

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-5>**Давиденко Н. М.**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету фінансів та цифрових технологій,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>

**Nadiia Davydenko**

State Tax University

**Заяць М. С.**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1061-0761>

**Mykola Zaiats**

Chernihiv Polytechnic National University

## ПАРАДИГМА ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### THE PARADIGM OF FINANCIAL RESTRUCTURING IN CRISIS MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES

**Анотація.** У статті розглядаються актуальні аспекти формування парадигми фінансової реструктуризації в системі антикризового управління суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення. У статті висвітлено комплексний вплив збройної агресії росії на українські підприємства, які опинилися в умовах фінансової нестабільності, втрати матеріальних активів, скорочення внутрішнього попиту та ускладненого доступу до ресурсів. Автори зазначають, що в таких умовах фінансова реструктуризація має набути нового значення – не лише як оперативний стабілізаційний інструмент, а й як довгострокова стратегія трансформації системи управління, спрямована на підвищення ефективності використання внутрішнього потенціалу підприємства. Обґрунтовується нагальна потреба трансформації існуючих підходів до реструктуризації з фрагментарних і реактивних до системно-інтегрованих, які охоплюють усі аспекти функціонування підприємства. Автори наголошують на важливості інтеграції реструктуризаційних заходів у загальну концепцію антикризового управління, враховуючи обмеженість ресурсів, зростання боргового навантаження, необхідність підтримки інвестиційної привабливості та довіри до економіки. Запропоновано нову парадигму фінансової реструктуризації, яка має ґрунтуватися на управлінні потенціалом підприємства, урахуванні його життєвий цикл, стратегічні цілі, внутрішню ресурсну базу та динаміку зовнішнього середовища. Значну увагу приділено аналізу моделей життєвого циклу підприємств за Л. Е. Грейнером та І. Адієсом, що дозволяє виявити типові кризові точки розвитку організацій, у яких впровадження реструктуризаційних заходів є найбільш ефективним. Стаття також вказує на потребу переосмислення інтелектуального та організаційного капіталу як ключових факторів підвищення гнучкості підприємств у постіндустріальному суспільстві. У висновках статті підкреслено, що фінансова реструктуризація має розглядатись як невід'ємний компонент стратегічного антикризового потенціалу підприємства, що сприяє зниженню боргового навантаження, стабілізації фінансової ситуації та підвищенню конкурентоспроможності. Обґрунтовано доцільність впровадження реструктуризаційних заходів відповідно до фаз життєвого циклу підприємства для забезпечення його адаптивності та економічної життєздатності. Реструктуризація має стати не лише засобом подолання кризи, а й інструментом проактивної трансформації бізнесу в післявоєнний період.

**Ключові слова:** фінансова реструктуризація, механізми фінансової реструктуризації, антикризове управління, заборгованість, життєвий цикл підприємства, антикризовий потенціал, повоєнне відновлення.

**Abstract.** The purpose of the article is to study and substantiate conceptual approaches to the formation of a modern paradigm of financial restructuring in the anti-crisis management of business entities, taking into account the challenges of the competitive environment, post-industrial development and conditions of post-war economic recovery in Ukraine. The article examines the topical aspects of forming the paradigm of financial restructuring in the system of anti-crisis management of business entities under martial law and future post-war recovery. The article highlights the complex impact of the armed aggression of the Russian Federation on Ukrainian enterprises that have found themselves in conditions of financial instability, loss of tangible assets, reduced domestic demand and difficult access to resources. The authors note that in such circumstances, financial restructuring should acquire a new meaning - not only as an operational stabilisation tool, but also as a long-term strategy for transforming the management system aimed at increasing the efficiency of using the internal potential of an enterprise. The author emphasises the importance of integrating restructuring measures into the overall concept of crisis management, taking into account limited resources, growing debt burden, and the need to maintain investment attractiveness and confidence in the economy. It is substantiated that the post-war period will require a systematic approach to managerial changes, in particular through the reorganisation of financial structures, introduction of modern management practices and strengthening the role of intellectual capital. The methodological basis of the study is the enterprise life cycle models of L. Greiner and I. Adizes, which allow identifying key points of organisational transformation and determining the optimal stages for implementing restructuring. It is concluded that the anti-crisis potential of an enterprise should be formed as an integrated system of financial, managerial

