УДК 658.15:336.64:355.01
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.17

Марусяк Н.Л.
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4427-2238

ФІНАНСОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ: МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

У статті досліджено фінансову реструктуризацію підприємств в умовах воєнних ризиків як механізм адаптації до нестабільного економічного середовища. Обґрунтовано необхідність своєчасного реагування на зміни фінансового стану, спричинені скороченням обсягів діяльності, зростанням витрат, боргового навантаження та дефіцитом грошових ресурсів. Визначено роль фінансової діагностики та сценарного прогнозування у встановленні потреби підприємства в реструктуризації. Запропоновано послідовність формування реструктуризаційної програми, що охоплює діагностику, прогнозування, вибір інструментів, реалізацію заходів та оцінювання їх результативності. Доведено, що ефективна фінансова реструктуризація має забезпечувати оптимізацію структури капіталу, стабілізацію грошових потоків, зниження фінансових ризиків, підтримання платоспроможності та відновлення фінансової стійкості підприємств.

Ключові слова: *фінансова реструктуризація, підприємство, воєнні ризики, фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність, структура капіталу, боргове навантаження, антикризове управління, фінансові ресурси, фінансова адаптація.*

Постановка проблеми. Війна сформувала для українських підприємств принципово нові умови господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та значним посиленням фінансових ризиків. На відміну від традиційних економічних криз, воєнні ризики мають комплексну природу та можуть одночасно впливати на виробничий потенціал, фінансові ресурси, структуру капіталу, платоспроможність, ліквідність і здатність підприємства генерувати позитивні грошові потоки. Внаслідок цього фінансовий менеджмент підприємств в Україні змушений функціонувати в умовах, коли прогнозованість основних параметрів діяльності є суттєво нижчою, ніж у стабільному економічному середовищі.

Особливістю сучасної ситуації є те, що воєнні ризики не обмежуються безпосередньою загрозою фізичного пошкодження майна. Їхній вплив поширюється на всі основні складові фінансового механізму підприємства. Пошкодження або втрата основних засобів збільшує потребу в інвестиційних ресурсах, скорочення попиту негативно позначається на обсягах доходу, порушення логістики підвищує собівартість, дефіцит трудових ресурсів знижує виробничу спроможність, а нестабільність фінансових ринків ускладнює залучення зовнішнього капіталу. У сукупності зазначені фактори можуть спричинити погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження та формування дефіциту оборотного капіталу.

За таких обставин особливого значення набуває проблема забезпечення фінансової адаптивності підприємств. Якщо в умовах відносної стабільності фінансовий менеджмент орієнтується переважно на оптимізацію прибутку, структури капіталу та ефективності використання ресурсів, то в умовах війни пріоритетним завданням стає збереження фінансової життєздатності підприємства, забезпечення його ліквідності та здатності виконувати критично важливі зобов'язання.

Одним із найбільш дієвих інструментів такої адаптації є фінансова реструктуризація. Водночас її зміст не повинен обмежуватися виключно реструктуризацією кредитної заборгованості. Фінансова реструктуризація має розглядатися як системний процес зміни фінансової архітектури підприємства відповідно до трансформації зовнішнього середовища. Такий підхід передбачає узгодження структури капіталу, активів, зобов'язань і грошових потоків із реальними можливостями підприємства та рівнем фінансових ризиків.

Актуальність дослідження підтверджується і сучасним розвитком українського законодавства, яке передбачає можливість застосування механізмів фінансової та превентивної реструктуризації як засобів запобігання неплатоспроможності та відновлення фінансової спроможності боржника.

Таким чином, наукова проблема полягає у формуванні такого механізму фінансової реструктуризації підприємства, який давав би змогу не лише реагувати на вже сформовану фінансову кризу, а й забезпечувати завчасну адаптацію підприємства до воєнних ризиків, підтримувати його фінансову стійкість та створювати передумови для подальшого відновлення і розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реструктуризації підприємств є предметом тривалого дослідження в економічній науці, однак сучасні умови функціонування української економіки

© Марусяк Н.Л., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

актуалізують необхідність переосмислення її фінансової складової. Традиційно реструктуризацію розглядають як комплекс структурних, організаційних, управлінських та фінансових змін, спрямованих на відновлення ефективності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Сучасні українські дослідження поступово зміщують акцент від загальної реструктуризації до фінансової реструктуризації як самостійного напряму антикризового управління. Зокрема, Буряк А. В. та Заяць М. С. розглядають фінансову реструктуризацію як спосіб антикризового управління підприємством і пов'язують її необхідність із погіршенням фінансового стану суб'єктів господарювання під впливом воєнних факторів. Автори наголошують на необхідності розроблення послідовної дорожньої карти проведення фінансової реструктуризації, що свідчить про поступове формування процесного підходу до цього явища [1].

