

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-247-257](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-247-257)

УДК 336

JEL Classification: D21; G30; G33; G34; M21

Тетяна Дмитрівна Косова

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: t_d_kosova@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1859-0542>**Богдан Анатолійович Стременовський**

аспірант

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: k4040890sba@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4951-7914>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність статті визначена особливою значущістю фінансової реструктуризації в контексті повномасштабної війни в Україні. Метою статті є удосконалення концептуальних засад фінансової реструктуризації авіаційних підприємств в умовах воєнного стану. Відповідно до поставленої мети вирішено завдання визначення викликів та обмежень фінансової реструктуризації в умовах воєнного стану, її специфіки в авіаційній галузі, запропоновано шляхи удосконалення фінансової реструктуризації авіаційних підприємств. Надано дефініцію фінансової реструктуризації як інструменту, що допомагає підприємствам вижити в умовах воєнного стану шляхом зменшення податкового навантаження, коригування зобов'язань, адаптації бізнесу до нових реалій, збереження робочих місць та підтримки економічної стабільності. Доведено, що фінансова реструктуризація авіаційних підприємств у воєнний час є критично необхідною умовою їхнього виживання. Показано, що фінансова реструктуризація авіаційних підприємств у воєнний період є стратегічним інструментом трансформації сектору. Формалізовано очікувані результати реструктуризації для підприємств авіаційного комплексу.

Ключові слова: концептуальні засади; фінансова реструктуризація; авіаційні підприємства; воєнний стан; борг; ризик; операційна діяльність; банкрутство.

Табл.: 2. Бібл.: 12.

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабного вторгнення РФ у нашу країну зростає системний тиск на економіку через зростання ризиків її функціонування, збільшення збитків підприємств, що робить традиційні бізнес-моделі нерелевантними або критично вразливими. У зазначених умовах для держави, суб'єктів господарювання реального сектору економіки, фінансових інституцій зростає роль реструктуризації як інструмента, який дозволяє уникнути лавинного банкрутства, підтримати стійкість бізнес-середовища та створити умови для майбутнього відновлення. Важливість фінансової реструктуризації підприємств в умовах воєнного стану визначається падінням доходів, порушенням логістики, руйнуванням активів унаслідок військових дій, коливанням валют, зменшенням попиту, зростанням ймовірності неплатоспроможності або банкрутства.

Реструктуризація є ефективним інструментом зниження боргового навантаження, перегляду або анулювання зобов'язань, що сприяє виходу підприємства з кризового стану. Завдяки державній підтримці у вигляді реструктуризації боргів, підприємства можуть виживати в умовах війни, зберігати робочі місця та виконувати податкові зобов'язання. Успішна реалізація реструктуризаційних заходів покращує фінансовий стан компаній, що робить цей процес не лише вимушеним, а і значущим інструментом стабілізації. Дослідження механізмів фінансової реструктуризації стає надзвичайно актуальним через зростаючі ризики фінансової нестабільності, необхідність підтримки бізнесу, збереження робочих місць, забезпечення відновлення економічної активності та адаптації до нових умов. Це також важливо для запобігання системним кризам як на рівні окремих підприємств, так і на рівні економіки загалом.

Постановка проблеми. Війна змінює ринкові умови, потреби, логістику, постачання підприємств. Реструктуризація дає шанс переглянути структуру капіталу, змінити графік платежів, скоригувати зобов'язання для надання підприємству можливостей адаптуватися, вижити і трансформуватися. Масове банкрутство підприємств під час війни може поглибити економічну кризу, зменшити податкові надходження, погіршити соціальну ситуацію. Реструктуризація виступає одним із механізмів, що можуть стримати хвилю банкрутств. Зазначене зумовлює актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми фінансової реструктуризації підприємств досліджуються багатьма вітчизняними науковцями. У працях В. Б. Крикуна, В. Д. Дерлюка, О. В. Синегубова [1; 2] розглянуто правові питання превентивної реструктуризації як правового механізму запобігання фінансової неспроможності з урахуванням досвіду і традицій країн-членів ЄС.

Дослідження О. Г. Череп, Д. М. Іванченко присвячені питанням оптимізації структури оборотних активів підприємства в межах фінансової реструктуризації [3, с. 40]. У статті Л. О. Птащенко, К. В. Онісенко проаналізовано питання реструктуризації та модернізації комунальних підприємств України, а також фінансового забезпечення реформ у сфері комунального господарства [4, с. 39], розглядається стан фінансування проєктів оновлення централізованого теплопостачання в межах ініціативи DemoUkraineДН. Авторами визначено пріоритетні напрями розробки та реалізації програм модернізації системи теплопостачання з врахуванням європейського досвіду.