*and personnel decisions, which allows not only to respond to crisis challenges, but also to actively transform in accordance with the dynamic market conditions. Financial restructuring, in this sense, is not a temporary measure, but one of the key elements of sustainable economic development in the face of uncertainty and constant change.*

**Keywords:** *financial restructuring, mechanisms of financial restructuring, crisis management, debt, enterprise life cycle, crisis potential, post-war recovery.*

**Постановка проблеми.** На тлі масштабних соціально-економічних потрясінь, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, вітчизняні суб'єкти господарювання опинилися в умовах критичної невизначеності, руйнування логістичних зв'язків, втрати активів, скорочення платоспроможного попиту та дефіциту фінансових ресурсів. Війна не лише поглибила системні дисбаланси на макро- та мікрорівнях, але й актуалізувала потребу в ефективному антикризовому управлінні, що здатне забезпечити стійкість бізнесу в умовах воєнного стану та створити фундамент для повоєнного економічного відновлення.

Фінансова реструктуризація у цьому контексті виступає не лише як механізм стабілізації підприємницької діяльності, а й як стратегічний інструмент адаптації бізнесу до нових викликів та трансформації системи управління в умовах відбудови країни. Проте нинішня практика реалізації реструктуризаційних заходів на багатьох підприємствах залишається епізодичною, неузгодженою та переважно реактивною, без урахування довгострокових цілей розвитку [3].

Післявоєнний період вимагатиме системного підходу до фінансової реструктуризації, яка має бути інтегрована в загальну парадигму антикризового управління з урахуванням обмежених ресурсів, зростання боргового навантаження, необхідності забезпечення інвестиційної привабливості та відновлення довіри до економічних інститутів. У цьому контексті важливо переосмислити зміст, роль і механізми фінансової реструктуризації як чинника відновлення сталого розвитку.

Водночас наукова та методологічна база з дослідження фінансової реструктуризації у кризовому та посткризовому середовищі в українських реаліях є фрагментарною. Відсутність єдиних підходів до її визначення, критеріїв ефективності та інструментального наповнення створює суттєву науково-практичну проблему, яка потребує глибокого аналізу, оновлення та адаптації до умов сьогодення та післявоєнного періоду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних умовах антикризове фінансове управління підприємствами набуває особливої актуальності, оскільки воно передбачає не лише запобігання кризовим явищам, але й реальну оцінку діяльності суб'єктів господарювання та їх подальшого розвитку. В літературі антикризове управління часто розглядається як система заходів, спрямованих на попередження криз та ефективне їх подолання (Банді, Пфаррер, Шорт, Кумбс та ін. [12]). Проте, як зазначає Гринько Т. [2], дослідження в цій сфері залишаються фрагментарними, що ускладнює формування цілісного уявлення про основні висновки та невирішені проблеми.

Сутність антикризового управління та його реалізація в практичній діяльності підприємств були предметом дослідження багатьох вчених. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. [8] та Калюжна Ю.В. [6] підкреслюють важливість розробки ефективних інструментів антикризового управління, які б дозволяли не лише реагувати на кризові ситуації, але й запобігати їх виникненню.

Однак, незважаючи на значний внесок науковців, залишається багато невирішених питань, пов'язаних із прикладним використанням антикризового інструментарію та оцінюванням його ефективності.

Останні дослідження у сфері фінансової реструктуризації акцентують увагу на її значущості в умовах економічної нестабільності. Вчені, такі як Гайдаржійська О., Куницька-Іляш М. [1; 7], відзначають, що фінансова реструктуризація є важливим інструментом для забезпечення стійкості фінансових інститутів та підприємств. В умовах воєнного стану, як зазначають Буххайт К., Гаррідо М. [11; 13], важливими викликами стають зниження економічної активності та загроза банкрутства підприємств. Дослідження в цій сфері підкреслюють необхідність пошуку оптимальних стратегій для відновлення фінансової стабільності та забезпечення економічної життєздатності.