Важливе значення для розвитку методології фінансової реструктуризації має дослідження Клименко С. О., Рябенко Г. М. та Верланова О. Ю., у якому увагу зосереджено на реструктуризації капіталу підприємства. Автори доводять необхідність пошуку оптимальної структури капіталу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та факторів ризику. Водночас у дослідженні акцентовано увагу на можливості використання багатоваріантних розрахунків фінансової рентабельності за різної структури капіталу для прийняття рішень щодо її оптимізації [2].

Специфіка фінансової реструктуризації безпосередньо в умовах воєнного стану розглядається Вдовіченим А. А. та Шпатаковою О. Л. Автори досліджують значення фінансової реструктуризації, основні виклики та стратегії її проведення в умовах воєнної нестабільності. Важливим положенням цього дослідження є висновок про необхідність подальшого розвитку стратегій стабілізації фінансової системи та забезпечення економічної стійкості в умовах непередбачуваності [3].

Проблематика фінансового менеджменту підприємств під час війни досліджується Нікольчук Ю. М. Авторка акцентує увагу на необхідності формування ефективних управлінських рішень щодо фінансування підприємств, відновлення їх фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності. Окреме значення має висновок щодо необхідності цифровізації фінансового менеджменту, оскільки використання цифрових технологій дає змогу підвищити оперативність фінансового аналізу та якість управлінських рішень [4].

Дослідження Костенка Ю. О., Короленко О. Б. та Гузь М. М. концентрується на аналізі фінансової стійкості підприємств у воєнних умовах. Автори підкреслюють, що традиційні показники фінансового аналізу залишаються важливими, однак їх інтерпретація має здійснюватися з урахуванням специфічних умов функціонування підприємств у період війни [5].

Сучасні дослідження також приділяють увагу безпосередньо механізмам підтримання фінансової стійкості підприємств у воєнних умовах. У новіших публікаціях акцентується необхідність адаптації традиційних методів фінансового аналізу до умов високої невизначеності, а також значення державної підтримки, міжнародного фінансування, грантових програм, диверсифікації ризиків і адаптації бізнес-моделей [6].

Водночас аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що більшість досліджень концентрується або на загальних механізмах фінансової реструктуризації, або на оцінюванні фінансової стійкості підприємств в умовах війни. Недостатньо комплексно дослідженим залишається механізм, який інтегрує ці два напрями в єдину систему управління. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування послідовність переходу від діагностики воєнних ризиків до визначення необхідності реструктуризації, вибору її конкретних інструментів та оцінювання результативності.

Недостатньо розробленим залишається також превентивний підхід до фінансової реструктуризації. У сучасних умовах підприємство не повинно чекати моменту виникнення критичної неплатоспроможності, оскільки воєнні ризики можуть розвиватися швидше, ніж традиційні процедури антикризового управління. Тому наукового обґрунтування потребує система раннього виявлення ознак фінансової нестійкості, яка дозволить ініціювати реструктуризаційні заходи до моменту виникнення критичного дефіциту ліквідності.

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад фінансової реструктуризації підприємств в умовах воєнних ризиків та розроблення концептуального підходу до формування механізму адаптивної реструктуризації, орієнтованого на збереження фінансової життєздатності, відновлення платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова діяльність підприємства в умовах війни характеризується значним зростанням невизначеності щодо майбутніх доходів, витрат, потреби в оборотному капіталі та можливостей залучення зовнішнього фінансування. Якщо в умовах стабільної економіки фінансове планування переважно ґрунтується на історичних тенденціях, прогнозах попиту та очікуваній динаміці макроекономічних показників, то в умовах війни використання виключно екстраполяційних методів є недостатнім.