Предмет дослідження Н. А. Крахмальової, П. В. Пузирьової [5, с. 56] зосереджений на теоретичних і методичних засадах процесу фінансової реструктуризації підприємств, яка розглядається ключовим фактором зміцнення їхнього фінансового потенціалу. Метою визначено аналіз концепції фінансової реструктуризації в контексті посилення фінансового потенціалу підприємств в умовах сучасного ринку. У статті Лачкової Л. І., Лачкової В. М. застосовуються загальнонаукові та спеціалізовані методи аналізу економічних явищ і процесів, що стосуються фінансової реструктуризації (санації) та підвищення фінансового потенціалу торгівельних підприємств [6, с. 53]. Дослідження М. М. Данилюк підтверджує, що істотним елементом фінансової реструктуризації є забезпечення оптимального або існуючого рівня фінансового потенціалу [7, с. 13]. Цей аспект є основою для розвитку виробництва чи інших сфер діяльності підприємства шляхом збільшення прибутку й активів за умови збереження платоспроможності та кредитоспроможності. Автором виявлено, що впровадження фінансової реструктуризації сприяє утриманню стабільного рівня фінансового потенціалу, оптимізації прибутку та капітальної структури, вдосконаленню корпоративного управління, а також підвищенню прозорості фінансово-економічного стану для стейкхолдерів [8, с. 5]. Це є важливою умовою для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, підтримки стабільності його функціонування і розвитку у майбутньому. Застосування результатів роботи О. М. Гайдаржийської, А. В. Лесик охоплює сфери економіки, менеджменту, управління підприємствами, фінансів, стратегічного управління і потенціалу підприємств [9, с. 31]. Висновки дослідження Т. П. Гудзь свідчать, що фінансова реструктуризація дозволяє посилити фінансовий потенціал підприємства шляхом впровадження цілого комплексу управлінських, організаційних, фінансових, кадрових і виробничих заходів [10, с. 103]. Данилюком М. М. визначено форму прояву фінансової синергії як зниження витрат на залучення позикового капіталу, мінімізації ризику банкрутства через диверсифікацію бізнесу, зростання прибутковості інвестиційних проєктів та використання прихованих джерел фінансування [11, с. 113]. Також відзначається можливість оптимізації податкових витрат. Як показує дослідження В. Б. Крикун, В. Д. Дерлюк [12, с. 93], вітчизняна практика реструктуризації ще має прогалини: не завжди є чіткі процедури, стандарти, а порівняння

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

з європейським досвідом відбувається поверхово. Таким чином, фінансова реструктуризація стає дієвим інструментом формування й підтримки стійкості та стабільності функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до галузевих аспектів фінансової реструктуризації, зокрема, в авіаційній галузі.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення концептуальних засад фінансової реструктуризації авіаційних підприємств в умовах воєнного стану. Відповідно до поставленої мети вирішено завдання визначення викликів та обмежень фінансової реструктуризації в умовах воєнного стану, її специфіки в авіаційній галузі, запропоновано шляхи удосконалення фінансової реструктуризації авіаційних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Фінансова реструктуризація підприємств у системі їхнього менеджменту в умовах воєнного стану відіграє важливу роль в управлінні власним капіталом, активами, зобов'язаннями, податковим навантаженням, адаптації бізнес-процесів до нових реалій, збереженні робочих місць та підтримці економічної стабільності. На успішність фінансової реструктуризації впливає багато факторів стимуляторів та дестимуляторів. Основними факторами-стимуляторами є: якісна економічна діагностика, грамотне прогнозування і планування, прозорість фінансової діяльності й публічної звітності, наявність достатніх внутрішніх фінансових ресурсів та зовнішньої підтримки. Основними факторами-дестимуляторами є: нормативні обмеження воєнного стану, військові дії, відсутність гарантій безпеки діяльності підприємств, руйнування інфраструктури, нестабільність у логістиці та постачаннях.

Залежно від ступеня наявних економічних проблем фінансова реструктуризація може носити оперативний чи довгостроковий характер. Оперативна реструктуризація ґрунтується на тактичних планах і підвищує шанси підприємства на виживання шляхом впливу на ліквідність на основі простого «перенесення» боргів або відтермінування. Для успішного проведення довгострокової реструктуризації необхідно проводити оцінювання стратегій розвитку підприємства на альтернативній основі.

