

BUSINESS RESTRUCTURING AS A STRATEGY FOR ENTERPRISE ADAPTATION TO CHANGES IN WAR CONDITIONS

Liudmyla Zavidna¹, Iryna Mykolaichuk², Yevhen Namliiev³

¹ Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Email: zldair98@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

² PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Email: i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

³ PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Higher School of Social and Economic, Przeworsk, Poland,

Email: ev.namliiev@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3813-9717>

ABSTRACT. The full-scale war in Ukraine had a significant impact on the business environment. Modern enterprises operate under high uncertainty, significant variability, and unpredictability of the surrounding factors. Within the financial and economic crises, inflationary processes and problems with payment discipline further complicate their economic situation. According to FinStream research, the war dealt a devastating blow to Ukrainian businesses, which operated in survival mode in 2022; the losses of SMEs amounted to more than 83 billion US dollars. In 2023, on average, about 17,000 business companies closed down within a month. It is evident that it is necessary to adapt or create entirely new business management standards in such conditions. Among the methods used to optimize business processes, restructuring occupies a special place today. This process is complex and multifaceted, and it is triggered by changes in the enterprise's external and internal environments. **Objective.** It is about the theoretical generalization of scientific approaches to the content and role of restructuring as a strategy for changes in the activities of modern enterprises and the development of methodological recommendations for implementing enterprise restructuring processes in martial law conditions in Ukraine. **Methods.** The most important goals of enterprise restructuring can be the following: improving the balance sheet of the enterprise by removing unprofitable divisions from the main activity; staff reduction by closing or selling an unprofitable part; introducing changes in corporate governance (share capital, forms, and structure of ownership, etc.); disposal of unused assets - brands to patent rights; transfer of operations; reorganization of marketing, sales, and distribution functions; renegotiation of labor contracts to reduce overhead costs; debt refinancing to minimize interest payments; conducting public relations campaigns, in general, to change its position and reputation among

consumers. **Results.** Aspects of the restructuring of domestic enterprises are proposed, which may vary depending on specific conditions and goals of restructuring, as well as on the field of research and specific interests of researchers. Considering the current trends related to the economic, political, and socio-cultural situation in Ukraine, it is proposed to generalize the trends towards restructuring enterprises, which reflect the attempts of domestic enterprises to adapt to the modern business environment and ensure stability and prosperous development under challenging conditions. External global factors of change and intra-organizational irritants, which cause the need to develop a strategy for restructuring enterprises in Ukraine, are determined. **Scientific novelty.** A step-by-step implementation of the enterprise restructuring process is proposed based on diagnosing competitive potential and ensuring the enterprise's competitiveness as a whole. **Practical significance.** For the successful implementation of structural changes, a part of which will be the actual restructuring process, the "Business Transformation Model" is proposed for use.

Keywords: restructuring, enterprise, business, business restructuring, enterprise restructuring, changes, corporate restructuring, enterprise adaptation to changes, restructuring strategy.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В УМОВАХ ВІЙНИ

Людмила Завідна¹, Ірина Миколайчук², Євген Намлієв³

¹ Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 46000, Тернопіль, Україна

Email: zldair98@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

² Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, 02156, Київ, Україна

Email: i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

³ Кандидат економічних наук, доцент, професор Вищої соціально-економічної школи, Пшеворськ, Польща

Email: ev.namliev@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3813-9717>

РЕЗЮМЕ. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-середовище. Діяльність сучасних підприємств відбувається в умовах високої нестабільності, значної мінливості та непередбачуваності оточуючого середовища. Фінансово-економічні кризи, інфляційні процеси та проблеми з платіжною дисципліною подальше ускладнюють їх економічне положення. Згідно дослідженнями компанії FinStream війна завдала нищівного удару по українському бізнесу, який у 2022 році функціонував в режимі виживання, втрати

малого та середнього бізнесу склали понад 83 млрд доларів США. У 2023 році в середньому протягом місяця закрилося близько 17 тисяч бізнес-компаній. Очевидно, що в таких умовах необхідно адаптувати або створювати зовсім нові стандарти управління бізнесом. Серед методів, які використовуються для оптимізації бізнес-процесів, особливе місце сьогодні посідає реструктуризація. У статті виконано теоретичне узагальнення сутності реструктуризації як наукового поняття та його практичної значимості в розвитку вітчизняного бізнесу. Обґрунтовано аспекти проведення, цілі та тенденції реструктуризації підприємств в Україні, зовнішні та внутрішні фактори змін, що зумовлюють потребу у її впровадженні. Проаналізовано типові види реструктуризації підприємства, акцентовано увагу на корпоративній реструктуризації. Виконано аналітичне порівняння наукових підходів до реструктуризації та реорганізації як стратегій розвитку бізнесу. Запропоновано поетапне впровадження процесу реструктуризації підприємства та практичне застосування моделі перетворення бізнесу.

Ключові слова: реструктуризація, підприємство, бізнес, реструктуризація бізнесу, реструктуризація підприємства, зміни, корпоративна реструктуризація, адаптація підприємства до змін, стратегія реструктуризації.

