

ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

ASSESSMENT OF FINANCIAL RESTRUCTURING PROCESSES IN THE ENTERPRISE'S ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено сутність, зміст та значення фінансової реструктуризації як ключового елементу антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною в Україні. Обґрунтовано необхідність впровадження системного моніторингу антикризового потенціалу підприємств із фокусом на їх фінансові показники, зокрема ліквідність, рентабельність, платоспроможність та рівень заборгованості. Визначено основні етапи реалізації процесу фінансової реструктуризації, а також окреслено критерії ефективності, що мають бути враховані при формуванні управлінських рішень. Запропоновано структурований підхід до діагностики фінансових відхилень та прогнозування наслідків реструктуризаційних змін. Результати дослідження мають прикладне значення для підприємств, що функціонують в умовах кризових викликів, та можуть бути використані для підвищення стійкості і адаптивності бізнесу.

Ключові слова: фінансова реструктуризація, механізм, антикризове управління, моніторинг, антикризовий потенціал, підприємство, управлінські рішення.

The article carries out a comprehensive study of financial restructuring as a tool for ensuring the stability of enterprises within the framework of crisis management, taking into account the latest challenges associated with the martial law in Ukraine. It is emphasised that the war has caused large-scale economic destabilisation, which has significantly complicated the functioning of domestic enterprises, requiring a revision of traditional approaches to financial management. The purpose of the study is to develop theoretical foundations and applied recommendations for assessing the effectiveness of financial restructuring processes, as well as to form a system of indicators for monitoring the anti-crisis potential of an enterprise. The focus is on the analysis of changes in financial indicators in the dynamics, identification of critical points of deviation from the normative values and justification of management decisions on their correction. The study identifies typical stages of financial restructuring, including: collection of financial information, its analytical processing, determination of directions of restructuring changes, assessment of their effectiveness and forecasting of consequences. Particular attention is paid to the analysis of the pre-crisis state of the enterprise, when key financial indicators show deterioration trends, as well as to the preparation of measures to prevent losses, increase liquidity, financial flexibility and stability. The author develops a monitoring mechanism that combines elements of diagnostics, control and forecasting, and also allows a comprehensive assessment of the effectiveness of restructuring changes within the management process. The need to take into account the institutional environment, strategic goals of the enterprise and social responsibility of business in the decision-making process is emphasised. The practical value of the study lies in the possibility of using it to improve the anti-crisis policy of enterprises, form flexible financial strategies and increase the level of adaptability to external shocks. The proposed approaches can be integrated into information and analytical decision support systems at the enterprise level.

Keywords: financial restructuring, mechanism, crisis management, monitoring, crisis potential, enterprise, management decisions.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct84-16>

Давиденко Н.М.¹

д.е.н., професор,
декан факультету фінансів та цифрових
технологій,
Державний податковий університет

Зяць М.С.²

здобувач вищої освіти третього
(наукового) рівня,
Національний університет
«Чернігівська політехніка»

Davydenko Nadiia

State Tax University

Zaiats Mykola

Chernihiv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Воєнна агресія росії проти України спричинила масштабну економічну кризу, яка торкнулася всіх секторів національної економіки. Підприємства змушені працювати в умовах нестачі фінансових ресурсів, логістичних обмежень, втрати ринків збуту, руйнування виробничих потужностей та постійної загрози безпеці персоналу [7]. У цих умовах різко зросла актуальність антикризового управління, зокрема – застосування інструментів фінансової реструктуризації для збереження життєздатності бізнесу. Водночас недостатній рівень методичного забезпечення процесів оцінки реструктуризаційних заходів перешкоджає прийняттю ефективних управлінських рішень.

Моніторинг процесів фінансової реструктуризації на кожному етапі – від передкризового до

періоду стабілізації – забезпечує об'єктивну діагностику стану підприємства, своєчасне виявлення відхилень від нормативних характеристик та формування обґрунтованих управлінських рішень. Це дає змогу визначати найбільш вразливі фінансові компоненти антикризового потенціалу, зокрема рівень заборгованості, дефіцит обігових коштів, ліквідність активів, та реалізовувати адресні заходи з їх оптимізації.

Фінансова реструктуризація, впроваджена на основі системного моніторингу, виступає ефективним інструментом адаптації до зовнішніх загроз, стабілізації внутрішніх бізнес-процесів та підтримки життєдіяльності підприємства навіть у найскладніших умовах [3]. Її роль зростає у воєнний час, коли прийняття оперативних і стратегічних рішень потребує гнучких, точних і економічно

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1061-0761>

обґрунтованих рішень. Саме тому дослідження оцінки фінансової реструктуризації в системі антикризового менеджменту є вкрай актуальним і має високий практичний потенціал для вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика фінансової реструктуризації підприємств як елемента антикризового управління активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. У працях таких авторів, як О. Терещенко [12], Т. Васильєвої та О. Афанасьєвої [2] розглянуто інструменти фінансової стабілізації та реструктуризації заборгованості в умовах економічної нестабільності. Вагомий внесок у розвиток концепції фінансового оздоровлення підприємств внесли дослідження Т. Білоконя [1], О. Левицька [5], які акцентують увагу на стратегічних підходах до антикризового менеджменту.