Війна створює ризики, які складно прогнозувати за допомогою традиційних моделей. Втрата активів, перебої в енергопостачанні, зміна логістичних маршрутів, міграція персоналу, коливання валютного курсу, зміна споживчого попиту та ризики тимчасового припинення діяльності можуть суттєво змінити фінансові параметри підприємства протягом короткого періоду.

У результаті фінансовий стан підприємства набуває динамічного характеру, а фінансову стійкість доцільно трактувати не лише як здатність зберігати певні співвідношення між джерелами фінансування та активами, а й як здатність оперативно адаптувати фінансову систему до зміни зовнішнього середовища.

Саме адаптивність стає однією з ключових характеристик фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті фінансова реструктуризація набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє змінити параметри фінансової системи підприємства відповідно до нових умов функціонування.

У науковій літературі фінансова реструктуризація розглядається з різних позицій. Одні автори пов'язують її переважно з реструктуризацією боргових

зобов'язань[1], інші – зі зміною структури капіталу[2], а ще інші – із комплексною трансформацією фінансово-господарської діяльності підприємства[3; 4].

Звуження фінансової реструктуризації виключно до управління боргом не відповідає сучасним умовам функціонування українських підприємств. Якщо підприємство має недостатній обсяг доходу, неефективну структуру активів, низьку оборотність дебіторської заборгованості та від'ємний операційний грошовий потік, просте продовження строку кредиту не усуває фундаментальної причини фінансової нестійкості.

Тому фінансову реструктуризацію доцільно визначати як системний адаптивний процес зміни структури активів, капіталу, зобов'язань та грошових потоків підприємства, спрямований на відновлення фінансової рівноваги, забезпечення платоспроможності, оптимізацію фінансових ризиків та створення умов для безперервного функціонування і подальшого розвитку підприємства. Таке визначення дозволяє розглядати фінансову реструктуризацію як складову загальної системи фінансового менеджменту, а не лише як процедуру, що застосовується у випадку неплатоспроможності.

Важливим підтвердженням комплексності такого підходу є сучасне законодавство України у сфері фінансової та превентивної реструктуризації, яке передбачає можливість зміни структури активів та зобов'язань, умов виконання фінансових зобов'язань та здійснення необхідних організаційно-господарських заходів [7; 8].

Вплив воєнних ризиків на фінансову стійкість має багатоканальний характер. Первинний шок, наприклад пошкодження виробничого об'єкта, може спричинити одночасно декілька фінансових наслідків. Скорочення виробництва зумовлює зменшення доходів, необхідність відновлення активів формує додаткову потребу у фінансуванні, а скорочення грошових надходжень погіршує ліквідність. Якщо для покриття дефіциту підприємство залучає кредитні ресурси, зростає боргове навантаження та фінансові витрати.

Таким чином, воєнний ризик має властивість трансформуватися у ланцюгову фінансову проблему. Особливо небезпечним є поєднання падіння доходів та зростання витрат. У такій ситуації підприємство може втрачати позитивний операційний грошовий потік навіть за умови збереження певного рівня бухгалтерського прибутку. Саме тому в умовах війни аналіз фінансового стану має приділяти підвищену увагу не лише показникам прибутковості, а й реальному руху грошових коштів.

Нікольчук Ю. М. підкреслює необхідність адаптації фінансового менеджменту до умов війни та прийняття управлінських рішень, спрямованих на відновлення фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності підприємств [4]. У свою чергу, Костенко Ю. О., Короленко О. Б. та Гузь М. М. наголошують на важливості комплексного оцінювання фінансової стійкості підприємства з урахуванням показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності [5]. Ці положення дають підстави стверджувати, що фінансова реструктуризація в умовах війни має базуватися на комплексній фінансовій діагностиці.

Системність фінансової реструктуризації передбачає її інтеграцію з іншими складовими антикризового управління та врахування внутрішнього потенціалу підприємства. Пілецька С. Т. та Титикало В. С. акцентують увагу на необхідності розглядати механізм фінансової реструктуризації не лише як сукупність заходів щодо зміни фінансових параметрів, а як інструмент стратегічної трансформації капіталу та адаптації підприємства до нестабільного середовища [9]. Такий підхід передбачає взаємозв'язок фінансової діагностики, оцінювання ризиків, реструктуризаційних заходів та подальшого моніторингу їх результатів.