Постановка проблеми та її актуальність. Однією з ключових ситуацій, коли необхідно розглядати можливість реструктуризації, є стрімкий спад прибутковості, неможливість досягти стратегічних цілей діяльності компанії або значні зміни ринкової кон'юнктури, які фактично унеможливають подальшу діяльність підприємства. Водночас стратегії реструктуризації та реорганізації можуть допомогти визначити нові можливості для зростання та вдосконалення бізнес-моделі. Спроможність ефективно реагувати на зміни в економіці, кон'юктурі ринків та технологічному прогресі стає стратегічною вимогою для будь-якої компанії та обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблематики реструктуризації різняться в залежності від конкретного дослідника та його наукового напрямку. Поняття реструктуризації вивчали та досліджували багато науковців з різних галузей економіки, в т.ч. з менеджменту, фінансів, виробництва тощо. Найбільш відомими у наукових колах є такі закордонними дослідники даної проблематики: С. Гілсон, Дж.К. Ван Хорн, П. Гохан, М. Дженсен та У.Меклінг, Д. Мусьокі, Д. Памфіліс, М.Портер, М. Хаммер, Д.Харрісон, Д. Чампі та інші численні науковці. Серед вітчизняних авторів доцільно відзначити праці таких науковців як Д. Баюра, В. Грицина, Ю. Дирда, І. Маркіна, О. Терещенко, З. Шершньова, Л. Хромушина та ін. Так, М. Дженсен та У.Меклінг [20], досліджують фінансові аспекти реструктуризації та чинники потреби у ній, пов'язані із

поширенням пандемії COVID-19 у світі Г. Качіцька [23] проводить ґрунтовний аналіз причин та наслідків кризового управління в епоху війни в Україні, М. Голл, М. Пітерсон, Д. С. Давіс [27] описують особливості операційної корпоративної реструктуризації. В. Огородник [13] акцентує увагу актуальній для України в умовах воєнного стану стратегії реорганізації підприємств, А. Чередник досліджує теоретичні засади процесу реструктуризації підприємства в умовах цифровізації економіки, а В. Зайцева вивчає дане явище з позиції стратегічного управління та організаційної ефективності [7], Л. Гриценко та О. Ісаєва аналізують та узагальнюють наукові підходи до класифікації форм та видів реструктуризації підприємств [4], І. Кирчата та Є. Шершенюк [10], О. Варченко та І. Герасименко [2] пропонують ефективні методи реструктуризації підприємств та підходи до вартісної оцінки ефекту синергії реструктуризації підприємства. Засуговують на увагу дослідження А. У. Муазу, присвячені питанням її довгострокових стратегічних наслідків внаслідок впровадження корпоративної реструктуризації що має потенціал для підвищення ефективності організації. [26].

Не зважаючи на вагомі та численні дослідження, залишається актуальним пошук найбільш дієвих інструментів реструктуризації та реорганізації підприємств в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища в різних галузях економіки та їх адаптація до змін.

Метою статті є теоретичне узагальнення наукових підходів до змісту і ролі реструктуризації бізнесу як стратегії змін в діяльності сучасних підприємств та розробка методичних рекомендацій по впровадженню процесів реструктуризації підприємства в умовах воєнного стану в Україні.

Викладення основних результатів дослідження. Аналітична оцінка етимології поняття «реструктуризація» показала, що цей термін має латинське походження, за яким *structura* – будова, розташування, порядок – сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. З англійської префікс «ге» означає «знову, заново, ще раз, назад», тобто терміни «реструктуризація» доцільно розуміти як зміни існуючої структури зв'язків об'єкта [11, с.151].

Більшість науковців під реструктуризацією розуміють процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються [3, с. 260].

Стефан Дж.Г.Гірод та Саміна Карім визначають, що реструктуризація передбачає зміну структур, навколо яких групуються і координуються ресурси та діяльність – наприклад, функції, бізнес-лінії, клієнтські сегменти, технологічні платформи, географія або їх матрична комбінація. При цьому реконфігурація передбачає додавання, поділ, переведення, об'єднання або ліквідацію бізнес-одиниць без зміни основної структури компанії [21].

Узагальнюючи численні теоретичні підходи, варто зазначити, що реструктуризація означає систематичні зміни у структурі, організації або управлінні підприємством, орієнтовані на покращення його ефективності, конкурентоспроможності та стабільності. Ці зміни стосуються структури власності, бізнес-процесів, фінансових перетворень, перепрофілювання діяльності, оптимізації виробничих процесів, розширення або скорочення бізнесу, залучення нових інвесторів або кредиторів тощо. Крім того, залежно від специфіки досліджень та інтересів, українські дослідники досліджують також реструктуризацію в контексті різних галузевих секторів – публічного сектору, фінансових установ, аграрного сектору, соціальної сфери тощо.

Нижче наведено узагальнений перелік параметрів (ознак) у понятті «реструктуризація» (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнений перелік ознак у понятті «реструктуризація»

Параметри (ознаки)	Реструктуризація
Визначення	Перегляд та перерозподіл ресурсів, функцій та обов'язків в організації з метою досягнення фінансової стабільності та збільшення прибутку
Основна мета	Перетворення збиткового підприємства на таке, що здатне ефективно функціонувати у наявній кон'юнктурі ринку
Зміни в структурі	Перерозподіл ресурсів (зокрема, зменшення кількості співробітників, зміна ієрархії та обов'язків)
Переваги	- Зменшення витрат та оптимізація робочих процесів; - Збільшення фінансової стабільності; - Підвищення ефективності використання ресурсів
Недоліки	- Негативний вплив на мотивацію та робочу атмосферу; - Втрати цінного досвіду та експертизи; - Опір з боку співробітників

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 5; 10; 11, 14; 19].

Реструктуризація може здійснюватися в таких аспектах (рис.1).