Комплекс заходів із проведення фінансової реструктуризації спрямований на відновлення платоспроможності, підвищення фінансової стійкості та адаптацію бізнес-моделі підприємства до кризових зовнішніх умов. Передумовами проведення фінансової реструктуризації авіаційних підприємств у воєнний час як інструменту виживання та стабілізації діяльності є: різке падіння доходів через зупинку або обмеження авіаперевезень, а також руйнування інфраструктури; зміна логістичних ланцюгів та втрата активів через їх розміщення на тимчасово окупованих територіях та руйнування; зміщення пріоритетів у структурі попиту на користь гуманітарних, військових, евакуаційних рейсів; різке зниження фінансової стійкості; зростання ризиків і вартості залученого капіталу на фоні зменшення доступу до кредитних ресурсів; валютні коливання.

Фінансова реструктуризація авіаційних підприємств має за мету забезпечення надання безперервності авіаційних послуг у звичайних та надзвичайних обставинах; відновлення ліквідності та оптимізацію грошових потоків авіаційних перевізників; зниження боргового навантаження на діяльність аеропортів в умовах тимчасової консервації їхньої діяльності; формування нової моделі підтримки фінансової стійкості авіаційної галузі в умовах війни та її післявоєнного зростання; мобілізація інвестицій для збереження та відновлення інфраструктури; створення передумов для післявоєнного відновлення і розвитку.

Основними принципами фінансової реструктуризації підприємств в умовах воєнного стану є: антикризовий характер, гнучкість фінансової моделі, пріоритет безпеки, державна підтримка, прозорість та довіра інвесторів, ризик-орієнтованість,

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

стійкість та відбудова, орієнтація на швидкі рішення та мінімізацію операційних витрат, адаптація до непередбачуваних змін, концентрація фінансів на безпечному функціонуванні інфраструктури та персоналу, використання механізмів гарантій, субсидій, компенсацій; відкритість у переговорах з кредиторами; урахування військових ризиків у фінансових рішеннях.

Фінансова реструктуризація має створити основу для майбутнього розвитку. Систематизацію її форм та інструментів представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація форм та інструментів фінансової реструктуризації підприємств

№ з/п	Форма	Інструменти
1		Кредитна реструктуризація
1.1		відтермінування платежів за кредитами;
1.2		продовження термінів погашення кредитних платежів;
1.3		зміна валюти кредитного договору;
1.4		часткове списання простроченої кредитної заборгованості;
1.5		конвертація зобов'язань з облігацій у прості акції при настанні терміну їх погашення, якщо це передбачено умовами емісії
2		Операційно-фінансова реструктуризація
2.1		скорочення нерентабельних напрямів і збільшення частки високо- і рентабельних видів авіаційних перевезень;
2.2		поширення змішаних моделей авіаційних перевезень (пасажирські, вантажні, гуманітарні);
2.3		використання аутсорсингових механізмів управління аеропортовою та авіаційною транспортною діяльністю;
2.4		цифровізація процесів транспортування та інфраструктурного обслуговування для удешевлення операцій на авіаційному ринку.
3		Капітальна реструктуризація
3.1		докапіталізація аеропортів та транспортних перевізних коштом Державного та місцевих бюджетів, приватних коштів та державно-приватного партнерства;
3.2		залучення коштів міжнародної допомоги та грантів на підтримку авіаційної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки;
3.3		використання лізингових схем для відновлення повітряного парку та аеропортової інфраструктури;
3.4		здійснення інвестицій під гарантії органів державного управління та місцевого самоврядування
4		Страхово-ризикова реструктуризація
4.1		перегляд програм авіаційного страхування перевезень, активів та ризиків;
4.2		створення резервних фондів на випадок відшкодування отриманих збитків та неможливість страхування катастрофічних ризиків;
4.3		диверсифікація видів діяльності (обслуговування внутрішнього та міжнародного авіаційного простору, логістика, технічне обслуговування, безпілотні системи).

Джерело: власна розробка.

В умовах війни модель фінансової реструктуризації авіаційного підприємства має передбачати діагностику фінансового стану шляхом поглибленого аналізу ліквідності, фінансової стійкості, грошових потоків (cash-flow) з урахуванням впливу військових ризиків шляхом оцінки загроз аеропортовій інфраструктурі, повітряному простору, персоналу. На перший план виходить завдання формування антикризового фінансового плану на основі пріоритезації основних функцій управління авіаційними підприємствами; переговорів з кредиторами та інвесторами щодо укладання угод про відстрочку/зменшення платежів; оптимізації структури активів і витрат шляхом продажу або консервації недіючих активів, відмови від здійснення непродуктивних витрат; залучення державної та міжнародної підтримки; постійного моніторингу й оперативного коригування плану відновлення діяльності шляхом розробки та реалізації стратегії постійного перегляду залежно від динаміки воєнних дій.