У контексті моніторингу антикризового потенціалу особливе місце займають праці В. Нагайчук [8], В. Сушка та Т. Павлюк [11], В. Шевчука [13], де досліджуються методики оцінювання фінансово-економічного стану підприємств та діагностики кризових явищ. Їх дослідження закладають фундамент для розробки системи індикаторів моніторингу, необхідної для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Останніми роками особливої актуальності набувають праці, присвячені адаптації підприємств до умов воєнного стану. Зокрема, у працях П. Рибалка [10], Т. Миронової [7] розглядається вплив зовнішньої нестабільності, спричиненої війною, на фінансову стабільність підприємств, необхідність гнучкого управління фінансами та розробки нових підходів до реструктуризаційних заходів.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання оцінки процесів саме фінансової реструктуризації в рамках організаційно-економічного механізму антикризового управління машинобудівного підприємства в умовах війни потребує подальшого наукового опрацювання. Зокрема, бракує комплексних методичних підходів, які б поєднували фінансові, кадрові та виробничо-технологічні аспекти в єдину систему оцінки та моніторингу реструктуризаційних процесів.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо оцінки процесів фінансової реструктуризації в системі антикризового управління підприємствами, з урахуванням сучасних викликів, зокрема впливу війни в Україні, з метою підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У процесі сучасного антикризового управління ключову роль відіграє оцінка фінансової стійкості

підприємства, що обумовлює необхідність здійснення постійного моніторингу його антикризового потенціалу [4]. Такий моніторинг має базуватись на виокремленні періодів функціонування підприємства, а саме: періоду піднесення, стабільного функціонування та передкризового стану. Під час фази зростання підприємство демонструє перевищення фактичних значень фінансових показників над нормативними орієнтирами. У періоді стабілізації спостерігається відповідність фактичних значень критеріям нормативу, що сигналізує про тимчасову рівновагу, однак не виключає стагнації. Передкризовий етап супроводжується істотним погіршенням фінансових параметрів – саме на цьому етапі стає вкрай важливим ініціювання фінансової реструктуризації як ключового елемента організаційно-економічного механізму антикризового управління [6].

Результати фінансового моніторингу слугують основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору напряму реструктуризаційних змін. На підставі виявлених диспропорцій формуються адаптивні дії, спрямовані на корекцію структури активів, зобов'язань, капіталу та інших фінансових складових. Водночас успішність реструктуризаційного процесу значною мірою залежить від чіткого формулювання цільових орієнтирів, що мають враховувати не лише корпоративні інтереси, а й принципи соціальної відповідальності бізнесу. Рішення щодо фінансової реструктуризації має бути стратегічно обґрунтованим, спрямованим на досягнення прогнозованих значень ключових фінансових показників [9].

На етапі формування аргументації на користь реструктуризаційних заходів особлива увага приділяється здатності підприємства долати фінансові труднощі, викликані як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Така здатність безпосередньо залежить від рівня антикризового потенціалу, який доцільно оцінювати через призму його ключових складових – фінансово-ресурсної, організаційно-кадрової та виробничо-технологічної. Саме фінансова складова, що охоплює ліквідність, платоспроможність, рівень заборгованості, структуру капіталу тощо, є вирішальною в розумінні можливостей і обмежень для фінансової реструктуризації.

Оцінювання антикризового потенціалу, зокрема в розрізі фінансової компоненти, слугує основою для виокремлення потенційних напрямів фінансової реструктуризації. Визначення таких напрямів має базуватися на чітко структурованій послідовності дій, що дозволяє комплексно охопити всі етапи – від аналізу первинних відхилень до впровадження коригувальних заходів. Схема встановлення напрямів фінансової реструктуризації має включати необхідну послідовність здійснення, що наведені на рис. 1.



Рис. 1. Механізм виявлення напрямів фінансової реструктуризації

Джерело: складено авторами за [9, 12]

У відповідності до цього, оцінка антикризового потенціалу повинна виконуватись не в інтегральному вигляді, а з фокусом на ті індикатори, які демонструють суттєві відхилення від нормативних значень, сигналізуючи про необхідність фінансової перебудови.

Моніторинг у даному випадку виступає не лише засобом контролю за фактичним станом підприємства, а й аналітичним інструментом виявлення зон ризику в структурних підрозділах. Його завданням є ідентифікація відхилень, встановлення причин їх виникнення та формування інформаційного поля для прийняття зважених управлінських рішень. Особливе значення цей підхід має для обґрунтування фінансових змін, що плануються в межах реструктуризації.