Прийняття рішення про реструктуризацію має починатися з оцінювання реального фінансового стану підприємства. Основна проблема полягає в тому, що однакове значення певного фінансового коефіцієнта може мати різне економічне значення для підприємств залежно від галузі, масштабу діяльності, тривалості операційного циклу та рівня воєнного ризику.

Наприклад, низьке значення коефіцієнта абсолютної ліквідності саме по собі не завжди свідчить про критичний фінансовий стан, якщо підприємство має стабільний операційний cash flow та доступ до кредитних ресурсів. Водночас навіть прийнятний рівень ліквідності може виявитися недостатнім, якщо підприємство функціонує в зоні високого воєнного ризику і має значну ймовірність раптового скорочення грошових надходжень. Отже, фінансова діагностика повинна поєднувати аналіз фактичних показників із прогнозуванням їхньої майбутньої динаміки.

Особливої актуальності набуває аналіз структури капіталу. Якщо частка позикових коштів є надмірною, зростає залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. У воєнних умовах така залежність посилює ризик фінансової нестійкості, оскільки підприємство має обмежені можливості прогнозувати майбутні доходи. Клименко С. О., Рябенко Г. М. та Верланов О. Ю. доводять необхідність оцінювання різних варіантів структури капіталу та вибору її оптимального співвідношення з урахуванням специфіки діяльності та ризиків [2].

Відповідно, фінансова реструктуризація капіталу має бути спрямована не на механічне зменшення позикових коштів, а на формування такої структури фінансування, яка забезпечує прийнятний баланс між фінансовою стійкістю, вартістю капіталу та потенціалом розвитку.

Механізм фінансової реструктуризації має бути циклічною системою, у якій кожне управлінське рішення повинно базуватися на результатах попереднього етапу та враховувати зміну воєнних ризиків.

Початковим етапом є фінансова діагностика, яка дозволяє встановити фактичний рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, прибутковості та грошової забезпеченості підприємства. Одночасно має здійснюватися оцінювання структури активів і зобов'язань, строків погашення боргу, вартості залученого капіталу та динаміки операційного грошового потоку.

Наступним етапом є ідентифікація воєнних ризиків та визначення їх потенційного впливу на фінансові результати. Тут особливо важливим є сценарний підхід, який передбачає моделювання декількох варіантів розвитку подій. Підприємство має оцінювати, як зміна обсягу продажу, собівартості, валютного курсу, вартості кредитних ресурсів або тривалості

операційного циклу впливатиме на його ліквідність і платоспроможність.

За результатами такого аналізу визначається необхідна глибина реструктуризації. Якщо фінансові проблеми мають тимчасовий характер, достатньою може бути адаптація оборотного капіталу та оптимізація грошових потоків. Якщо ж підприємство має системний дефіцит ліквідності, необхідними стають реструктуризація боргу, зміна структури капіталу та перегляд активів. У випадку високої ймовірності неплатоспроможності реструктуризація повинна мати комплексний характер і охоплювати не лише фінансові, а й операційні зміни.

Важливим елементом механізму є вибір конкретних інструментів реструктуризації. Для підприємства з високим рівнем короткострокової кредиторської заборгованості пріоритетним може бути подовження строків розрахунків або переведення частини короткострокового боргу в довгостроковий. Для підприємства з низькою оборотністю активів доцільним може бути вивільнення капіталу з непрофільних активів. Якщо проблема полягає в дефіциті оборотного капіталу, особливого значення набуває управління дебіторською заборгованістю та запасами.

У цьому контексті фінансова реструктуризація повинна розглядатися як індивідуалізований процес. Універсальної моделі реструктуризації, однаково ефективної для всіх підприємств, не існує.

Одним із найбільш поширених напрямів фінансової реструктуризації є реструктуризація боргових зобов'язань. Її економічна доцільність полягає в узгодженні графіка погашення боргу з реальними можливостями підприємства генерувати грошові потоки. Проблема виникає тоді, коли строки погашення зобов'язань не відповідають періоду надходження грошових коштів. У такому випадку підприємство може бути формально прибутковим, але водночас мати дефіцит ліквідності. В умовах воєнної економіки така ситуація стає особливо поширеною через нерівномірність надходження доходів та непередбачуваність господарської діяльності.