Функціями держави у фінансовій реструктуризації підприємств є надання державних гарантій для кредитів, реалізація компенсаційних програм для підприємств критичної інфраструктури, участь у докапіталізації авіаційних підприємств, що мають ключове значення для національної безпеки; спрощення регуляторних процедур; надання податкових пільг та мораторію на штрафні санкції. Очікуваними результатами належної реалізації визначених функцій є: стабілізація фінансових показників на рівні авіаційної галузі; гарантоване забезпечення функціонування державної авіації та безперервної роботи критичної авіаційної інфраструктури; посилення інвестиційної привабливості за рахунок створення відповідного інституціонального середовища; збереження робочих місць для підтримки важко відновлювального людського капіталу в авіації; створення фундаменту для швидкого післявоєнного відновлення авіаційної галузі; адаптація підприємства до нових безпекових і ринкових реалій.

Авіаційна галузь є однією з найбільш чутливих до внутрішніх і зовнішніх шоків та безпекових ризиків, які посилюються в умовах воєнного стану й зумовлюють важливість фінансової реструктуризації як стратегічно важливого інструменту для збереження і відновлення підприємств. Передумовами використання механізмів фінансової реструктуризації авіаційних підприємств є:

1. Повне припинення цивільних авіаперевезень в Україні через закриття повітряного простору з початку широкомасштабної війни, наслідком якого стала втрата основного джерела доходу для авіаперевізників, аеропортів та обслуговуючих їхніх компаній. Зупинки пасажирських перевезень стали основним драйвером вимушеного зберігання чи передислокації авіаційного флоту. Через неспроможність авіаційних підприємств виконувати свої фінансові зобов'язання у довоєнному режимі реструктуризація стала для них єдиним способом уникнути банкрутства.

2. Високі постійні витрати авіаційних підприємств зумовлені тим, що навіть за відсутності польотів їх важко скоротити через такі складові: обслуговування лізингу літаків; погашення основного тіла та процентів за отриманими кредитами; необхідність підтримки витрат на зберігання й технічну підтримку повітряних суден; здійснення страхових платежів; важливість підтримки достойно важливого рівня зарплати критично важливого персоналу; утримання аеропортів та іншої інфраструктури. Фінансова реструктуризація авіаційних підприємств надає їм можливість відтермінувати платежі за зобов'язаннями, змінити графік їх погашення, розглянути можливість зниження ставок за кредитами та впровадження тимчасового мораторію на деякі зобов'язання, а також уникнути судових процесів і вилучення літаків.

3. Вимоги відновлення пошкодженого повітряного флоту та авіаційної інфраструктури обумовлюють значний інвестиційний попит, задоволенню якого сприятимуть механізми реструктуризації боргового навантаження і спрямування ресурсів на відновлення й збереження критичних об'єктів.

4. Залежність авіаційних компаній від імпорتنих запчастин, сертифікаційних центрів, послуг з технічного обслуговування та лізингових контрактів зумовлює необхідність ліквідації розриву в ланцюгах міжнародного партнерства і постачання. Через бойові дії значна частина договорів була припинена чи заморожена, логістика ускладнилася, а її вартість значно зросла. Реструктуризація допомагає авіаційним підприємствам утримати важливі партнерські зв'язки, зменшити штрафи й запобігти банкрутству.

5. У сучасних умовах функціонування авіаційної галузі надзвичайно важливим є збереження висококваліфікованого персоналу, оскільки її успіх ґрунтується на роботі вузькопрофільних фахівців: інженерів, пілотів, авіатехніків, експертів із навігації та безпеки польотів. Механізми реструктуризації дозволятимуть упередити втрату кадрового потенціалу авіаційних підприємств, спрямувати їхні фінансові ресурси на утримання ключового персоналу, уникнути масового відтоку спеціалістів за кордон і забезпечити достатній рівень операційної готовності.

6. Підготовка до післявоєнного відновлення має ґрунтуватися на тому, що після завершення бойових дій і відкриття неба очікується стрімке зростання попиту на авіаційні перевезення, аеропортові й ремонтні послуги. Превентивними заходами є: підтримка технологічної готовності повітряного флоту, відновлення аеропортової інфраструктури, утримання персоналу та уникнення банкрутства підприємств у теперішній період.

Розглянемо конкретні приклади українських авіаційних підприємств, для яких фінансова реструктуризація є актуальною або фактично необхідною в умовах воєнного стану.

1. Проблемами функціонування ДП «Антонов» включно з аеропортом «Гостомель» та виробничими підрозділами є: знищення основної інфраструктури аеродрому та втрата літаків у перші дні війни, зниження обсягів міжнародних вантажних перевезень, переривання ланцюгів кооперації з іноземними партнерами; підвищення витрат на безпеку, евакуацію персоналу, консервацію виробництв. Потребу у фінансовій реструктуризації зумовлюють чинники значного боргового та інвестиційного зобов'язання; попит на великі капіталовкладення для відновлення інфраструктури та продовження виробничих програм на основі перерозподілу галузевих фінансових потоків, зменшення тиску податкових зобов'язань і спрямування фінансових ресурсів на розширене відтворення.