Таким чином, огляд літератури свідчить про те, що питання антикризового фінансового управління та фінансової реструктуризації залишаються надзвичайно актуальними. Вони потребують подальшого дослідження, зокрема в контексті формування ефективних механізмів управління, які б сприяли виходу підприємств з кризових ситуацій та забезпечували їх стабільний розвиток у майбутньому.

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування концептуальних підходів до формування сучасної парадигми фінансової реструктуризації в антикризовому управлінні суб'єктами господарювання, з урахуванням викликів конкурентного середовища, постіндустріального розвитку та умов повоєнного відновлення економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Результативність функціонування підприємства значною мірою зумовлюється характером взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Важливою передумовою досягнення високої конкурентоспроможності, фінансової ефективності та ефективного управління є повне та цілеспрямоване використання потенціалу підприємства. Під поняттям «потенціал» мається на увазі не лише набір доступних ресурсів і можливостей, а й здатність організації максимально ефективно їх застосовувати. Якщо така здатність відсутня або обмежена, виникає необхідність у реструктуризаційних змінах задля забезпечення стабільної діяльності підприємства [9].

Недостатньо ефективне або нерациональне використання внутрішніх можливостей може призвести до істотного погіршення фінансових результатів, зниження прибутковості й навіть до банкрутства. Тому системна оцінка структури потенціалу підприємства та його ефективне застосування є критичними для забезпечення сталого зростання [5].

Потенціал підприємства розглядається як комплексна система, що формується під впливом трьох ключових груп чинників: процесно-функціональних (що визначають основні напрямки операційної діяльності), організаційних (які забезпечують ефективність управлінських рішень) і ресурсних (що охоплюють матері-

альні, фінансові та інші активи, які формують базу для конкурентних переваг).

Поєднання різних типів ресурсів створює широку сукупність внутрішніх детермінант, які визначають діяльність підприємства та впливають на формування його внутрішньої організаційної побудови. Така взаємодія ресурсів надає підприємству додаткові можливості для зміцнення його конкурентних позицій. Проте ефективне функціонування потенціалу компанії залежить не лише від внутрішніх механізмів, а й значною мірою обумовлюється зовнішнім середовищем – зокрема коливаннями ринкового попиту, поведінкою основних конкурентів, умовами співпраці з постачальниками та напрямками державної економічної політики.

У сучасних умовах постіндустріального розвитку зростає потреба в перегляді принципів управління підприємствами. Як зазначає Пітер Друкер, у XXI столітті спостерігається зміщення акцентів з раціональних, ієрархічних моделей управління до структур, що базуються на інформаційних ресурсах та знаннях [14].

Безперечним є те, що ступінь розвитку інтелектуального капіталу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності використання всіх інших типів ресурсів. Для досягнення стабільного результату в управлінні потенціалом підприємства необхідне впровадження безперервних стратегічних змін, які охоплюють реформування організаційної архітектури, оптимізацію внутрішніх процесів і вдосконалення ресурсного забезпечення з урахуванням системи цінностей персоналу.

Постійна модернізація систем стратегічного та оперативного управління потенціалом дозволяє підприємству долати бар'єри розвитку з мінімальними втратами ресурсів. У практичній площині управління потенціалом реалізується через кілька рівнів – від прямого зростання до експертного прогнозування перспектив розвитку й використання науково обґрунтованих підходів для вибору оптимальних шляхів трансформації.

Проблематика ефективного використання потенціалу актуальна для кожного підприємства — незалежно від його розміру або специфіки діяльності. Саме це спричинило необхідність аналізу моделей життєвого циклу підприємства, що дають змогу визначити характерні етапи його розвитку та відповідні управлінські виклики. Серед найбільш визнаних у науковій та практичній літературі варто виокремити підходи, сформувані Іцхаком Адізесом та Ларрі Е. Грейнером.