Реструктуризація боргу може створити тимчасовий простір для відновлення операційного cash flow. Проте її результативність залежить від того, чи здатне підприємство після зміни графіка платежів генерувати достатні кошти для виконання реструктуризованих зобов'язань. Саме тому реструктуризація боргу не повинна розглядатися як самодостатній інструмент. Вона має бути пов'язана з операційними та фінансовими змінами, здатними забезпечити майбутню платоспроможність підприємства.

Буряк А. В. та Заяць М. С. підкреслюють значення фінансової реструктуризації у системі антикризового управління та необхідність послідовного визначення причин фінансових проблем і відповідних реструктуризаційних заходів [1].

Ризик-орієнтований характер реструктуризації набуває особливого значення в умовах воєнної невизначеності. Владика Ю. П. наголошує на необхідності адаптації механізмів реструктуризації кредитної заборгованості до динамічних умов функціонування підприємств, коли традиційні підходи до оцінювання фінансового стану можуть бути недостатніми для своєчасного прийняття управлінських рішень [10]. Це підтверджує доцільність поєднання реструктуризації боргу зі сценарним прогнозуванням грошових потоків та оцінюванням здатності підприємства виконувати зобов'язання за різних варіантів розвитку воєнно-економічної ситуації.

Структура капіталу безпосередньо визначає рівень фінансового ризику підприємства. Збільшення частки позикового капіталу може сприяти розширенню діяльності, однак водночас підвищує залежність від кредиторів і збільшує фінансові витрати. В умовах війни оптимальна структура капіталу має визначатися з урахуванням не лише вартості фінансування, а й стабільності майбутніх грошових потоків. Чим вищою є невизначеність доходів, тим обережніше підприємство має підходити до збільшення боргового фінансування.

Клименко С. О., Рябенко Г. М. та Верланов О. Ю. пов'язують фінансову реструктуризацію капіталу з необхідністю підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства, а також наголошують на необхідності врахування ризиків при визначенні оптимальної структури капіталу [2]. В умовах воєнних ризиків критерієм оптимальності структури капіталу має бути не максимізація рентабельності власного капіталу сама по собі, а досягнення балансу між фінансовою стійкістю, ліквідністю, вартістю фінансування та здатністю підприємства виконувати зобов'язання за стресового сценарію.

Одним із найбільш оперативних напрямів фінансової реструктуризації є управління оборотним капіталом. Саме в цій сфері підприємство може відносно швидко вивільнити фінансові ресурси без масштабної зміни структури капіталу.

Особливого значення набуває управління дебіторською заборгованістю. Уповільнення розрахунків із покупцями призводить до того, що частина ресурсів підприємства фактично вилучається з його обороту. В умовах нестабільності це може створювати значний дефіцит ліквідності. Не менш важливою є оптимізація запасів. Надмірні запаси формують іммобілізацію коштів, тоді як недостатні запаси можуть створювати ризик зупинки виробництва. Тому завданням фінансової реструктуризації є пошук оптимального співвідношення між безпекою операційної діяльності та мінімізацією обсягу коштів, вкладених у запаси.

Управління кредиторською заборгованістю також потребує особливої уваги. Відстрочення платежів може тимчасово покращити ліквідність, але надмірне накопичення кредиторської заборгованості здатне погіршити ділову репутацію підприємства та сформувати додаткові фінансові ризики.

Таким чином, управління оборотним капіталом у процесі фінансової реструктуризації повинно бути спрямоване на скорочення тривалості фінансового циклу та підвищення ефективності трансформації ресурсів у грошові кошти.

Важливою тенденцією розвитку сучасної фінансової реструктуризації є зміщення акценту від реакції на фінансову кризу до її попередження. Реактивний підхід передбачає початок реструктуризації тоді, коли підприємство вже має прострочені зобов'язання, критично низьку ліквідність або втратило можливість повноцінно фінансувати операційну діяльність. За таких умов можливості менеджменту суттєво обмежені.

Превентивний підхід передбачає постійний моніторинг показників, які сигналізують про погіршення фінансового стану. Такими сигналами можуть бути систематичне зниження операційного грошового потоку, збільшення короткострокових зобов'язань, погіршення ліквідності, зростання фінансових витрат, скорочення рентабельності та збільшення тривалості операційного циклу.

Важливість превентивної реструктуризації посилюється сучасним законодавчим розвитком України, у межах якого передбачено відповідні механізми запобігання неплатоспроможності [7; 8]. Для підприємств, які функціонують в умовах воєнних ризиків, превентивна реструктуризація має стати частиною системи фінансового планування та ризик-менеджменту.