2. Проблеми функціонування АТ «Мотор Січ» визначаються порушенням логістики, втратою іноземних коопераційних зв'язків та припиненням дії певних експортних контрактів через війну та геополітичні обмеження, браком інвестицій у модернізацію виробництва, складнощами зі сертифікацією двигунів за стандартами НАТО; зростанням собівартості сировини та комплектуючих. Метою фінансової реструктуризації в умовах АТ «Мотор Січ» є стабілізація і зростання стратегічно важливих для держави фінансових потоків; забезпечити можливість зберегти персонал і інженерні компетенції; надасть можливість оптимізувати боргове навантаження та перенаправити кошти на інновації, імпортозаміщення і вироблення двигунів для безпілотних літальних апаратів та гелікоптерів.

3. Для міжнародних аеропортів (Бориспіль, Жуляни, Львів, Одеса, Дніпро, Харків, Запоріжжя) основним джерелом проблем функціонування з 24.02.2022 є: мораторій на припинення польотів; збитковість, обумовлена необхідністю фінансування постійних витрат (охорона, утримання аеродромів, зберігання техніки, персонал критичних служб) в умовах відсутності доходів; потенційні ризики і фактичні втрати від пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів; знецінення основних засобів та брак оборотних коштів. Вирішення виділених проблем на основі механізмів фінансової реструктуризації дозволить уникнути повної зупинки підприємств та відтоку персоналу, надасть можливість відтермінувати виплати за кредитами, пов'язаними зі старими інвестиційними проектами (злітно-посадкові смуги, термінали); створить фінансову «подушку» для післявоєнної реконструкції та швидкого повернення до роботи.

4. Проблеми функціонування АТ «Украерорух» пов'язані з припиненням обслуговуваних польотів з початку війни, втратою фінансування за рахунок аеронавігаційних зборів, яке не виключає витрат на збереження систем управління повітряним рухом, радарних комплексів, зв'язку, оплати персоналу диспетчерів. Механізми фінансової реструктуризації АТ «Украерорух» як критичного для держави підприємства мають за мету упередження накопичення боргів і зменшення ризику неплатоспроможності. Їхня очікувана ефективність полягає у наданні можливості зменшення фінансового навантаження до моменту відкриття повітряного простору, а також збереження кваліфікованих диспетчерів, яких практично неможливо замінити.

5. Проблемами функціонування авіакомпаній України (SkyUp, Bees Airline, Windrose, УМА) є виведення флоту за кордон або його консервація, відсутність доходів від рейсів на території України; висувають вимоги лізинговими компаніями щодо платежів або повернення літаків; зростання конкуренції на іноземних ринках в умовах, коли українські

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

авіакомпанії мають менші фінансові резерви. Механізми фінансової реструктуризації для авіаційних перевізників України дозволять домовитися з лізингодавцями про більш ліберальні умови погашення лізингових платежів, збереження повітряного флоту і персоналу, а також підвищать шанси на відновлення роботи після відкриття повітряного простору.

6. Проблеми функціонування ремонтних та авіатехнічних підприємств (Авіаремонтний завод, 410-й завод «Антонова», «ФЕД», «Прогрес», авіаремонтні бази Міністерства оборони України) пов'язані зі зниженням кількості цивільних контрактів, порушення логістичних ланцюгів постачання запасних частин, підвищенням витрат на споживані виробничі запаси, сировину, матеріали та електроенергію; необхідністю модернізації виробничих потужностей. Фінансова реструктуризація надасть зазначеним підприємствам стратегічні можливості у частині утримання висококваліфікованих кадрів, збереження унікальних технологій та обладнання; вивільнення фінансових ресурсів для ремонту військової техніки, переорієнтації діяльності під оборонні замовлення; зменшення податково-боргового тиску.

Причини та наслідки фінансової реструктуризації авіаційних підприємств наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Причини та наслідки фінансової реструктуризації авіаційних підприємств