Реалізація процесу фінансової реструктуризації передбачає проходження декількох послідовних етапів: акумуляція фінансової інформації, її аналітична обробка, виявлення ключових відхилень, прогнозування розвитку підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [13]. Така система дозволяє визначити не тільки напрямки потенційної реструктуризації, а й оцінити ефективність уже впроваджених змін. Серед основних цілей фінансового моніторингу виступають виявлення кризових тенденцій до початку їх активного прояву, ідентифікація ризиків і загроз, оцінка втрат, прогнозування впливу реструктуризації на фінансові результати діяльності.

Структура ефективної системи моніторингу має включати кілька підсистем: діагностики кризових явищ, інструментів їх виявлення (антикризовий потенціал як індикатор), методологічного забезпечення фінансової реструктуризації, а також підсистему оцінки та відбору стратегічних напрямів реструктуризації підприємства [2]. Встановлення переліку критичних фінансових показників та меж їх допустимих відхилень дозволяє оперативно реагувати на погіршення фінансово-господарської діяльності, забезпечуючи високу гнучкість та адаптивність управлінських рішень.

Комплексний фінансовий моніторинг дозволяє вирішувати такі завдання: уточнення системи фінансових індикаторів антикризового потенціалу, аналітичне опрацювання даних, що стосуються реструктуризації, побудова системи порівняльного аналізу (факт-прогноз-норма), отримання висновків та рекомендацій щодо подальших заходів реструктуризаційного впливу [5]. У межах антикризового менеджменту така система є необхідною для прийняття ефективних, обґрунтованих і зважених рішень на основі фінансових даних.

Моніторинг процесів фінансової реструктуризації підприємства включає не лише динамічну оцінку антикризового потенціалу, а й конкретизацію строків збору та обробки інформації, залучення відповідних підрозділів до аналітичної роботи, а також формування сценаріїв реструктуризаційних

змін. Його ключова функція – забезпечення безперервного, науково обґрунтованого спостереження за перебігом фінансових трансформацій підприємства, виявлення тенденцій, ризиків та ефективності застосованих методів впливу [10].

Оцінка досягнутих результатів у сфері фінансової реструктуризації здійснюється за рядом показників, що класифікуються на соціальні (оплата праці, кадровий склад, кваліфікація персоналу), фінансові (рентабельність, обсяги чистого доходу, ліквідність, фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів) та інші економічні індикатори [11]. Проте наразі відсутня універсальна система інтегрованих критеріїв, які б дозволили ефективно використовувати результати моніторингу для прийняття стратегічних рішень у сфері фінансової реструктуризації підприємств. Це зумовлює необхідність подальшого наукового дослідження у напрямку формалізації критеріїв ефективності.

Отже, моніторинг фінансової реструктуризації в межах антикризового управління має бути представлений як адаптивна, багаторівнева система, що дозволяє здійснювати постійний контроль за динамікою фінансових показників, діагностувати ризики, прогнозувати розвиток підприємства та забезпечувати стабілізацію його фінансового стану. Такий підхід створює передумови для прийняття своєчасних рішень, які здатні забезпечити вихід із кризи та перехід до сталого розвитку.

Висновки. У сучасних умовах, що характеризуються масштабними економічними потрясіннями, викликаними війною в Україні, необхідність формування ефективної системи антикризового управління набуває особливої актуальності. Одним з ключових інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства виступає фінансова реструктуризація, яка дозволяє не лише стабілізувати внутрішні бізнес-процеси, а й адаптувати підприємство до несприятливого зовнішнього середовища.

Результати дослідження свідчать, що ефективність фінансової реструктуризації безпосередньо залежить від системного моніторингу антикризового потенціалу підприємства. Такий моніторинг має бути побудований з урахуванням фазового циклу розвитку підприємства – від піднесення до передкризового стану. Найбільш критичним є період погіршення фінансових показників, коли необхідне оперативне впровадження реструктуризаційних заходів, спрямованих на стабілізацію фінансової структури та ліквідацію дисбалансів у системі управління активами й зобов'язаннями.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінки фінансової реструктуризації, що включає аналіз ключових показників: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, структури капіталу, оборотності обігових коштів. Виокремлення індикаторів із суттєвими відхиленнями дозволяє здійснювати

цільову корекцію наявних фінансових механізмів та забезпечити гнучкість управлінських рішень.

Встановлено, що організація моніторингу процесів фінансової реструктуризації повинна охоплювати не лише збір та аналіз фінансової інформації, а й прогнозування наслідків реструктуризаційних змін. Це дає змогу своєчасно виявляти ризики, визначати зони фінансової напруги та ухвалювати рішення, що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства в кризових умовах.