Висока швидкість зміни зовнішнього середовища обумовлює необхідність оперативного отримання фінансової інформації. Традиційний аналіз, який проводиться лише після завершення звітного періоду, може виявитися недостатнім для своєчасного реагування на воєнні ризики.

Цифровізація дозволяє перейти від періодичного аналізу до постійного моніторингу фінансових показників. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу автоматизувати контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, прогнозування грошових потоків, моделювання сценаріїв та оцінювання потреби в ліквідності.

Нікольчук Ю. М. обґрунтовує необхідність цифровізації фінансового менеджменту в умовах війни та зазначає, що цифрові технології сприяють оптимізації фінансових процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень [4]. Отже, цифрові інструменти доцільно розглядати як інформаційно-аналітичну основу адаптивної фінансової реструктуризації. Їх використання дає можливість швидше виявляти відхилення фактичних показників від планових та своєчасно коригувати реструктуризаційну програму.

Ефективність фінансової реструктуризації повинна визначатися не лише фактом скорочення боргових зобов'язань або збільшенням обсягу грошових коштів. Основним критерієм є зміна здатності підприємства забезпечувати фінансову рівновагу та генерувати достатній грошовий потік для продовження діяльності. У цьому контексті доцільно оцінювати динаміку коефіцієнтів ліквідності, автономії, фінансової залежності, боргового навантаження, рентабельності активів і власного капіталу, оборотності активів, дебіторської заборгованості та запасів.

Особливе значення має оцінювання операційного грошового потоку. Якщо після проведення реструктуризації підприємство продовжує генерувати від'ємний операційний cash flow, це свідчить про те, що фінансова проблема не була усунута на фундаментальному рівні. Тому фінансову реструктуризацію можна вважати результативною лише за умови, якщо її реалізація забезпечує покращення фінансової життєздатності підприємства та зниження ймовірності виникнення повторної фінансової кризи.

Узагальнення результатів дослідження дає можливість сформувати концепцію адаптивного механізму фінансової реструктуризації підприємства. Її вихідною позицією є те, що реструктуризація повинна розпочинатися не з пошуку способу погашення проблемної заборгованості, а з визначення причин виникнення фінансового дисбалансу.

Логіка механізму може бути представлена таким чином, рис. 1.