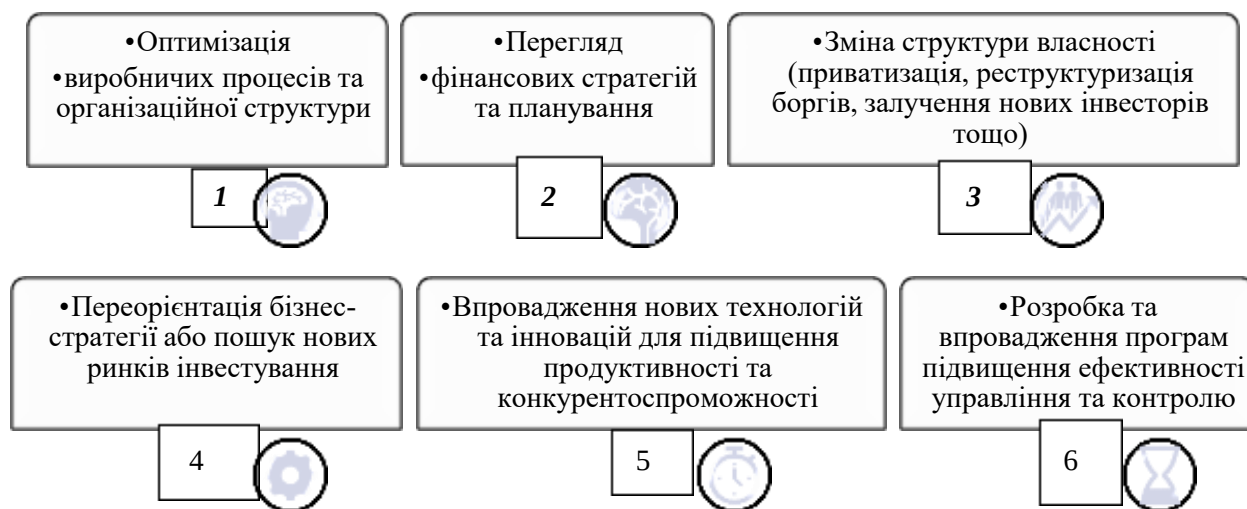


Рис. 1. Аспекти проведення реструктуризації вітчизняних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [25-29]

Зазначені аспекти можуть варіюватися залежно від конкретних умов і цілей реструктуризації, а також від галузі досліджень та специфічних інтересів дослідників.

Зважаючи на сучасні тенденції, пов'язані з економічною, політичною та соціокультурною ситуацією в Україні, можна узагальнити такі тенденції до проведення реструктуризації підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Тенденції реструктуризації підприємств в Україні

Тенденції	Характеристика
Диверсифікація ринків	Підприємства націлюються на розширення свого присутності на різних ринках – як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, щоб зменшити залежність від одного ринку і забезпечити більшу стійкість до зовнішніх перетворень
Цифрова трансформація	Підприємства активно впроваджують цифрові технології для оптимізації процесів, підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності – впровадження ІТ-рішень, аналіз даних, автоматизація виробництва та маркетингу
Стратегічні партнерства та фінансові перетворення	Підприємства ведуть пошук стратегічних партнерів та інвесторів для забезпечення фінансової стабільності та розвитку (залучення інвестицій, кредитів або переговори щодо реструктуризації боргів)
Збільшення уваги до сталого розвитку	Підприємства активно займаються впровадженням сталого розвитку, враховуючи екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності (впровадження екологічно чистих технологій, соціальні програми та корпоративна відповідальність)
Переорієнтація виробництва	Під впливом змін у попиті та умовах ринку деякі підприємства переорієнтовують своє виробництво на нові продукти або ринки, щоб забезпечити виживання, сталість та зростання.

Продовження таблиці 2

Управління змінами та персоналом	Зростаюча увага приділяється управлінню змінами та розвитку персоналу, оскільки підприємства намагаються адаптуватися до нових умов та технологічних змін.
----------------------------------	--

Джерело: авторська розробка на основі проведеного дослідження

Зазначені тенденції відображають спроби підприємств адаптуватися вітчизняним підприємствам до сучасного бізнес-середовища та забезпечити сталість та успішний розвиток у складних умовах економічної та політичної нестабільності.

Найбільш важливими цілями проведення реструктуризації підприємств можуть бути наступні: поліпшення балансу підприємства, вилучивши з основної діяльності збиткові підрозділи; скорочення персоналу шляхом закриття або продажу збиткової частини; внесення змін в корпоративне управління (акціонерний капітал, форми та структуру власності тощо); утилізація невикористаних активів – брендів бо патентних прав; перенесення операцій, наприклад, переміщення виробничих операцій у місця з нижчими витратами; переукладання трудових договорів для зменшення накладних витрат; рефінансування боргу для мінімізації процентних виплат; проведення кампаній зі зв'язків з громадськістю в цілому для зміни її позиції та репутації серед споживачів.

Згідно проведених теоретично-практичних узагальнень, Україна має ряд зовнішніх факторів, які можуть впливати на потребу у реструктуризації підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Зовнішні глобальні фактори змін, що зумовлюють потребу у розробці стратегії реструктуризації підприємств в Україні

Перелік факторів	Характерні особливості та зміни
Економічна нестабільність	Висока економічна нестабільність – інфляція, коливання валютного курсу, спад ВВП тощо можуть вимагати від підприємств перегляду стратегій, фінансових моделей та операційних планів.
Політична та геополітична нестабільність	Політичні кризи, зміни уряду, законодавчі зміни, геополітичні конфлікти та інші політичні чинники впливають на умови бізнесу та створювати потребу у реструктуризації для адаптації до нових умов.
Міжнародні відносини, торгівля та фінансові ринки	Зміни у міжнародних торговельних відносинах, в т.ч. у тарифах, санкціях, торговельних угодах, що можуть вимагати перегляду бізнес-моделей, створювати нові можливості для експорту та імпорту, адаптації до міжнародних стандартів, конкуренції та ринкових умов, зміни на міжнародних фінансових ринках – у ставках облігацій, кредитних рейтингах та доступності фінансування, що можуть впливати на фінансову стійкість підприємств

Продовження таблиці 3

Технологічні та інноваційні зміни	Необхідність адаптуватися до нових технологій, перегляду своїх продуктів та послуг або переорієнтації на нові ринки впровадження цифрових рішень та оптимізації бізнес-процесів.
Демографічні та соціокультурні зміни	Зміни у рівні зайнятості та міграційних потоках, старіння населення
Зміни в споживчих уподобаннях	Створюють необхідність для підприємств переглянути свої продукти та послуги, а також стратегії маркетингу та реклами.
Зміни клімату та екологічні питання	Зростаюча увага до проблем зміни клімату та сталого розвитку може вимагати від підприємств реорганізації виробничих процесів, впровадження екологічно чистих технологій та зменшення викидів.