Підприємство / сектор	Основні проблеми під час війни	Причини необхідності фінансової реструктуризації	Очікувані результати реструктуризації
1	2	3	4
ДП «АНТОНОВ» (включно з аеропортом Гостомель)	- знищення інфраструктури аеродрому; - втрата літаків (Ан-225 та інших); - переривання міжнародної кооперації; - зниження вантажних перевезень	- великі боргові та інвестиційні зобов'язання; - потреба у відновленні інфраструктури; - необхідність зберегти виробничі програми	- зниження боргового навантаження; - відновлення виробництва (Ан-178 тощо); - залучення інвестицій
АТ «Мотор Січ»	- втрата частини зовнішніх ринків; - блокування або зміна експортних контрактів; - порушення логістики; - зростання собівартості виробництва	- необхідність модернізації та імпортозаміщення; - високі постійні витрати на персонал та виробничі потужності; - стратегічне значення для оборонної галузі	- фінансова стабілізація; - підтримка інновацій (двигуни для БПЛА); - збереження інженерних кадрів
Аеропорти (Бориспіль, Львів, Одеса, Запоріжжя, Харків, Дніпро)	- повне припинення польотів; - відсутність доходів; - збереження інфраструктури в умовах простою; - ризики руйнування об'єктів	- відтермінування кредитних виплат за термінали/смуги; - збереження персоналу критичних служб; - уникнення банкрутства	- збереження готовності до відновлення роботи; - уникнення руйнування фінансової моделі підприємства; - підвищення стійкості після війни
Украерорух	- нульові доходи від аеронавігаційних зборів; - високі витрати на утримання диспетчерських систем; - зобов'язання перед міжнародними структурами	- критична для держави система управління повітряним рухом; - накопичення боргів; - ризик відтоку диспетчерів	- фінансова стабілізація; - збереження кадрового потенціалу; - утримання системи безпеки польотів
Авіакомпанії (SkyUp, Bees Airline, Windrose, УМА)	- флот за кордоном або законсервований; - відсутність рейсів в Україні; - тиск лізингодавців; - підвищення операційних витрат	- потреба в домовленостях щодо лізингу; - необхідність зберегти персонал та бренд; - ризик втрати ринкової позиції	- збереження флоту; - уникнення банкрутства; - можливість відновлення діяльності після відкриття неба

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Авіаремонтні заводи (410-й, ЛРЗ, «ФЕД», «Прогрес», інші АРЗ)	- зменшення цивільних замовлень; - порушення постачання деталей; - зростання цін на матеріали; - необхідність модернізації та переорієнтації	- збереження технологій і обладнання; - підтримка оборонних контрактів; - потреба в оновленні виробничих потужностей	- підвищення фінансової стійкості; - розширення оборонного виробництва; - утримання висококваліфікованих інженерів

Джерело: власна розробка.

Таким чином, основними проблемами авіаційних підприємств під час війни є: високі витрати на утримання диспетчерських систем; повне припинення польотів, відсутність доходів і рейсів в Україні; втрата літаків та частини зовнішніх ринків; пошкодження інфраструктури аеродромів та необхідність її збереження в умовах простою; блокування або зміна експортних контрактів; зниження вантажних перевезень; зростання цін на матеріали та операційних витрат; ускладнення виконання зобов'язань перед міжнародними структурами; необхідність модернізації та переорієнтації; переривання міжнародної кооперації; порушення логістики і постачання деталей; ризики руйнування об'єктів; тиск лізингодавців; евакуація та консервація повітряного флоту.

Причинами необхідності фінансової реструктуризації є: великі боргові та інвестиційні зобов'язання; високі постійні витрати на персонал та виробничі потужності; відтермінування кредитних виплат; збереження персоналу критичних служб, брендів, технологій і обладнання; критична для держави система управління повітряним рухом; накопичення боргів; потреба модернізації та імпортозаміщення, відновлення інфраструктури, оновлення виробничих потужностей; підтримка оборонних контрактів; домовленості щодо лізингу; уникнення банкрутства.

Висновки та пропозиції.

1. Дефініцію фінансової реструктуризації підприємства визначено інструментом протидії викликам воєнного стану шляхом збереження активів, власного капіталу й робочих місць, зменшення податкового навантаження, перегляду умов погашення кредиторської заборгованості та зобов'язань за банківськими кредитами на основі адаптації до змін бізнес-середовища в інтересах підтримки економічної стабільності. Основними формами фінансової реструктуризації визначено кредитну, операційно-фінансову, капітальну, страхово-ризикову. Передумовами її успішної реалізації є якісний ретроспективний аналіз, ретельна діагностика поточного економічного стану підприємства, оцінка альтернативних стратегій розвитку підприємства на предмет їх життєздатності і перспективності.

2. Визначено роль фінансової реструктуризації авіаційних підприємств як інструменту антикризового управління у воєнний час в інтересах підтримки їх фінансової стійкості, збереження операційного потенціалу та працюючих активів, подолання збитковості та збільшення додатних фінансових результатів. Метою фінансової реструктуризації авіаційних підприємств означено зростання їх капіталізації та ліквідності, зниження боргового навантаження, прогнозування і упередження банкрутства, проведення ефективних санаційних процедур на основі врахування інституціональних галузевих особливостей та збереження унікальних техніко-технологічних компетенцій.