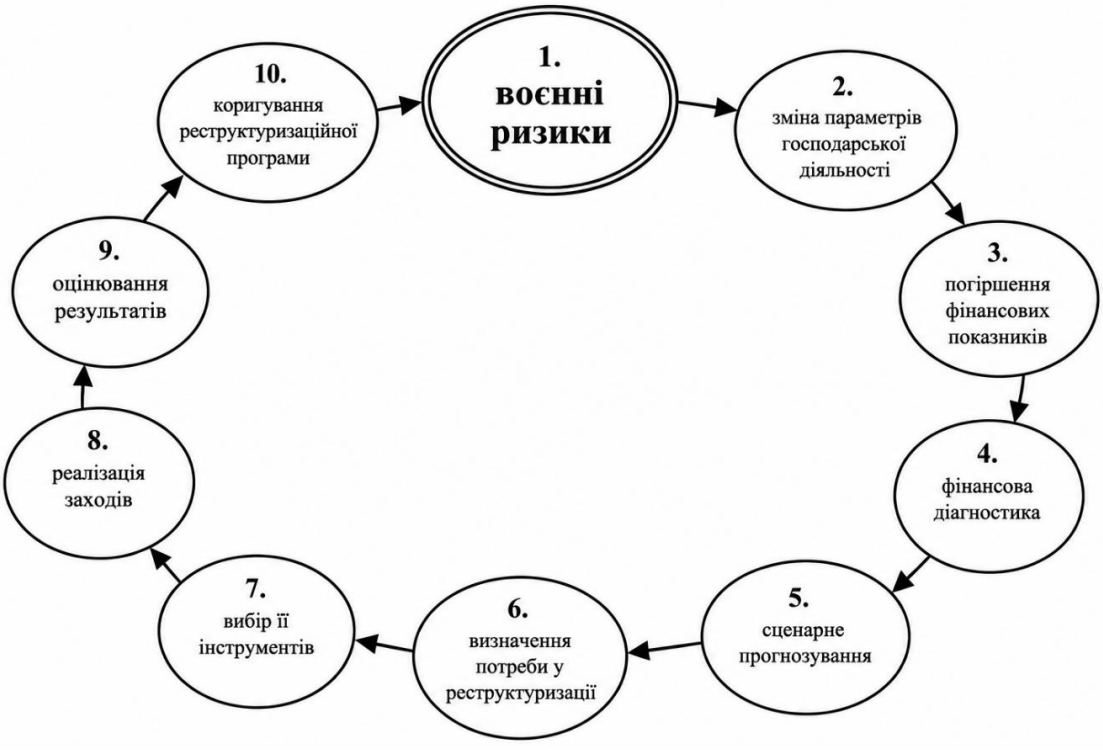


Рисунок 1 – Концепція адаптивного механізму фінансової реструктуризації підприємства

Джерело: сформовано автором

Принципова відмінність запропонованого підходу полягає в його циклічності. Фінансова реструктуризація не розглядається як одноразова процедура, після якої підприємство повертається до попередньої моделі управління. Навпаки, зміна воєнних ризиків потребує постійного перегляду фінансових параметрів та коригування управлінських рішень. У цьому полягає сутність адаптивності реструктуризації.

Висновки. Фінансова реструктуризація в умовах воєнних ризиків є важливим механізмом адаптації підприємств до нестабільного економічного середовища, збереження платоспроможності та відновлення фінансової стійкості. Її доцільно розглядати не лише як інструмент врегулювання проблемної заборгованості, а як комплексний процес трансформації структури активів, капіталу, зобов'язань і грошових потоків відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Такий підхід дає змогу поєднати завдання фінансової стабілізації з необхідністю збереження операційної спроможності та створення фінансових передумов для подальшого розвитку.

Результативність реструктуризаційних заходів значною мірою залежить від своєчасності виявлення негативних тенденцій у фінансовому стані підприємства. У зв'язку з цим фінансова діагностика повинна охоплювати оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, структури капіталу, боргового навантаження, прибутковості, оборотності активів та операційного грошового потоку. Водночас в умовах воєнних ризиків традиційний ретроспективний аналіз необхідно доповнювати сценарним прогнозуванням, яке дає змогу оцінити можливі зміни фінансових параметрів за різних варіантів розвитку зовнішнього середовища.

Запропонований адаптивний механізм фінансової реструктуризації ґрунтується на послідовному взаємозв'язку фінансової діагностики, оцінювання воєнних ризиків, сценарного прогнозування, визначення потреби та глибини реструктуризації, вибору відповідних інструментів, реалізації заходів і оцінювання отриманих результатів. Принциповою характеристикою такого механізму є його циклічність, оскільки зміна рівня воєнних та фінансових ризиків потребує постійного перегляду прийнятих рішень і коригування реструктуризаційної програми.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розвиток превентивної моделі фінансової реструктуризації, орієнтованої на раннє виявлення загроз фінансовій стійкості підприємства та своєчасне коригування його фінансової структури. Особливого значення при цьому набувають цифрові технології, автоматизований моніторинг фінансових показників, сценарне моделювання та прогнозування грошових потоків. Формування такої системи дасть змогу підвищити оперативність фінансових рішень, зменшити ймовірність переходу тимчасових фінансових труднощів у критичну неплатоспроможність та посилити адаптивність підприємств до тривалого впливу воєнних ризиків. У довгостроковій перспективі адаптивна фінансова реструктуризація має створювати не лише умови для поточної стабілізації, а й фінансові передумови для відновлення, інвестиційної активності та стійкого розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Буряк А. В., Заяць М. С. Фінансова реструктуризація як спосіб антикризового управління. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-131

2. Клименко С. О., Рябенко Г. М., Верланов О. Ю. Менеджмент фінансової реструктуризації капіталу підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-106

3. Вдовічен А., Шпатакова О. Фінансова реструктуризація в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 326, № 1. С. 227–232. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-37

4. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 215–223. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28

5. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77

6. Скоропад І. С., Лазарєв О. М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Бізнес Інформ.* 2024. № 11. С. 300–307. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-300-307

7. Про фінансову реструктуризацію: Закон України від 14.06.2016 № 1414-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text (дата звернення 4.09.2026).

8. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (дата звернення 4.09.2026).