Концепція організаційного зростання, запропонована Л. Е. Грейнером, виходить із припущення, що розвиток компанії відбувається поступово — через певні фази, кожна з яких супроводжується унікальними управлінськими труднощами. В основі моделі лежать п'ять визначальних параметрів: вік підприємства, масштаб його діяльності, послідовність еволюційних етапів, характер кризових змін і темпи зростання галузі. Ще у 1972 році дослідник сформував модель, яка складається з п'яти фаз розвитку, де кожна фаза є як наслідком попередньої, так і передумовою майбутньої кризи, що потребує належного управлінського реагування (рис. 1) [15].

Початковий етап розвитку організації пов'язаний зі зростанням завдяки творчому підходу. Засновник бізнесу демонструє високий рівень креативної ініціативи, прагнучи втілити власну ідею в життя та переконати інших у її життєздатності. З часом підприємство почи-

нає масштабуватися, і власнику дедалі важче зберігати безпосередній контроль над операційною діяльністю. Ідеї вже недостатньо — виникає потреба в залученні фахівців до управління. Це веде до «кризи лідерства», коли необхідним стає розподіл управлінських повноважень.

Другий етап характеризується зростанням на основі жорсткого адміністративного управління. На цій стадії вводиться чітка організаційна структура з визначеними функціями та зонами відповідальності. Формується система комунікацій, встановлюються правила мотивації й дисципліни, а також контрольні механізми. У міру розширення діяльності компанії починають проявлятися недоліки надмірно централізованого управління – знижується гнучкість і швидкість реагування на зовнішні зміни. Це призводить до так званої «кризи автономії», вирішенням якої стає делегування повноважень.

Третя стадія передбачає розвиток завдяки передачі повноважень. Менеджери бізнес-одиниць і регіональних підрозділів отримують більше самостійності. У компанії з'являються нові, інноваційні механізми мотивації персоналу — наприклад, премії або доля в прибутках. Керівникам середньої ланки делегують значні ресурси для освоєння нових ринків та впровадження нових продуктів. Топ-менеджмент зосереджується на стратегічному плануванні, водночас поступово втрачаючи оперативний контроль. Згодом це породжує «кризу контролю» — розрив між стратегічними цілями та локальними ініціативами, що потребує впровадження систем координації для відновлення цілісності управління [4].

Четвертий етап у розвитку організації характеризується зростанням завдяки координації. На цьому рівні підприємство переходить до складнішої форми управління, об'єднуючи децентралізовані підрозділи у продуктові групи. Водночас формується складна система розподілу інвестиційних ресурсів між окремими бізнес-одиницями. Центр управління (штаб-квартира) значно розширюється й бере на себе функції планування та моніторингу виконання стратегічних завдань. Водночас ухвалення ключових виробничих рішень залишається на рівні місцевих підрозділів. Однак ускладнення процедур планування, бюрократизація розподілу фінансів і перенасичення системи контролю призводять до зниження адаптивності підприємства. Це спричиняє так звану «кризу надмірної регламентації», що негативно позначається на загальній ефективності.

П'ятий етап визначається переходом до зростання через співпрацю. Організація визнає надмірну складність та зарегульованість управлінських процесів і поступово змінює підхід до управління, роблячи його більш гнучким. Замість контролюючих структур створюються внутрішні консультативні команди, які не мають адміністративних повноважень, але надають управлінням професійну підтримку. Заохочується генерація нових ідей, відкритість до змін і критика застарілих підходів. Відбувається скорочення центрального апарату та зниження рівня централізованого контролю. Теоретично на цьому етапі можлива побудова матричної організаційної структури.

На думку Ларрі Грейнера, хоча п'ятий етап і був завершальним у його моделі, розвиток організації не



Рисунок 1 – Етапи життєвого циклу підприємства за Л. Е. Грейнером

Джерело: [15]

припиняється. Він прогнозував, що наступні виклики пов'язані з людським фактором — емоційним і психологічним виснаженням працівників через постійний тиск на вдосконалення та інтенсивну командну взаємодію [15].

Модель етапів розвитку організації, запропонована Іцхаком Адізесом, охоплює такі фази, як: «виходження», «дитинство», «юність», «розквіт», «зрілість», «аристократія», «початкова бюрократія» та «бюрократія». Загалом, життєвий цикл підприємства в його концепції поділяється на дві основні стадії: період активного зростання та період поступового старіння [10].