Джерело: авторська розробка на основі проведеного дослідження

Глобальні зміни впливають на потребу у реструктуризації в Україні, оскільки вони створюють нові виклики та можливості для бізнесу в умовах світового економічного ландшафту, що постійно змінюється. Зазначені зміни створюють нагальну потребу для українських підприємств у реструктуризації, щоб адаптуватися до нових умов, зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в міжнародному контексті. Локальні зміни в Україні, які впливають на потребу у реструктуризації підприємств, можуть бути зумовлені внутрішніми чинниками країни, її економічними перетвореннями в різних галузях, політичними та законодавчими змінами, соціально-демографічними чинниками, фінансовими труднощами (боргове навантаження, ліквідність та доступ до фінансування) тощо.

Ці локальні зміни створюють умови для реструктуризації підприємств в Україні з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та розвитку в умовах змінного бізнес-середовища.

Важливо також зазначити, що адаптація до нових реалій потребує впровадження інноваційних підходів та технологій, які можуть підвищити ефективність та продуктивність підприємств. Крім того, активна співпраця між державним та приватним секторами може сприяти створенню сприятливого середовища для бізнесу та залучення інвестицій. Успішна реструктуризація стане запорукою довгострокового економічного зростання та стабільності в Україні.

Розглядаючи зміст та тенденції створення та реалізації стратегій продажу та ліквідації бізнесу А.Турій [15] зазначає ситуації, коли потрібно впроваджувати стратегії реструктуризації (рис. 2).

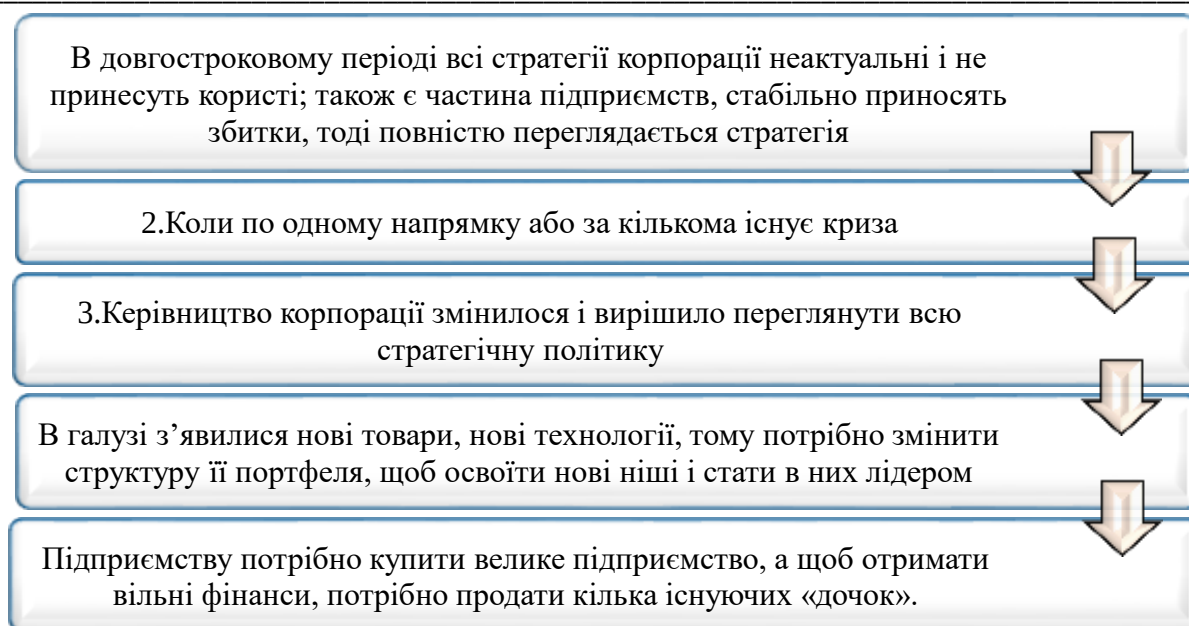


Рис. 2. Внутрішньоорганізаційні подразники, що зумовлюють потребу у розробці стратегії реструктуризації

Доцільно підкреслити, що реструктуризація бізнесу та реструктуризація підприємства – це два терміни, які інколи можуть використовуватися як синоніми, однак вони мають деякі відмінності в значенні. Так, реструктуризація бізнесу є більш загальним терміном, що охоплює ширший спектр змін у діяльності підприємства, тоді як реструктуризація підприємства може бути специфічною формою реструктуризації, спрямованою на конкретну організацію або підрозділ (рис. 3).