3. У результаті дослідження передумов фінансової реструктуризації за підгалузями української авіаційної галузі встановлено загальні і специфічні причини. Загальними є: втрата основних джерел доходу, збереження високих постійних витрат; збитки від припиненої діяльності. Специфічними передумовами є: для аеропортів – пошкодження інфраструктури та втрата аеропортових зборів; для авіаційних перевізників – перехід на

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

обслуговування зарубіжних авіаліній через закриття повітряного простору над Україною, евакуація та фізичне пошкодження повітряних літальних апаратів; для підприємств авіабудування – неповна оплата минулих замовлень на виробництво і ремонт літаків, брак нових із переорієнтацією на виробництво безпілотних літальних апаратів.

4. Очікуваними результатами фінансової реструктуризації для підприємств авіаційного комплексу є: відновлення замкнутого циклу виробництва літаків; залучення інвестицій від вітчизняних та зовнішніх інвесторів; підтримка готовності до відновлення операційної діяльності після відкриття неба; збереження повітряного флоту, інженерних кадрів та кадрового потенціалу загалом; впровадження інновацій для збільшення виробництва продукції виробництва оборонного призначення; уникнення руйнування фінансової моделі авіаційних підприємств через імовірні процедури банкрутства; підтримка належної системи безпеки польотів; забезпечення фінансової стабілізації.

Перспективами подальшого дослідження є розвиток антикризових механізмів управління авіаційними підприємствами в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Крикун В. Б. Превентивна реструктуризація як правовий механізм запобігання фінансової неспроможності / В. Б. Крикун, В. Д. Дерлюк // Нове українське право. – 2025. – Вип. 2. – С. 88-97.
2. Синегубов О. В. Реструктуризація та раннє попередження неплатоспроможності: транспонування Директиви (ЄС) 2019/1023 у межах різних правових традицій країн-членів ЄС / О. В. Синегубов // Нове українське право. – 2025. – Вип. 2. – С. 168-185.
3. Череп О. Г. Оптимізація структури оборотних активів підприємства в межах фінансової реструктуризації / О. Г. Череп, Д. М. Іванченко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 37-43.
4. Птащенко Л. О. Фінансові аспекти реструктуризації та модернізації комунального господарства в Україні / Л. О. Птащенко, К. В. Онисенко // Економіка і регіон. – 2017. – № 6. – С. 35-42.
5. Крахмальова Н. А. Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу / Н. А. Крахмальова, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 2. – С. 51-58.
6. Лачкова Л. І. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України / Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова // Науковий погляд: економіка та управління. – 2019. – № 2. – С. 48-56.
7. Данилюк М. М. Методичний підхід до вибору схем реструктуризації у системі управління фінансовими борговими зобов'язаннями / Данилюк М. М. // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 3(1). – С. 12-15.
8. Данилюк М. М. Модернізація науково-методичного інструментарію управління ризиками у процесі реструктуризації фінансових боргових зобов'язань / М. М. Данилюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 1. – С. 4-7.
9. Гайдаржийська О. М. Антикризове управління як інструмент фінансової реструктуризації підприємства / О. М. Гайдаржийська, А. В. Лесик // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 4(1). – С. 30-32.
10. Гудзь Т. П. Реструктуризація як метод управління фінансовою рівновагою підприємства / Т. П. Гудзь // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 3. – С. 102-108.
11. Данилюк М. М. Фінансові боргові зобов'язання: методологія та прикладні можливості реструктуризації / М. М. Данилюк // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25, № 1. – С. 111-116.
12. Крикун В. Б., Дерлюк В. Д. Превентивна реструктуризація як правовий механізм запобігання фінансової неспроможності / В. Б. Крикун, В. Д. Дерлюк // Нове українське право. – 2025. – Вип. 2. – С. 88-97.

