

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-14>
УДК 336. 271

Горбачова О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Гриб А.А.

здобувачка вищої освіти,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Horbachova Oksana

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Finance, Accounting and Taxation,
State University "Kyiv Aviation Institute"

Hryb Anna

Higher Education Applicant,
State University "Kyiv Aviation Institute"

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE'S REMEDIATION MEASURES

У статті розглянута ефективність санаційних заходів, яка безпосередньо залежить від глибокого аналізу фінансового стану підприємства, прогнозування ризиків та розробки стратегії виходу з кризи. Важливим інструментом у цьому процесі є фінансовий аналіз, який дозволяє оцінити поточний стан компанії та визначити оптимальні заходи для її оздоровлення. Визначено, що значну підтримку підприємствам у процесі санації можуть надавати банківські установи, пропонуючи механізми рефінансування боргів або реструктуризації кредитних зобов'язань. Доведено, що ключовим фактором успіху санації є залучення зовнішніх інвесторів, які готові вкладати кошти у відновлення підприємства. Охарактеризовано комплексний підхід до фінансової санації, який дозволяє не лише подолати фінансові труднощі, а й створити передумови для сталого зростання та розвитку підприємства, та підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: фінансова санація, антикризове управління, реструктуризація заборгованості, фінансова стійкість, оптимізація витрат.

Financial restructuring is a key mechanism for maintaining the viability of enterprises in crisis and plays an important role in preserving their economic activity. It aims to restore solvency, strengthen financial stability, and enhance the company's competitiveness. With a well-developed restructuring strategy, businesses can overcome financial difficulties, avoid bankruptcy, and lay the foundation for sustainable future growth. The main objectives of financial restructuring include reducing debt levels, restoring liquidity, improving asset utilization efficiency, and enhancing the overall financial position of the enterprise. Depending on the specifics of the crisis, different restructuring mechanisms may be applied. These include crisis management, which involves developing measures for financial recovery; debt restructuring, which includes negotiations with creditors to revise payment terms; raising additional financial resources through investors, loans, or securities issuance; cost optimization, which allows for reducing non-core expenses and improving profitability; business diversification to find new sources of income; and mergers or acquisitions that help strengthen market positions. The effectiveness of restructuring measures directly depends on a thorough financial analysis of the enterprise, risk forecasting, and the development of a strategy to overcome the crisis. A crucial tool in this process is financial analysis, which helps assess the company's current state and determine the most effective recovery measures. Business planning plays a key role in developing restructuring measures, as it helps prioritize actions, allocate resources, and formulate strategic objectives. Banks can provide

significant support to enterprises in the restructuring process by offering debt refinancing or credit obligation restructuring mechanisms. Additionally, the government can play a crucial role in financial recovery by providing financial aid, tax incentives, or subsidies. Another method of improving financial stability is the sale of non-core assets, allowing companies to generate additional cash for debt repayment and investment in core activities. A key factor in the success of financial restructuring is attracting external investors willing to invest in the company's recovery. These may be strategic investors interested in the company's development or financial investors seeking to benefit from its future growth. A comprehensive approach to financial restructuring not only helps overcome financial difficulties but also creates the conditions for sustainable business growth and development. The successful implementation of restructuring measures contributes to restoring the trust of creditors, partners, and consumers, which, in turn, strengthens the company's reputation and enhances its competitiveness in the market.

Keywords: financial rehabilitation, crisis management, debt restructuring, financial stability, cost optimization.

Постановка проблеми. Фінансова реструктуризація є важливим інструментом відновлення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах. Вона передбачає комплексні зміни у структурі капіталу, управлінні борговими зобов'язаннями та оптимізації фінансових потоків. Одним із головних завдань фінансової реструктуризації є мінімізація фінансових ризиків і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У сучасних економічних реаліях підприємства часто стикаються з кризовими явищами, які можуть бути спричинені макроекономічними факторами, змінами у галузевому середовищі або внутрішніми проблемами управління. Важливим аспектом фінансової реструктуризації є управління борговими зобов'язаннями, що включає реструктуризацію боргу, зміну умов виплат або конверсію боргу в акціонерний капітал. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство та уникнути дефолту. Крім того, значну роль відіграє оптимізація витрат, яка передбачає зменшення операційних і адміністративних витрат через перегляд внутрішніх процесів та впровадження ефективніших технологій. Одним із ключових механізмів фінансової реструктуризації є фінансова санація, яка спрямована на відновлення платоспроможності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Основними стратегіями санації є антикризове фінансове управління, реструктуризація боргових зобов'язань, залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та злиття або поглинання. Впровадження цих заходів допомагає підприємствам не лише вийти з кризи, але й створити основу для подальшого розвитку. Незважаючи на важливість фінансової реструктуризації, існує низка проблем, пов'язаних з її реалізацією. Зокрема, підприємства можуть стикатися з труднощами у веденні переговорів із кредиторами, нестачею фінансових ресурсів для здійснення необхідних заходів та відсутністю ефективної