9. Пілецька С. Титикало В. Механізм фінансової реструктуризації підприємства як детермінанта інтелектуалізації капіталу в системі антикризового управління. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 4. С. 453–462. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.453

10. Владика Ю. П. Risk-oriented mechanisms for financial restructuring of credit debt of enterprises-clients of banking institutions. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 1. С. 27–31. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.1.5

References:

1. Buriak A. V. & Zaiats M. S. (2024) Finansova restrukturyzatsiia yak sposib antykryzovoho upravlinnia [Financial restructuring as a method of anti-crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-131

2. Klymenko S. O., Riabenko H. M. & Verlanov O. Yu. (2024) Menedzhment finansovoi restrukturyzatsii kapitalu pidpryiemstv [Management of financial restructuring of enterprise capital]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-106

3. Vdovichen A. & Shpatakova O. (2024) Finansova restrukturyzatsiia v umovakh voiennoho stanu [Financial restructuring under martial law]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, vol. 326, no. 1, pp. 227–232. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-37

4. Nikolchuk Yu. (2024) Finansovyi menedzhment pid chas viiny [Financial management during the war]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2, pp. 215–223. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28

5. Kostenko Yu. O., Korolenko O. B. & Huz M. M. (2022) Analiz finansovoi stiikosti pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of enterprise financial stability under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77

6. Skoropad I. S. & Lazariev O. M. (2024) Finansova stiikist pidpryiemstva v umovakh kryzy: novi vyklyky ta imperatyvy posylennia [Financial stability of an enterprise in times of crisis: new challenges and imperatives for strengthening]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 11, pp. 300–307. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-300-307

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On Financial Restructuring". Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text (Accessed 4 September, 2026).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (Accessed 4 September, 2026).

9. Piletska S. & Tytykalo V. (2025) Mekhanizm finansovoi restrukturyzatsii pidpryiemstva yak determinanta intelektualizatsii kapitalu v systemi antykryzovoho upravlinnia [The mechanism of financial restructuring of an enterprise as a determinant of capital intellectualization in the system of anti-crisis management]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, vol. 35, no. 4, pp. 453–462. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.453

10. Vladyka Yu. P. (2026) Risk-oriented mechanisms for financial restructuring of credit debt of enterprises-clients of banking institutions. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, no. 1, pp. 27–31. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.1.5

Marusiak Nataliia
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

FINANCIAL RESTRUCTURING OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY RISKS: A MECHANISM OF ADAPTATION AND RESTORATION OF FINANCIAL STABILITY

The article examines the theoretical, methodological and practical foundations of financial restructuring of enterprises under conditions of war-related risks. It is substantiated that the prolonged impact of military threats creates a fundamentally new operating environment for Ukrainian enterprises, in which traditional approaches to financial management require adaptation to high uncertainty, unstable cash flows, disrupted supply chains, damaged assets, shrinking sales markets, shortages of working capital and more limited access to financial resources. The economic essence of financial restructuring is clarified as a comprehensive process of transforming the structure of enterprise assets, capital, liabilities and cash flows aimed at restoring financial balance, solvency and ensuring business continuity. Contemporary scientific approaches to financial restructuring, crisis management and ensuring the financial stability of enterprises are examined. The relationship between war-related risks and the deterioration of key parameters of the financial condition of enterprises is determined. An author's approach to developing a mechanism of adaptive financial restructuring is proposed, based on the combination of financial diagnostics, assessment of war-related risks, scenario forecasting, determination of the required depth of restructuring, selection of appropriate financial instruments and continuous monitoring of effectiveness. The necessity of shifting from a reactive to a preventive model of financial restructuring is substantiated, as such an approach makes it possible to identify threats to financial stability at an early stage and timely adjust the financial structure of an enterprise. It is determined that the effectiveness of restructuring should be assessed not only by the reduction of debt obligations, but also by the ability of an enterprise to generate sufficient operating cash flows, maintain liquidity and solvency, reduce financial risks and ensure sustainable functioning under conditions of uncertainty. The proposed approach creates a basis for strengthening the adaptive capacity of enterprises, restoring their financial stability and forming financial prerequisites for further recovery and development.

Keywords: *financial restructuring, enterprise, war-related risks, financial stability, solvency, liquidity, capital structure, debt burden, crisis management, financial resources, financial adaptation.*

JEL classification: G32, G33, G01

Дата надходження статті: 05.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026