНДУКТОР"
76009, Україна
Івано-Франківськ
вул. Максимовича, 15
тел./факс: +38(0342)507172
тел.+38 050 373 47 05/
e-mail: nano.induktor@ukr.net

Limited liability company
Research and production enterprise "INDUCTOR"
76009, Ukraine
Ivano-Frankivsk
st. Maksimovicha, 15
tel./fax: +38(0342)507172
tel.+38 050 373 47 05/
e-mail: nano.induktor@ukr.net

№ 39 від 21 квітня 2026 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Яцюку Олегу Степановичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією підприємства до змін», виконаного з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», були використані у практичній діяльності ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Індуктор» з метою підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами та забезпечення стратегічної життєздатності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

До впроваджених розробок та рекомендацій відносяться:

– застосування технології автосанації як інструменту превентивного антикризового управління підприємством;

– використання прогностичного інструментарію для своєчасного виявлення потенційних загроз та формування управлінських рішень;

– впровадження моделей адаптивного управління з метою підвищення гнучкості підприємства до змін ринкового середовища;

– використання превентивних управлінських імпульсів для недопущення деструктивних тенденцій у фінансовому стані підприємства;

– застосування методики моніторингу автосанаційної спроможності, що сприяло зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Отримані результати були використані при прийнятті управлінських рішень щодо вдосконалення фінансово-економічної діяльності підприємства та формування стратегії його розвитку.

Директор **Василь БАНАШКЕВИЧ**

Додаток Д

ТОВ "А-ТЕК ЮКРЕЙН"
Україна, 76018, Івано-Франківськ обл., Івано-Франківський р-н,
місто Івано-Франківськ, вул. Коновальця Євгена, будинок 37а, офіс 1008
Код ЄДРПОУ 43337893, Інд. под.№ 433378909153
UA763003350000000260082244384
в АТ "Райффайзен Банк", МФО 300335
+38 (0342) 54-25-10

Вих. № 04/17-01
від 17.04.2026 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Яцюку Олегу Степановичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією підприємства до змін», виконаного з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», були використані у практичній діяльності ТОВ «А-ТЕК Юкрейн» з метою підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

До впроваджених розробок та рекомендацій відносяться:

- впровадження інструментарію векторної детермінації фінансово-економічних розбалансувань;
- застосування підходів автосанації для ідентифікації критичних зон у діяльності підприємства;
- використання моделей адаптивного управління для оптимізації структури капіталу;
- впровадження аналітичного інструментарію для гармонізації фінансових потоків підприємства;
- застосування методичних підходів до забезпечення переходу підприємства до зони стійкого розвитку.

Отримані результати дозволили гармонізувати структуру капіталу підприємства, підвищити ефективність управління ресурсами та забезпечити якісний перехід до траєкторії стійкого розвитку.

Директор **Надія БОДНАР**

Додаток Е

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКА ОБОРОННА
ПРОМИСЛОВІСТЬ»
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ
«КАРПАТИ»

вул. Галицька, 201, м. Івано-Франківськ, 76008,
тел./факс (0342) 57-10-08, код ЄДРПОУ 19389809
e-mail: vokarpaty@ukr.net

JOINT STOCK COMPANY
"UKRAINIAN DEFENSE INDUSTRY"
STATE ENTERPRISE
"PRODUCTION ASSOCIATION
"KARPATY"

Galytska Str. 201, Ivano-Frankivsk, 76008,
tel./fax: (0342) 57-10-08, Ind. code 19389809
e-mail: vokarpaty@ukr.net

«30»12.2025р. № 01-07/24/1081

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Яцюку Олегу Степановичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією підприємства до змін», виконаного з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», були використані у практичній діяльності ДП ВО «Карпати» з метою підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його фінансово-економічної стійкості.

До впроваджених розробок та рекомендацій відносяться:

– застосування технології автосанації як інструменту забезпечення внутрішньої стабілізації підприємства;

– впровадження системи моніторингу автосанаційної спроможності для оцінювання поточного стану та виявлення потенційних ризиків;

– використання прогностичних моделей для формування сценаріїв розвитку підприємства в умовах нестабільності;

– застосування адаптивних управлінських підходів для підвищення гнучкості виробничо-господарської діяльності;

– впровадження комплексу превентивних антикризових заходів, спрямованих на недопущення погіршення фінансового стану підприємства.

Продовження додатку Е

Отримані результати були використані у процесі прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

Генеральний директор
ДП "ВО "Карпати" **Дмитро ВТЕРКОВСЬКИЙ**

Додаток Ж

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

вул. Карпатська,15, м. Івано-Франківськ, 76019; тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53,
факс (380) 03422 4-21-39; e-mail: public@nung.edu.ua, admin@nung.edu.ua

12.04.2026 № Ю-106-22

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Яцюку Олегу Степановичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією підприємства до змін», виконаного з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», використовуються у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються для організації процесу надання освітніх послуг в інституті післядипломної освіти та інтегровані в зміст таких навчальних дисциплін, як «Корпоративне управління та розвиток організації», «Управління змінами в організаціях».

Зокрема, у навчальному процесі використовуються:

- концептуальні засади автосанації як інструменту забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах змін;
- методичні підходи до діагностики автосанаційної спроможності підприємств;
- моделі адаптивного управління фінансовими процесами в умовах нестабільного середовища;
- інструментарій прогнозування та попередження кризових явищ у діяльності підприємств;
- практичні рекомендації щодо формування ефективної системи фінансового управління та забезпечення стратегічної життєздатності підприємств в умовах змін.

Використання зазначених результатів сприяє підвищенню якості підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» та формуванню у студентів сучасних компетентностей у сфері управління змінами та антикризової діяльності підприємств.

Проректор з науково-педагогічної роботи **Сергій ЗІКРАТИЙ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ * 02070855

Додаток И

МІНЕКОНОМІКИ
ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ
(ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПТО ДСЗ)
вул. Максимовича, 15-О, м. Івано-Франківськ, 76006, тел. (0342) 51 21 36
E-mail: cpto_if@ukr.net, ispto@ifocz.gov.ua, сайт: https://www.cpto.if.ua, код згідно з ЄДРПОУ 36498048

30.03.2026 № 01-30/03/26

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Яцюку Олегу Степановичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією підприємства до змін», виконаного з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», використовуються для організації процесу надання освітніх послуг в Івано-Франківському центрі професійно-технічної освіти державної служби зайнятості та інтегровані в зміст таких навчальних дисциплін, як «Основи галузевої економіки», «Основи ринкової економіки та підприємництва».

Зокрема, у навчальному процесі використовуються:

- концептуальні засади автосанації як інструменту забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- методичні підходи до діагностики автосанаційної спроможності підприємств;
- практичні рекомендації щодо формування ефективної системи фінансового управління та забезпечення стратегічної життєздатності підприємств.

Ідентифікаційний код 36498048

Заступник директора
з навчально-виробничої роботи **Марія ПЕТРІВСЬКА**