системи антикризового управління. Крім того, у багатьох випадках підприємства не мають достатнього досвіду та кваліфікованих спеціалістів для впровадження ефективних стратегій санації. Необхідність розробки ефективних механізмів фінансової реструктуризації та санації підприємств є актуальною проблемою сучасного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження у сфері фінансової санації підприємств акцентують увагу на стратегічному управлінні кризовими ситуаціями, механізмах реструктуризації боргів та впливі зовнішніх факторів на фінансову стійкість компаній. Науковці досліджують ефективність антикризових заходів, зокрема оптимізацію витрат, залучення додаткового фінансування та диверсифікацію діяльності. Також значна увага приділяється ролі державної підтримки та банківських механізмів у процесі санації. Серед авторів, які досліджували дану тему слід виділити: О.М. Полінкевич [10], В.П. Лещук [10], А.Г. Бухтіарова [2], В.П. Семенець [1], О.В. Михайлова [5], С.В. Мочерний [6], І.О. Лютий [7], В.В. Опарін [8] та інші.

Ознайомлення з працями українських науковців показало, що в основному в них висвітлюються теоретичні питання даної проблеми, тому постає потреба в розробці конкретних пропозицій визначення ефективності комплексного підходу проведення санаційних заходів підприємства. Успішна реалізація санаційних заходів сприяє відновленню довіри кредиторів, партнерів та споживачів, що, у свою чергу, зміцнює репутацію підприємства та підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Крім того, доведено, що одним із методів покращення фінансового стану є реалізація непрофільних активів, що дозволяє компаніям отримати додаткові грошові кошти для покриття боргів та інвестування в основну діяльність. Водночас актуальними залишаються питання оцінки ризиків, розробки бізнес-планів санації та вдосконалення інструментів фінансового аналізу.

Метою статті є дослідження фінансової санації як ключового механізму підтримки жит-

тездатності підприємств, що опинилися у кризовому стані. Завданням є аналіз основних стратегій та інструментів санації, зокрема антикризового фінансового управління, реструктуризації заборгованості, залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізації витрат, диверсифікації діяльності та можливостей злиття чи поглинання. Особливу увагу приділено механізмам фінансового аналізу, бізнес-планування, банківським інструментам та державній підтримці у процесі оздоровлення підприємств. Стаття спрямована на обґрунтування ефективності комплексного підходу до фінансової санації для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи фінансової реструктуризації зосереджені на вивченні процесів, що дозволяють підприємствам відновити свою фінансову стабільність і стійкість у кризових умовах. Реструктуризація фінансів передбачає комплексний підхід до змін у структурі капіталу, оптимізації боргових зобов'язань та вдосконаленні фінансових потоків підприємства. Одним з основних напрямків є зміна структури капіталу, що включає перегляд боргових і власних фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності їх використання. Важливою складовою є управління борговими зобов'язаннями, що передбачає реструктуризацію боргу шляхом переговорів з кредиторами, зміни умов виплат або конверсії боргів в акціонерний капітал для зменшення фінансового тиску. Іншим важливим елементом є оптимізація витрат, що включає зменшення операційних і адміністративних витрат шляхом перегляду внутрішніх процесів та впровадження більш ефективних технологій. Також розробка стратегії управління активами спрямована на ефективне використання існуючих активів підприємства для максимізації їх доходності. Теоретичні засади фінансової реструктуризації є важливими для розробки стратегій відновлення платоспроможності, зниження фінансових ризиків та забезпечення стабільності підприємства в умовах економічної кризи. Це підготовчий етап для впровадження більш конкретних механізмів, таких як фінансова санація, що сприяє відновленню підприємства в кризових умовах.

Фінансова санація є ключовим механізмом підтримки життєздатності підприємств, що опинилися у кризовому стані. Вона спрямована на відновлення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності компанії. Успішна реалізація санаційних заходів вимагає розробки та застосування ефективних стратегій і інструментів управління, які сприяють оздоровленню фінансового стану підприємства, мінімізації

ризиків банкрутства та підвищенню ефективності господарської діяльності [1].

Однією з основних стратегій фінансової санації є антикризове фінансове управління. Ця стратегія передбачає оперативне виявлення кризових чинників, що загрожують стабільності підприємства, аналіз причин їх виникнення та розробку ефективного плану дій для усунення негативних наслідків. Антикризове управління охоплює комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, зокрема скорочення витрат, оптимізацію управління активами та підвищення ефективності роботи підприємства. Важливим аспектом є запровадження системи раннього попередження криз, що дозволяє підприємству швидко реагувати на негативні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1].