References

1. Krykun V. B., Derliuk V. D. (2025). Preventyvna restrukturyzatsiia yak pravovyi mekhanizm zapobihannia finansovoi nespromozhnosti [Preventive restructuring as a legal mechanism for preventing financial insolvency]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (2), 88-97.
2. Syniehubov, O. V. (2025). Restrukturyzatsiia ta rannie poperedzhennia neplatospromozhnosti: transponuvannia Dyrektyvy (IeS) 2019/1023 u mezhakh riznykh pravovykh tradytsii krain-chleniv YeS. [Restructuring and early warning of insolvency: transposition of Directive (EU) 2019/1023 within the different legal traditions of the EU Member States]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (2), 168-185.
3. Cherep, O. H., Ivanchenko, D. M. (2018). Optyimizatsiia struktury oborotnykh aktyviv pidpriemstva v mezhakh finansovoi restrukturyzatsii [Optimization of the structure of the company's current assets within the framework of financial restructuring]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*, (1), 37-43.
4. Ptashchenko, L. O., Onisenko, K. V. (2017). Finansovi aspekty restrukturyzatsii ta modernizatsii komunalnoho hospodarstva v Ukraini [Financial aspects of restructuring and modernization of public utilities in Ukraine]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, (6), 35-42.
5. Krakhmalova, N. A., Puzyrova, P. V. (2020). Finansova restrukturyzatsiia pidpriemstv yak faktor zmitsnennia yikh finansovoho potentsialu [Financial restructuring of enterprises as a factor in strengthening their financial potential]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (2), 51-58.
6. Lachkova, L. I., Lachkova, V. M. (2019). Finansovo-ekonomichni mekhanizm adaptatsiinoi restrukturyzatsii torhovelykh pidpriemstv Ukrainy [Financial and economic mechanism of adaptive restructuring of commercial enterprises of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, (2), 48-56.
7. Danyliuk, M. M. (2018). Metodychni pidkhid do vyboru skhem restrukturyzatsii u systemi upravlinnia finansovymy borhovymy zoboviazanniamy [Methodical approach to the selection of restructuring schemes in the financial debt management system]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (3(1)), 12-15.
8. Danyliuk, M. M. (2018). Modernizatsiia nauково-metodychnoho instrumentarii upravlinnia ryzykamy u protsesi restrukturyzatsii finansovykh borhovyykh zoboviazan [Modernization of scientific and methodological tools for risk management in the process of restructuring financial debt obligations]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (1), 4-7.
9. Haidarzhyska, O. M., Lesyk, A. V. (2017). Antykryzove upravlinnia yak instrument finansovoi restrukturyzatsii pidpriemstva [Anti-crisis management as a tool for financial restructuring of an enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (4(1)), 30-32.
10. Hudz, T. P. (2018). Restrukturyzatsiia yak metod upravlinnia finansovoiu rivnovahoiu pidpriemstva [Restructuring as a method of managing the financial balance of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (3), 102-108.
11. Danyliuk, M. M. (2016). Finansovi borhovi zoboviazannia: metodolohiia ta prykladni mozhlyvosti restrukturyzatsii [Financial debt obligations: methodology and applied possibilities of restructuring]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, (25 (1)), 111-116.
12. Krykun V. B., Derliuk V. D. (2025). Preventyvna restrukturyzatsiia yak pravovyi mekhanizm zapobihannia finansovoi nespromozhnosti [Preventive restructuring as a legal mechanism for preventing financial insolvency]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (2), 88-97.

Отримано 12.11.2025

UDC 336

Tetiana Kosova

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation

State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: t_d_kosova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

Bohdan Stremenovskyi

Postgraduate Student

State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: k4040890sba@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-4951-7914>**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FINANCIAL RESTRUCTURING
OF AVIATION ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

The relevance of the article is determined by the special significance of financial restructuring in the context of a full-scale war in Ukraine. Systemic pressure on the economy, a large share of risks, losses of enterprises - all this makes traditional business models irrelevant or critically vulnerable. Also, for the state and financial institutions, restructuring is a tool that allows you to avoid avalanche bankruptcy, preserve the business environment, and create conditions for future recovery.

The purpose of the article is to improve the conceptual foundations of financial restructuring of aviation enterprises under martial law. In accordance with the set goal, the task of identifying the challenges and limitations of financial restructuring under martial law, its specifics in the aviation industry, and ways to improve the financial restructuring of aviation enterprises were proposed.

A definition of financial restructuring is provided as a tool that helps enterprises survive under martial law by reducing the tax burden, adjusting liabilities, adapting businesses to new realities, preserving jobs, and maintaining economic stability. It has been proven that the financial restructuring of aviation enterprises in wartime is a critically necessary condition for their survival. It allows: to reduce the debt burden; to avoid bankruptcy; to preserve unique technological competencies; to maintain key assets in working condition; to prepare for the post-war recovery of the aviation industry.

It is shown that the financial restructuring of aviation enterprises during the war period is a strategic tool for the transformation of the sector. It should be based on anti-crisis mechanisms, state support, an adaptive financial model, and reorientation of activities considering wartime conditions. A comprehensive approach allows us to preserve the viability of enterprises, minimize losses and ensure readiness for recovery after the war. The expected results of restructuring for enterprises of the aviation complex have been formalized. In particular, the resumption of aircraft production; attracting investment; maintaining readiness for operational activities after the opening of the skies; preserving the fleet, engineering personnel, and human resources; reducing the debt burden; increasing UAV production.

Keywords: conceptual foundations; financial restructuring; aviation enterprises; martial law; debt; risk; operating activities; bankruptcy.

Table.: 2. References: 12.