Розвиваючи думки Л. Грейнера, Адізес висунув гіпотезу про те, що розвиток організації, подібно до природних, біологічних і соціальних систем, має циклічну природу. Цей принцип ліг в основу його концепції життєвого циклу компанії. Згідно з цим підходом, діяльність підприємства проходить через десять послідовних, логічно пов'язаних етапів.

Першою фазою є «виходження», коли засновник об'єднує навколо себе однодумців, які поступово починають поділяти його ідеї, усвідомлювати їхню доцільність і погоджуються на ризик заради їх реалізації.

На етапі «дитинства» підприємство ще не має стабільної структури чи системи розподілу ролей, однак саме в цей період починається формування організаційної форми — відбувається перехід від абстрактної ідеї до реального виробництва. Основний акцент робиться на досягненні практичних результатів і задоволенні потреб споживачів.

Цей період також позначається активним зростанням продуктивності: компанія долає початкові труднощі, з'являється розуміння, що ідея працює і може приносити прибуток. Це сприяє зміні сприйняття майбутнього підприємства: горизонти розширюються, віра в успіх посилюється. Водночас організація ще не має усталеної структури управління, формальних правил субординації чи чітко визначених обов'язків.

На етапі «юності» підприємство зазнає суттєвих трансформацій. Ключовим моментом у його розвитку стає усвідомлення засновником того, що самостійне управління бізнесом, який стрімко розширюється, більше не є можливим. Це викликає потребу в перегляді організаційної структури та передачі управлінських функцій. У компанії з'являється команда професійних менеджерів, які впроваджують нові підходи до управління, змінюють мотиваційні механізми та контрольні інструменти. Прихід нових кадрів неминує викликає зіткнення між «старим ядром» організації та новим управлінським персоналом, що веде до культурного конфлікту всередині колективу.

У фазі «розквіту» підприємство вже має стабільну організаційну структуру, чітко прописані функціональні обов'язки, дієву систему стимулювання та санкцій. Ефективність його діяльності визначається здатністю задовольняти потреби клієнтів і досягати стратегічних завдань. Значущою перевагою стає здатність прогнозувати зміни зовнішнього середовища. У цей період компанія часто створює дочірні структури, які проходять власні етапи організаційного зростання.

Фаза «стабілізації» сигналізує про початок поступового уповільнення розвитку. Компанія втрачає орієнтацію на інновації та експансію, фокусуючи увагу на підтриманні внутрішніх взаємин у колективі, відсуваючи на другий план ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю.

Наступний етап — «аристократія» — характеризується наявністю значних фінансових ресурсів, які витрачаються переважно на укріплення наявної системи контролю та внутрішньої інфраструктури. З'являються жорсткі формальності, такі як вимоги до зовнішнього вигляду чи дотримання корпоративного етикету, які мають символічний характер, а не практичну необхідність. Компанія намагається зберегти інноваційність шляхом придбання молодих, перспективних фірм замість розвитку власних ідей.



Щоб не втратити динаміку розвитку, на цьому етапі потрібно впроваджувати постійні реорганізаційні заходи, які дозволять компанії зберігати свою позицію в фазах «розквіту» та «стабільності». Якщо ж нехтувати такими змінами, підприємство з великою ймовірністю перейде у фазу «ранньої бюрократизації», яка супроводжується складними внутрішніми конфліктами структурного характеру. Замість реформування системи управління компанія обирає шлях скорочення персоналу, що лише поглиблює розрив між нею та потребами клієнтів.

Стадія пізньої бюрократизації характеризується накопиченням у підприємства великої кількості внутрішніх проблем, які виявляються практично не вирішуваними. Організація намагається дотримуватися всіх регламентів, процедур і інструкцій, сподіваючись, що це допоможе впоратися з труднощами. Проте запроваджені структурні елементи, орієнтовані на результат, дедалі більше ускладнюють управлінську систему. Втрачається ініціатива до вдосконалення та змін, а орієнтація на потреби споживача практично зникає. У компанії підтримується надмірно обтяжлива система контролю, яка акцентує увагу на формальному дотриманні процедур, а не на досягненні реальної ефективності праці.