Реструктуризація заборгованості є одним із найважливіших заходів фінансової санації. Вона передбачає перегляд умов виконання боргових зобов'язань підприємства, що може включати переговори з кредиторами про зміну графіка виплат, зниження процентних ставок, часткове списання боргів або їх конверсію в акціонерний капітал. Завдяки реструктуризації боргу підприємство отримує можливість зменшити фінансовий тиск, уникнути дефолту та відновити нормальну господарську діяльність. Успішна реструктуризація сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів і банківських установ, що відкриває можливості для подальшого фінансування бізнесу [2].

Ще однією важливою стратегією є залучення додаткових фінансових ресурсів. Для фінансового оздоровлення підприємство може залучати зовнішнє фінансування у вигляді інвестицій, кредитів або випуску додаткових акцій. Інвестори можуть бути зацікавлені у фінансуванні перспективного бізнесу, якщо він має потенціал для зростання після санаційних заходів. Отримання додаткових коштів дає змогу підприємству не лише розрахуватися з боргами, а й інвестувати у розвиток нових напрямків діяльності, підвищення продуктивності праці та оновлення матеріально-технічної бази [2].

Оптимізація витрат є одним із ключових підходів до підвищення фінансової стійкості підприємства. Вона передбачає скорочення операційних та адміністративних витрат за рахунок перегляду внутрішніх процесів, автоматизації операцій, зниження витрат на персонал або переходу на більш ефективні виробничі технології. Оптимізація витрат також може включати переоцінку контрактів із постачальниками, впровадження програм енергоефективності та зменшення витрат на утримання непрофільних активів.

Диверсифікація діяльності є ще одним ефективним інструментом фінансової санації. Вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції дозволяє підприємству отримати додаткові джерела доходів та знизити залежність від однієї сфери бізнесу. Диверсифікація може бути як внутрішньогалузевою (розширення лінійки товарів або послуг у межах однієї галузі), так і міжгалузевою (освоєння нових сегментів ринку). Такий підхід підвищує стійкість бізнесу до ринкових коливань і створює додаткові можливості для розвитку [3].

Якщо підприємство опинилося у серйозній фінансовій кризі, одним із варіантів санації може бути злиття або поглинання. Об'єднання з іншими компаніями дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, зменшити витрати на управління, підвищити конкурентоспроможність та створити нові можливості для розвитку. Злиття або поглинання часто дають змогу підприємству отримати доступ до нових технологій, ринків збуту, капіталу та управлінських ресурсів, що є важливим фактором для подальшого зростання [4].

Інструменти управління фінансовою санацією є ключовими механізмами, що дозволяють підприємству подолати фінансові труднощі та відновити стабільну діяльність. До основних інструментів належать фінансовий аналіз та аудит, бізнес-план санації, антикризовий менеджмент, банківські інструменти, державна підтримка та продаж непрофільних активів. Застосування цих методів у комплексі дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан підприємства, а й забезпечити його подальший розвиток [5].

Фінансовий аналіз та аудит відіграють важливу роль у процесі санації, оскільки дозволяють отримати об'єктивну картину поточного фінансового стану підприємства. Комплексний аналіз допомагає виявити проблемні зони, визначити причини кризи та розробити шляхи їх усунення. Аудит, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності, що є важливим фактором для залучення нових інвесторів та кредиторів. Виявлення фінансових ризиків і неефективних витрат дозволяє вчасно приймати необхідні управлінські рішення [5].

Розробка бізнес-плану санації є необхідною умовою для успішного відновлення платоспроможності підприємства. Цей план має містити конкретні заходи щодо поліпшення фінансового стану, строки їх виконання, джерела фінансування, прогнозовані результати та механізми контролю за їх реалізацією. Ефективний бізнес-план дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити прибутковість, а й отримати підтримку від фінансових установ та інвесторів [6].

Антикризовий менеджмент є ще одним важливим інструментом санації, який включає в себе комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Це може включати зміну керівництва, впровадження нових стратегій розвитку, оптимізацію організаційної структури або реорганізацію бізнес-процесів. Грамотне управління в кризових умовах допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін і знизити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів [7].

Банківські інструменти також відіграють значну роль у процесі фінансової санації. Підприємства можуть скористатися можливостями рефінансування кредитів, реструктуризації боргів або отримання додаткового фінансування під вигідніші умови. Банки часто пропонують спеціальні програми підтримки для компаній, які перебувають у складному фінансовому становищі, що дозволяє їм уникнути дефолту та стабілізувати грошові потоки [8].