Таким чином, фінансова реструктуризація в системі антикризового менеджменту має розглядатися як цілісний, інтегрований процес, що включає оцінку, планування, реалізацію та моніторинг змін у фінансовій сфері підприємства. Її результативність значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення, методологічною базою оцінювання та готовністю управлінського персоналу до реалізації адаптаційних стратегій. Подальші наукові розробки у цій сфері мають бути спрямовані на створення єдиної системи критеріїв ефективності фінансової реструктуризації та розробку відповідних стандартів діагностики антикризового потенціалу підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білоконь Т. М. Сутність та основні складові організаційно-економічного механізму санації підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2009. № 2. С. 40–45.
2. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2011. № 1(20). С. 6–10.
3. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 211(1). С. 76–80.
4. Давиденко Н. М. Фінансова стійкість корпоративного підприємства аграрної сфери. *Вісник КНТЕУ*. 2009. Т. 2. С. 50–58.
5. Левицька О. Особливості фінансового оздоровлення підприємства. *БізнесІнформ*. 2023. № 1. С. 56–63.
6. Мартиненко В. П. Особливості антикризового управління підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 7. С. 25–36.
7. Миронова Т. Вітчизняне підприємство в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 7. С. 27–32.
8. Нагайчук В. В. Фінансове оздоровлення підприємств у контексті зміцнення їхнього фінансового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 14. Ч. 3. С. 138–141.
9. Негайчук В. О. Методи та інструменти фінансового оздоровлення підприємства. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 11. Част. 5. С. 25–33.
10. Рибалка П. Стратегія фінансового оздоровлення підприємства в умовах війни. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 77–84.

11. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 72–83.

12. Терещенко О.О. Антикризисное финансовое управление на предприятии: Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.

13. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015. № 5. С. 264–268.

REFERENCES:

1. Bilokon T. M. (2009). Sutnist ta osnovni skladovi orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu sanatsii pidpriemstv [The essence and main components of the organisational and economic mechanism of enterprise rehabilitation]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu – Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute*. Issue 2, pp. 40–45.

2. Vasylieva T. A., Afanasyeva O. B. (2011). Porivnialnyi analiz antykryzovoho ta tradytsiinoho menedzhmentu [Comparative analysis of crisis management and traditional management]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*. Issue 1(20), pp. 6–10.

3. Davydenko N. M. (2015). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. Issue 211(1), pp. 76–80.

4. Davydenko N. M. (2009). Finansova stiikist korporatyvnoho pidpriemstva ahrarnoi sfery [Financial sustainability of a corporate enterprise in the agricultural sector]. *Visnyk KNTEU – KNTEU Bulletin*. Issue 2, pp. 50–58.

5. Levytska O. (2023). Osoblyvosti finansovoho ozdorovlennia pidpriemstva [Peculiarities of financial recovery of an enterprise]. *BiznesInform – BusinessInform*. Issue 1, pp. 56–63.

6. Martynenko V. P. (2020). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of enterprise crisis management]. *Ekonomika, finansy, pravo – Economics, finance, law*. Issue 7, pp. 25–36.

7. Myronova T. (2023). Vitchyzniane pidpriemstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic enterprise under martial law: main trends and methods of support]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Issue 7, pp. 27–32.

8. Nahaychuk V. V. (2015). Finansove ozdorovlennia pidpriemstv u konteksti zmitsnennia yikhnoho finansovoho stanu [Financial rehabilitation of enterprises in the context of strengthening their financial position]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. Issue. 14, p. 3, pp. 138–141.

9. Negaychuk V. O. (2021). Metody ta instrumenty finansovoho ozdorovlennia pidpriemstva [Methods and tools for financial recovery of an enterprise]. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Issue. 11, p. 5, pp. 25–33

10. Rybalka P. (2023). Stratehiia finansovoho ozdorovlennia pidpriemstva v umovakh viiny [Strategy for financial recovery of an enterprise in times of war]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*. Issue. 1, pp. 77–84.

11. Sushko V. I., Pavliuk T. S. (2014). Klasyfikatsiia modelei otsinky ymovirnosti bankrutstva pidpriemstv [Classification of models for assessing the likelihood of enterprise bankruptcy]. *Ekonomika: teoriia ta praktyka – Economics: theory and practice*. Issue. 1, pp. 72–83.

12. Tereshchenko O.O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: Monohrafiia [Anti-crisis financial management at the enterprise: A monograph]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

13. Shevchuk V. V. (2015). Vykorystannia preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia dlia stabilizatsii rynkovoï pozytsii pidpriemstva [Use of preventive crisis management to stabilise the company's market position]. *Biznesinform – Business Inform*. Issue 5, pp. 264–268.