Впровадження реструктуризаційних заходів на такому етапі стає не просто бажаним, а критично необхідним. Більш того, доцільно ініціювати зміни ще на початкових етапах прояву ознак бюрократизації, аби запобігти подальшій деградації системи.

Підприємство, орієнтоване на споживача, зазвичай припиняє своє існування одразу після того, як втрачає попит з боку клієнтів. Якщо ж компанія функціонує завдяки монопольному становищу або отримує підтримку з боку держави, процес її ліквідації може бути відтермінованим. Проте з часом рівень бюрократизації продовжує зростати, неминуче ведучи організацію до повного занепаду та закриття.

На думку Іцхака Адізеса, будь-яке підприємство з часом неминує старіє та підлягає ліквідації. Водночас, учений вважає, що уникнути цього процесу можливо, якщо між фазами юності й розквіту впровадити нову бізнес-ідею або докорінно змінити вже наявну. Це дає змогу ще до досягнення фази стабільності в межах старої моделі діяльності трансформувати інноваційну ідею в головну рушійну силу бізнесу. Такий підхід

часто називають «реінкарнацією» підприємства. Більшість компаній, що зберігають життєздатність протягом століть, неодноразово проходили через подібні процеси оновлення, що сприяло зміцненню їх конкурентного потенціалу [10].

Таким чином, сучасне розуміння реструктуризації підприємства повинно базуватись на концепції його життєвого циклу та передбачати можливість зміцнення конкурентоспроможності й адаптації до кризових ситуацій на кожному з етапів розвитку.

У цьому контексті актуальна парадигма реструктуризаційних процесів в антикризовому управлінні акцентує увагу на формуванні потужного антикризового потенціалу, що охоплює фінансово-ресурсні, організаційно-управлінські, кадрові та виробничо-технологічні компоненти, необхідні для стабільної роботи підприємства в умовах динамічного ринку та постійних інноваційних викликів.

**Висновки.** Фінансова реструктуризація в умовах сучасної кризи та воєнного стану повинна розглядатися як стратегічний компонент антикризового управління, що сприяє стабілізації діяльності підприємства, зниженню боргового навантаження та відновленню фінансової стійкості.

Для ефективного управління потенціалом підприємства важливо забезпечити постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що формують передумови для прийняття зважених управлінських рішень у період нестабільності. Життєвий цикл підприємства слугує аналітичним інструментом для визначення найбільш доцільних моментів впровадження реструктуризаційних змін. Моделі Л. Грейнера та І. Адізеса дають змогу виявити типові кризи, які потребують своєчасного управлінського втручання.

Антикризовий потенціал підприємства повинен формуватись як інтегрована система фінансових, управлінських, організаційних і кадрових можливостей, що дозволяє не лише реагувати на зовнішні загрози, а й ефективно трансформуватись відповідно до змін ринкового середовища. В умовах післявоєнного економічного відновлення фінансова реструктуризація повинна бути не лише реактивною відповіддю на кризу, а й засобом проактивної трансформації підприємств з урахуванням обмежених ресурсів, необхідності інвестиційної привабливості та відновлення довіри до бізнесу.

#### Бібліографічний список:

1. Гайдаржийська О. М., Лесик А. В. Антикризове управління як інструмент фінансової реструктуризації підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4(1). С. 30–32.
2. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
3. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. Т.1. Вип. 211. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/.../5938> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності антикризової діагностики. *Серія: Економічна*. 2018. Вип. 35. С. 108–111.
5. Злепко Н., Антипенко Н. Реструктуризація та розвиток: державна політика для стабілізації української економіки під час воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12 (18). С. 76–88.
6. Калюжна Ю. В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запорізький національний університет, 2016. 23 с.
7. Куницька-Ляш М. Державна політика забезпечення розвитку та безпеки пріоритетних галузей національної економіки України: аналіз стратегій і програм. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 72–78.
8. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 16.05.2025).
9. Прус Л. Р. Управління потенціалом підприємства: навч. пос. Хмельницький: Метод.-ред. центр ПВНЗ «УЕП», 2010. 364 с.

10. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: An Updated and Expanded Look at the Corporate Lifecycles*. [First printing]. New-Jersey: Prentice Hall Press. 1999. 319 p.
11. Buchheit C., Lerrick A. A modern template for the restructuring of poor country debts. *Capital Markets Law Journal*. 2023. № 18.2. P. 194–201.
12. Bundy J. Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. № 6. P. 1661–1692. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 15.05.2025).
13. Garrido M., Rasekh A., Rosh A. Restructuring and Insolvency in Europe: Policy Options in the Implementation of the EU Directive. International Monetary Fund, 2021. 53 p.
14. Drucker P. *Management: tasks, responsibilities, practices* / Peter Drucker. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. – 1973, 1974 and 2008. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).
15. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. № 4. P. 37–46.

#### References:

1. Gaidarzhyska O. M., Lesyk A. V. (2017). Antykryzove upravlinnia yak instrument finansovoi restrukturyzatsii pidpryemstva [Crisis management as a tool for financial restructuring of an enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*. Issue 4 (1), pp. 30–32.
2. Grinko T. (2013). Stratehiia yak instrument antykryzovoho upravlinnia na pidpryemstvi [Strategy as a tool for crisis management at an enterprise]. *Ekonomist – Economist*. Issue 8, pp. 51–53.
3. Davydenko N.M. (2016). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NUBiP Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes – Scientific Bulletin of NUBiP of Ukraine. Series: Economics, agrarian management, business*. T.1. Issue 211. Available at: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/.../5938> (accessed May 20, 2025).
4. Davydenko N. M. (2018). Otsiniuvannia efektyvnosti antykryzovoi diahnostryky [Evaluating the effectiveness of crisis diagnostics]. *Seriia: Ekonomichna – Series: Economic*, is. 35, pp. 108–111.
5. Zlepko N., Antipenko N. (2023). Restrukturyzatsiia ta rozvytok: derzhavna polityka dlia stabilizatsii ukrainskoi ekonomiky pid chas voiennoho stanu [Restructuring and development: state policy to stabilise the Ukrainian economy during martial law]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Topical issues in modern science*. Issue 12 (18), pp. 76–88.
6. Kalyuzhna, Yu. V. (2016). Ryzkyky v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvamy mashynobuduvannia [Risks in the system of crisis management of enterprises of mechanical engineering]. Ph.D. Thesis, Economics and Management of Enterprises (by type of economic activity). Zaporizhzhya National University, 23 p.
7. Kunitskaya-Ilyash M. (2022). Derzhavna polityka zabezpechennia rozvytku ta bezpeky priorytetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: analiz stratehii i prohram [State Policy of Ensuring Development and Security of Priority Sectors of the National Economy of Ukraine: Analysis of Strategies and Programmes]. *Innovation and Sustainability*. Issue 3, pp. 72–78.
8. Kushnir N. B., Voitovych D. S. (2016). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostryky pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Peculiarities of crisis management and economic diagnostics of an enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. № 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (accessed May 16, 2025)
9. Prus L. R. (2010). Upravlinnia potentsialom pidpryemstva: navch. pos. Enterprise potential management: [a study guide]. Khmelnytskyi: Methodological and editorial centre of the UEP, 364 p.
10. Adizes I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles: An Updated and Expanded Look at the Corporate Lifecycles*. [First printing]. New-Jersey: Prentice Hall Press, 319 p.
11. Buchheit C., Lerrick A. (2023) A modern template for the restructuring of poor country debts. *Capital Markets Law Journal*. Issue 18.2, pp. 194–201.
12. Bundy J. Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. Vol. 43. Issue 6, pp. 1661–1692. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (accessed May 15, 2025).
13. Garrido M., Rasekh A., Rosh A. (2021). Restructuring and Insolvency in Europe: Policy Options in the Implementation of the EU Directive. International Monetary Fund, 53 p.
14. Drucker P. (2008). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> (accessed May 19, 2025).
15. Greiner L.(1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 50. Issue 4, pp. 37–46.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025