Державна підтримка є важливим чинником у процесі відновлення діяльності підприємств. У багатьох країнах існують спеціальні програми, що передбачають надання субсидій, дотацій, податкових пільг або державних гарантій для залучення кредитів. Такі заходи сприяють швидшому виходу бізнесу з кризи, збереженню робочих місць і стимулюванню економічного зростання [9].

Продаж непрофільних активів є ще одним способом залучення додаткових коштів для фінансової санації. Підприємство може позбутися активів, які не є критично важливими для основної діяльності, таких як нерухомість, обладнання, транспортні засоби або інші матеріальні ресурси. Отримані від продажу кошти можуть бути спрямовані на погашення боргів, покриття операційних витрат або реалізацію санаційних заходів [9].

Комплексне застосування цих інструментів дає змогу підприємству не лише подолати фінансові труднощі, а й створити основу для подальшого зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку [10].

Висновки. Теоретичні основи фінансової реструктуризації фокусуються на відновленні фінансової стабільності підприємств у кризових умовах через зміни в структурі капіталу, оптимізацію боргових зобов'язань та вдосконалення фінансових потоків. Важливими етапами є управління боргом, зменшення витрат та ефективне використання активів. Ці заходи є основою для розробки стратегій відновлення платоспроможності та зниження фінансових ризиків, що веде до забезпечення стабільності підприємств у умовах економічних труднощів.

Теоретичні засади реструктуризації служать підготовчим етапом для практичного впровадження механізмів фінансової санації, що сприяють ефективному відновленню бізнесу. Фінансова санація є необхідним механізмом відновлення життєздатності підприємств, що опинилися у кризовій ситуації. Вона спрямована на відновлення платоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності компанії. Основними стратегіями санації є антикризове фінансове управління, реструктуризація заборгованості,

залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та злиття або поглинання. Для досягнення ефективних результатів необхідно застосовувати комплекс управлінських інструментів, таких як фінансовий аналіз, бізнес-план санації, антикризовий менеджмент, банківські механізми, державна підтримка та продаж непрофільних активів. Комплексний підхід до санації дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан підприємства, а й створити умови для його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Пігуль Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 86-92.
2. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 61. С. 451-456. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4052/3982> (дата звернення: 30.06.2025)
3. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. Суми, 2022. 459 с.
4. Мозенкова О. В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : Інжек, 2023. 272 с.
5. Благодетелева-Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ. : Ніка-Центр, 2020. 248 с.
6. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Київ, 2020. 320с.
7. Карпунь І. Н. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посіб. Львів, 2021. 432 с.
8. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. Львів, 2023. 396 с.
9. Говорушко Т. А., Дем'яненко І. В., Багацька К. В. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. Київ, 2021. 400 с.
10. Полінкевич О. М., Лещук В. П. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ, 2024. 400 с.

References:

1. Pihul N., Semenets V. (2020) Sutnist ta znachennya sanatsiyi pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [The essence and significance of enterprise rehabilitation in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 21, pp. 86–92. (in Ukrainian)
2. Andrushchak YE. M., Bilenka V. A. (2018) Finansova sanatsiya yak sposib zapobihannya bankrutstva pidpryyemstv. [Financial rehabilitation as a way to prevent bankruptcy of enterprises]. *Molodyi vchenyi*, vol. 61, pp. 451–456. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4052/3982> (access date: 30.06.2025) (in Ukrainian)
3. Boronos V.H., Plikus I.Y. (2022) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstv: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprises: textbook]. Sumy, 459 p. (in Ukrainian)
4. Mozenkova O. V. (2023) Bankrutstvo i sanatsiya pidpryyemstva: teoriya i praktyka kryzovoho upravlinnya [Bankruptcy and rehabilitation of enterprises: theory and practice of crisis management]. Kharkiv: Inzhhek, 272 p. (in Ukrainian)
5. Blagodeteleva-Vovk S. L. (2020) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprise: textbook]. Kyiv.: Nika-Center, 248 p. (in Ukrainian)
6. Zelisko I. M. (2020) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprise: textbook]. Kyiv, 320 p. (in Ukrainian)
7. Karpun I. N. (2021) Finansova sanatsiya i bankrutstvo pidpryyemstv: navch. posib. [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: textbook]. Lviv, 432 p. (in Ukrainian)
8. Tyurina N. M., Karvatska N. S. (2023) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprises: textbook]. Lviv, 396 p. (in Ukrainian)
9. Govorushko T. A., Dem'yanenko I. V., Bagatska K. V. (2021) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprise: textbook]. Kyiv, 400 p. (in Ukrainian)
10. Polinkevich O. M., Leshchuk V. P. (2024) Finansova sanatsiya i bankrutstvo pidpryyemstv: navch. posib. [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: textbook]. Kviv, 400 p. (in Ukrainian)