

Микола КІНДЗЕРСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Руслан АВГУСТИН)

КОНЦЕПТУАЛЬНА ПАРАДИГМА ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах воєнної агресії російської федерації проти України національна економіка зазнала безпрецедентного масштабування системних шоків, що проявилися у руйнуванні виробничої та логістичної інфраструктури, втраті активів, різкому зниженні платоспроможного попиту та дефіциті фінансових ресурсів [1]. Такі трансформації істотно посилили невизначеність середовища функціонування підприємств, ускладнили їхню здатність до стабільного розвитку та актуалізували потребу в ефективному антикризовому управлінні, яке має забезпечити стійкість бізнесу в умовах воєнного стану та сформувати основу для майбутнього економічного відновлення. У цьому контексті вагоме значення набуває фінансова реструктуризація, яка інтерпретується не лише як механізм стабілізації функціонування підприємств, а й як стратегічний інструмент адаптації до збурень зовнішнього середовища й трансформації системи управління у процесі повоєнної відбудови. Попри це, сучасна практика реструктуризаційних заходів на багатьох підприємствах залишається фрагментарною, ситуативною та реактивною, без необхідної орієнтації на довгострокові цілі розвитку.

Післявоєнний період, з огляду на очікувану складність відновних процесів та обмеженість доступних ресурсів, потребуватиме якісно нових підходів до фінансової

реструктуризації. Її доцільно розглядати як інтегрований елемент антикризового менеджменту, спрямований на мінімізацію боргових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості, відновлення довіри до економічних інститутів і формування стійких фінансових передумов для прискореного економічного зростання. Розуміння сутності та актуальності фінансової реструктуризації неможливе без урахування ролі потенціалу підприємства як базового детермінанта результативності його економічної діяльності [2]. Потенціал трактується як багатовимірна система, що охоплює ресурси, компетенції та можливості організації, а також її здатність максимально ефективно їх реалізувати в змінних економічних умовах. У разі обмеженості або неефективності використання такого потенціалу виникає потреба в реструктуризаційних перетвореннях для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Недостатнє або нераціональне використання внутрішніх можливостей може спричиняти істотне погіршення фінансових показників, зниження прибутковості та навіть загрозу банкрутства. Тому всебічна оцінка структури потенціалу та його результативності є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку. Потенціал підприємства формують три групи чинників: процесно-функціональні, що визначають напрями операційної діяльності; організаційні, які забезпечують дієвість управлінських рішень; і ресурсні, що охоплюють матеріальні та фінансові активи, необхідні для формування конкурентних переваг. Взаємодія цих чинників формує комплекс внутрішніх детермінант, що впливають на характер організаційної побудови та визначають можливості адаптації підприємства. Результативність їх використання значною мірою залежить від зовнішніх умов — ринкової динаміки, поведінки конкурентів, умов співпраці з постачальниками, а також державної економічної політики.

Управління потенціалом підприємства як практична діяльність охоплює різні рівні — від оперативного нарощення ресурсів до їх стратегічної оцінки та прогнозування перспектив розвитку. Це зумовило актуальність застосування моделей життєвого циклу підприємства, що дозволяють ідентифікувати закономірності його еволюції та відповідні кризові моменти, які потребують управлінського втручання. Серед найвідоміших теоретичних конструкцій виокремлюються моделі І. Адізеса та Л. Грейнера, які доводять циклічність розвитку організації та неминучість періодичних криз, що відіграють роль тригерів для трансформацій [3;4].

Модель Грейнера ґрунтується на п'яти параметрах: віці підприємства, масштабах діяльності, етапності розвитку, характері криз та темпах зростання галузі [4]. Перший етап розвитку організації базується на творчій ініціативі засновника, що згодом обмежується «кризою лідерства». Другий етап пов'язаний зі зростанням у межах централізованого управління, яке з часом провокує «кризу автономії». Третя стадія характеризується децентралізацією та делегуванням повноважень, але водночас може спричиняти «кризу контролю». На четвертому етапі підприємство ускладнює структуру управління, формуючи потужні координаційні механізми, однак це часто породжує «кризу надмірної регламентації». П'ятий етап передбачає перехід до гнучкого, кооперативного управління, що ґрунтується на внутрішніх консультаційних механізмах і зменшенні бюрократизації.

Системне розуміння реструктуризації має спиратися на концепцію життєвого циклу організації та враховувати специфіку кризових моментів кожного етапу розвитку. Актуальна парадигма реструктуризаційних процесів в антикризовому управлінні акцентує на необхідності формування комплексного антикризового потенціалу, який інтегрує фінансові, управлінські, виробничо-

технологічні та кадрові ресурси, забезпечуючи стійкість підприємства в умовах динамічних змін. Фінансова реструктуризація у сучасній економічній ситуації та в умовах воєнного стану має розглядатися як стратегічна складова антикризового механізму, що сприяє стабілізації діяльності, зменшенню боргового навантаження та відновленню фінансової стійкості [5].

Підвищення ефективності управління підприємством потребує безперервного моніторингу внутрішніх і зовнішніх детермінант розвитку, своєчасності управлінських рішень та використання аналітичних інструментів, зокрема моделей життєвого циклу, для обґрунтування моментів упровадження трансформаційних змін. Антикризовий потенціал підприємства необхідно формувати як інтегровану систему компетенцій і ресурсів, здатну забезпечувати не лише реакцію на зовнішні загрози, а й проактивну адаптацію до структурних трансформацій ринкового середовища. В умовах відбудови національної економіки фінансова реструктуризація повинна перетворюватися на стратегічний інструмент модернізації, спрямований на зміцнення інвестиційної привабливості, відновлення довіри до бізнесу та забезпечення його стійкої участі у процесах повоєнного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Августин Р., Галюлько Ю. Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, 2024, Вип. 1, 173–177. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25)).
2. Гайдаржийська О. М., Лесик А. В. Антикризове управління як інструмент фінансової реструктуризації підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4(1). С. 30–32.

3. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: An Updated and Expanded Look at the Corporate Lifecycles.* [First printing]. New-Jersey: Prentice Hall Press. 1999. 319 p.
4. Greiner L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow.* Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. № 4. P. 37–46.
5. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. *Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space.* International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132