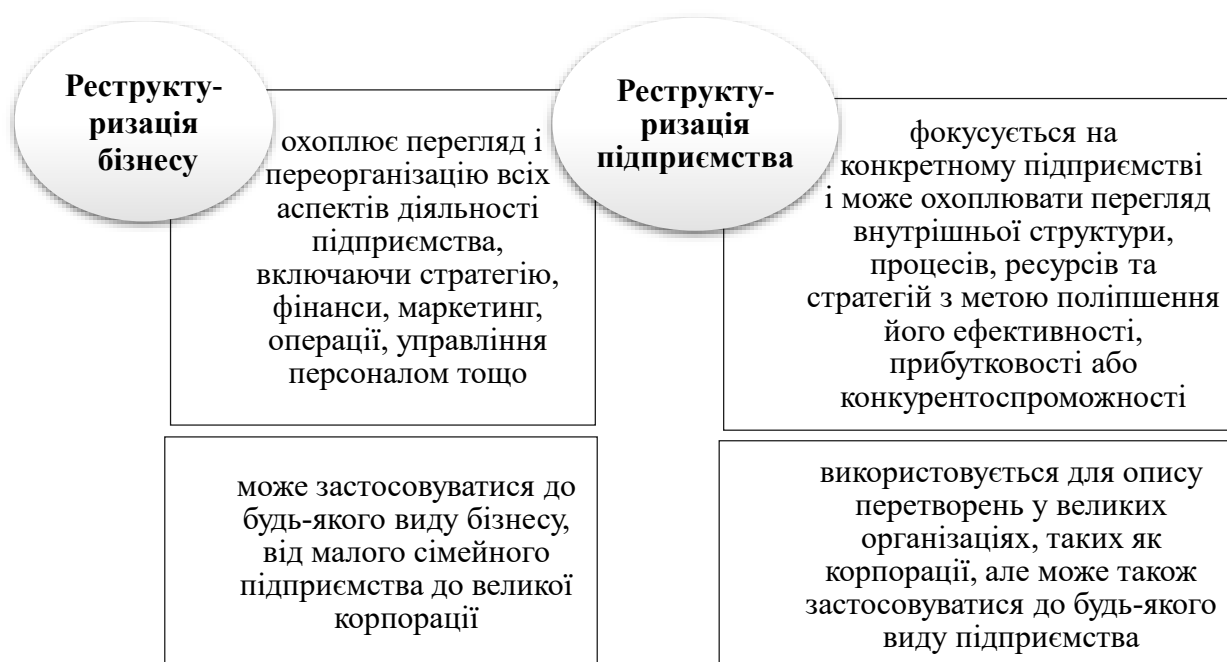


Рис. 3. Відмінні особливості реструктуризації підприємства та бізнесу

Джерело: авторська розробка на основі [9, с. 118-130.; 10; 30, с. 1–6]

Реструктуризація підприємств може відбуватися в різних формах та різновидах, що залежать від конкретних цілей, потреб і умов підприємств (табл. 4).

Таблиця 4

Типові види реструктуризації підприємства

Види реструктуризації	Зміст	Напрями змін
Фінансова	перегляд фінансової структури підприємства з метою зменшення боргового навантаження, покращення ліквідності та забезпечення фінансової стійкості	–умови надання кредитів –погашення боргів –емісія нових акцій або облігацій –залучення додаткового капіталу
Організаційна	перегляд організаційної структури підприємства з метою покращення ефективності, оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності.	–зміни в структурі управління –перегляд функціональних підрозділів –реорганізація бізнес-процесів тощо.
Стратегічна	перегляд стратегії підприємства з метою адаптації до змін у ринкових умовах або досягнення нових цілей..	–переорієнтація бізнесу на нові ринки або сегменти –зміна продуктового портфеля –розвиток нових технологій або послуг тощо
Операційна	перегляд операційної діяльності підприємства з метою підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості.	–автоматизація виробничих процесів –оптимізація логістичних систем –перегляд систем управління запасами тощо
Інноваційна	впровадження нових технологій, інноваційних рішень та стратегій	–створення конкурентної переваги та розвитку нових ринків /продуктів

Джерело: авторська розробка на основі [4; 7; 10; 21; 26; 28; 29]

Наведені в табл. 4 типи реструктуризації є між собою взаємопов'язані і можуть застосовуватися паралельно або послідовно залежно від потреб та цілей підприємства. За характером заходів, що застосовуються, розрізняють такі форми реструктуризації: виробництва; активів; фінансова та корпоративна. Фінансова реструктуризація обов'язково має супроводжуватися реструктуризацією виробництва, інакше ліквідації підприємства пізніше уникнути не вдасться.

Українські науковці М. Небава, О. Адлер та О. Лесько, В. Грицина та Л.Хромушина вважають найбільш масштабною, найскладнішою та всеохоплюючою формою реструктуризації корпоративну реструктуризацію та вважають її процесом зміни

організаційно-правового статусу, структури активів, статутного капіталу, відповідно до зовнішніх умов, стратегії та внутрішніх потреб розвитку для підвищення вартості корпоративного підприємства [5, с. 36-38; 12, с. 14-37]. На їх думку, така реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності, в межах якої можуть виконувати: часткову або повну приватизацію; поділ великих підприємств на частини; виокремлення певних підрозділів з великих підприємств, зокрема об'єктів соцкультпобуту та інших непрофільних підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими, більш потужними підприємствами [18, с.110].

Досить ґрунтовно вивчають даний вид реструктуризації Д. Баюра та Д. Ситенко. Науковці додають, що корпоративна реструктуризація є кардинальною зміною бізнес-процесів, корпоративного управління та структури підприємства корпоративного типу, що має забезпечити підвищення рівня його прозорості, ефективності системи управління, ринкової капіталізації, а також реалізації корпоративної стратегії підприємства [1, с.17-23]. Причинами корпоративної реструктуризації найчастіше стають такі ситуації (рис. 4).



Рис. 4. Головні причини корпоративної реструктуризації

Джерело: складено авторами на основі [17; 20; 21; 24]

1. *Зміна стратегії*. Керівництво проблемного суб'єкта господарювання намагається покращити свою діяльність шляхом ліквідації певних підрозділів і дочірніх компаній, які не відповідають основній стратегії компанії та довгостроковому баченню компанії. Таким чином, юридична особа вирішує зосередитися на своїй основній стратегії та розпоряджатися такими активами потенційним покупцем.

2. *Відсутність прибутку*. Незадовільна (збиткова) робота підприємства може бути наслідком неправильного рішення, прийнятого керівництвом щодо відкриття підрозділу, або зниження прибутковості підприємства через зміну потреб клієнтів або підвищення витрат.

3. *Грошовий потік*. Вибуття непродуктивного підприємства може забезпечити значний приплив грошових коштів компанії. Якщо відповідна юридична особа стикається з деякими труднощами в отриманні фінансування, відчуження активу є підходом для залучення грошей і зменшення боргу. [15].

Війна в Україні поставила серйозні виклики для бізнесу, призвела до зниження його платоспроможності, що у мирний період демонстрував високу рентабельність та конкурентоспроможність, зумовила потребу у впровадженні стратегії реструктуризації для адаптації до нових умов та забезпечення стійкості та виживання в нинішніх умовах. За дослідженнями компанії *FinStream* війна завдала нищівного удару по українському бізнесу, який у 2022 році функціонував в режимі виживання; втрати малого та середнього бізнесу склали понад 83 млрд доларів США; близько 10 мільйонів українців переїхали в іншу місцевість, частина яких стала ВПО, а більшість виїхала за кордон. Однак у 2023 році ситуація кардинально змінилася: на ринок повернулася значна кількість компаній та частина кваліфікованих робітників, відбулася адаптація до роботи в нових умовах, керівники почали складати повноцінні 2-3 річні плани розвитку та розробляти стратегії реструктуризації. На сьогодні в Україні в середньому протягом місяця реєструється близько 25000 нових бізнес-компаній, а закривається близько 17 тисяч [16].

Повномасштабна війна суттєво вплинула на бізнес-середовище в Україні та змусила багато підприємств до реструктуризації бізнесу. Згідно проведених узагальнень та авторських спостережень, відбулась адаптація підприємств до змін, що вплинуло на розробку стратегій реструктуризації та реорганізації бізнесу. В табл. 5 зведено деякі наслідки її впливу на реструктуризацію бізнесу в умовах війни.

Нині для українського бізнесу доступною є процедура фінансової реструктуризації, якою можуть скористатись лише підприємства, які мають борги перед банками. Наразі не набули значного поширення процедури досудової санації загальної («небанківської

заборгованості»). Функціонуючий вітчизняний бізнес має потребу в прозорому та дієвому механізмі реструктуризації заборгованості, щоб вижити та розвиватися: це підприємства, розміщені близько до лінії бойових дій або ті, що переїхали з деокупованих територій та змушені були тимчасово перервали виробничі цикли і ланцюги постачання, однак спроможні в розумні строки вийти на довоєнні показники і розрахуватися зі своїми партнерами [6].

Таблиця 5

**Наслідки впливу повномасштабної війни в Україні на розробку стратегій
реструктуризації бізнесу**

Сфери змін в бізнесі	Наслідки	Можливі зміни у стратегіях
Економічні труднощі	зниження інвестицій, втрати ринків збуту, зменшення виробництва та збільшення витрат на безпеку	– корпоративна стратегія – операційна стратегія
Ринково-технологічні зміни	збільшення ризиків та нестабільності, зміни відносин з партнерами та клієнтами, а також зміни в попиті та цінах на товари та послуги	– стратегія маркетингу та реклами, – продуктова стратегія
Безпека та логістика	проблеми у забезпеченні безпеки та логістики для підприємств, зокрема у зонах масштабного воєнного конфлікту	– логістична стратегія; – фінансова стратегія (страхування майна)
Фінансові труднощі	збільшення витрат на безпеку та зменшення доступу до кредитів або інвестицій.	– фінансова стратегія (пошук нових джерел фінансування)
Потреба в диверсифікації	диверсифікація операцій та ринків збуту для зменшення ризиків, пов'язаних з бізнесом під час війни	– стратегія диверсифікації – стратегія диференціації

Джерело: авторська розробка на основі проведеного дослідження

У 2023 році в рамках меморандуму з ЄС про макрофінансову допомогу Україна взяла на себе зобов'язання вдосконалити процедури корпоративного банкрутства, відповідно до принципів Директиви ЄС 2019/1023 про превентивну реструктуризацію. Проект ЄС «Право-Justice» аналізує практику її впровадження в сусідніх з Україною європейських юрисдикціях, а також розбудовує діалог з європейською спільнотою провідних фахівців у сфері банкрутства. Основною новелою Директиви для українського бізнесу буде запровадження механізмів раннього виявлення неплатоспроможності, зокрема, держава має створити умови, за яких ризик неплатоспроможності буде виявлятися на початкових етапах. Європейські стандарти [6; 7].

Стратегія реструктуризації підприємства припускає комплексну роботу за такими

основними аспектами: фінансовому (перетворення структури активів і пасивів компанії); структурному (перетворення внутрішньої структури і системи зовнішніх взаємозв'язків); правовому (юридичні процедури і технології реструктуризації підприємства).

За дослідженнями науковців стратегія реструктуризації має на увазі зміну властивостей об'єкту за рахунок зміни властивостей (характеру, порядку, кількості, якості тощо) його внутрішніх (стійких) зв'язків, що забезпечують цілісність об'єкту і його тотожність самому собі [10, с. 489-493].

Реалізація стратегії комплексної реструктуризації є довгостроковим та затратним процесом, що відбувається поетапно, а структурні перетворення здійснюються у всіх аспектах функціонування та моделі розвитку підприємства, що базується на витратах ресурсів [9; с. 119-121].

Зважаючи на головну мету реструктуризації підприємства – його адаптація до змінного середовища, а також реалізація комплексного підходу до управління розвитком підприємства у цілому, авторами запропонована схема основних етапів процесу реструктуризації підприємств (див. рис. 5), що базується на діагностиці конкурентного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

Діагностика конкурентного потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що є ключовим етапом у формуванні стратегії реструктуризації. Цей процес включає аналіз фінансових показників, оцінку ринкової позиції, вивчення внутрішніх процесів та ресурсів, а також аналіз зовнішнього середовища. Завдяки цьому, підприємства зможуть визначити найбільш критичні напрями для реформування та ефективніше використовувати наявні ресурси, сприяючи підвищенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності.

Таким чином, успішна реалізація реструктуризації забезпечить не лише стійкість, але й значний розвиток компаній в довгостроковій перспективі. Крім того, важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність та зміни в законодавстві, які можуть вплинути на процес реструктуризації. Це може вимагати від підприємств швидкого реагування на зміну ринкових умов та адаптації до нових правил гри.

В умовах глобалізації та зростання конкуренції, підприємства повинні бути готові швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей. Для цього важливо впроваджувати інноваційні технології, розвивати людський капітал та постійно удосконалювати управлінські процеси. Тільки за таких умов підприємства зможуть не лише вижити, але й процвітати в сучасному динамічному бізнес-середовищі.



Рис. 5. Основні етапи процесу реструктуризації підприємства

Джерело: сформовано та адаптовано авторами на основі [8, с. 60-67; 10; 11; 13; 17, с. 234-307; 22, с. 69-76; 29; 30, с. 1-6].

Для успішної реалізації структурних змін, частиною яких і буде власне процес реструктуризації, доцільно запропонувати до використання модель перетворення бізнесу за

авторством Френсіса Гуїярта та Джеймс Келлі [25], що має реструктуризацію в якості одного із важливих фрагментів (рис. 6).

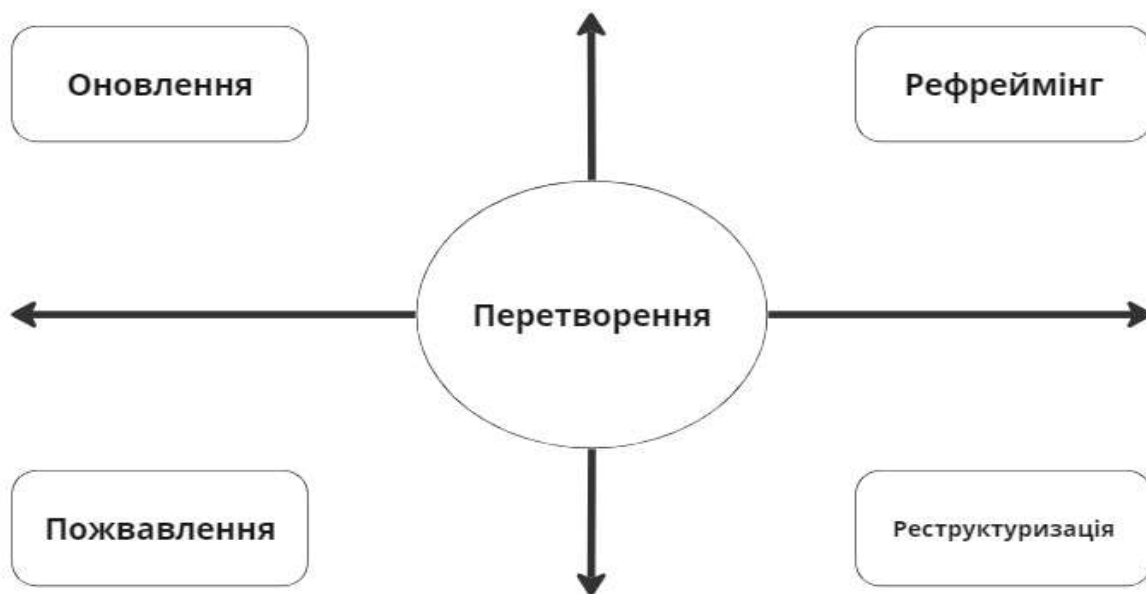


Рис. 6. Модель перетворення бізнесу за Ф.Гуїяра та Дж. Келлі

Джерело: розроблено авторами на основі [23, с. 120-135; 24; 27; 29]

Стратегія реструктуризації підприємства може реалізовуватися у двох напрямках – як зростання, так і виходу з бізнесу. Причинами, що впливають на прийняття рішення керівників про вихід з бізнесу можуть бути різні: зміна профілю на ринку, ліквідація нерентабельних підрозділів, залучення інвестицій та зміни стратегії (спеціалізації), придбання нових виробництв за рахунок поглинання тощо. Для досягнення цілей реалізації цих стратегій вітчизняний бізнес може використовувати різноманітні джерела інновацій [8, с.65-66; 30, с.5]

Ф.Гуїяр та Дж. Келлі проводять аналогію між організацією та людським організмом або живої істоти що має природні життєві цикли та потреби.

Цей підхід дозволяє краще зрозуміти етапи розвитку підприємства та вчасно виявляти потребу в змінах. Наприклад, як людський організм потребує постійного оновлення клітин, так і підприємство має постійно оновлювати свої стратегії та процеси. Таким чином, забезпечується динамічна адаптація до ринкових умов і підтримання життєздатності організації.

Керівники повинні враховувати, що кожен етап життєвого циклу організації вимагає різних підходів до управління та прийняття рішень. На етапі зростання необхідно

фокусуватися на інноваціях, розширенні ринків і підвищенні ефективності виробництва. Водночас, під час кризи або спаду, пріоритетом можуть стати скорочення витрат, оптимізація ресурсів та реструктуризація боргів.

Успішна реалізація стратегії реструктуризації потребує також глибокого розуміння зовнішніх факторів, таких як економічні тенденції, регуляторні зміни та технологічні нововведення, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Тільки за таких умов компанія зможе залишатися конкурентоспроможною і успішно адаптуватися до нових викликів.

Основні характеристики фрагментів даної моделі наведено у табл. 6.

Таблиця 6

Опис елементів моделі перетворення за моделлю Ф.Гуїяра та Дж. Келлі

Елементи	Опис	Основні аспекти
Рефреймінг	Зсув в уявленні компанії про свою сутність, перегляд її потенціалу та місця в галузі.	– аналіз фінансових результатів
		– оцінка позиціонування на ринку
		– потенціал і можливості фінансового ринку України
Реструктуризація	Адаптація до ринкових реалій через перетворення організаційної структури та ефективності.	– розробка стратегії
		– проведення змін
		– фіксування, контроль і комунікації
Пожвавлення	Стимулювання зростання шляхом покращення взаємодії з оточуючим середовищем.	– вивід нових послуг на ринок
		– аналіз перших результатів
		– заохочення команди
Оновлення	Нові навички у команді та постановка нових цілей.	– аналіз затрачених зусиль з огляду на результат
		– створення корпоративної культури компанії
		– напрацювання виробничої етики з урахуванням отриманих результатів
		– фіксація результатів

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 130-135; 25; 27; 29.]

Елементи реструктуризації передбачають адаптацію до ринкових реалій через перетворення організаційної структури та підвищення ефективності.

ВИСНОВКИ. Резюмуючи наведені дослідження, доцільно зазначити, що реструктуризація бізнесу як категоріальне поняття є актуальною стратегією адаптації підприємств до змін в умовах війни. Авторські узагальнення наукових підходів до визначення змісту реструктуризації показало, що більшість дослідників розуміють її як процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Імплементация впровадження даної стратегії у практичну діяльність підприємств пов'язана з аналізом багатьох передумов, зовнішніх та внутрішньорганізаційних та факторів, про які йдеться у статті. За результатами аналізу типових видів та форм проведення реструктуризації в бізнесі з'ясовано, що найбільш масштабною та найскладнішою формою є корпоративна реструктуризація, під якою потрібно розуміти кардинальну зміну бізнес-процесів та корпоративного управління. Разом з тим, для виживання та розвитку підприємств в Україні в умовах війни варто застосовувати також стратегію реорганізації, спрямовану на покращення показників функціонування підприємства. З огляду на це пошук шляхів адаптації вітчизняних підприємств до змін в умовах війни та методів реструктуризації бізнесу є перспективним напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел

аюра Д., Ситенко Д. ІРО як ефективний інститут та передумова корпоративної реструктуризації агропромислових підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 5. С.17-23. Available at:

арченко О., Герасименко І. Методичні підходи до вартісної оцінки ефекту синергії реструктуризації підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 115– 124.

асанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Фінансова санація : теоретичні та прикладні аспекти. Монографія. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2013. 310 с.

4. Гриценко Л.Л., Ісаєва О.В. Підходи до класифікації форм та видів реструктуризації підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №4. С.111-116. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/324210587.pdf> (дата звернення – 22.03.2024).

5. Грицина В.В. Особливості корпоративної реструктуризації в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 1. С. 35-38. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_1_10 (дата звернення: 20.03.2024).

6. Європейський центр консалтингу та оцінки. Available at: <https://pkf.in.ua/pro-kompaniiu> (дата звернення – 25.03.2024).
7. Європейські стандарти реструктуризації : можливості та виклики для України. Available at: https://lb.ua/blog/pravo_justice/560497_ievropeyski_standarti.html (дата звернення – 22.03.2024).
8. Завідна Л. Д. Інновації як фактор розвитку та джерело конкурентних переваг підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2018. № 2(10). С. 60-67. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15203501334365.pdf> (дата звернення – 20.03.2024).
9. Завідна Л., Кирич Н., Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи [Електронний ресурс] *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 118-130. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.118>
10. Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *Мукачівський державний університет*. 2017. №13. С.489-496. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/80.pdf (дата звернення – 22.03.2024).
11. Маркіна І.А., Глебова А.О. Корпоративна реструктуризація підприємств : монографія; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Кіровоград: Імекс, 2010. 198 с.
12. Небава М.І., Адлер О.О., Лесько О.Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва : навч. посібник. 2-ге вид. Вінниця : ВНТУ, 2011. 131 с. Available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Nebava_Mykola/Ekonomika_ta_orhanizatsiia_vyrobnychoi_diialnosti_pidpriemstva_Chastyna_2.pdf?PHPSESSID=t9hnqj3mcof5s96vtu53pil1n1 (дата звернення – 20.03.2024).
13. Огородник В. Реорганізація підприємства в умовах воєнного стану. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/217736_reorganzatsya-pdprimstva-v-umovakh-vonnogo-stanu.
14. Ситенко Д.Д. Концептуальні аспекти дослідження сутності корпоративної реструктуризації. *Проблеми економіки*. 2015. №.1. С.232-241. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-232_241.pdf (дата звернення – 20.03.2024).

-
15. Турій А. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу. Available at: <https://turii.com.ua/publikatsii/strategii-prodazhu-i-likvidatsii-biznesu/> (дата звернення – 25.03.2024).
16. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. Available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення – 21.03.2024).
17. Управління змінами: підручник / А.А.Мазаракі, С.І.Бай, І.П.Миколайчук [та ін.]; за заг. ред. А.А.Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/098ef7d3750aec097bd40d24f3f4c4a5.pdf>
18. Хромушина Л. Корпоративна реструктуризація підприємств як інструмент корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-10.
19. Чередник А.О. Теоретичні засади процесу реструктуризації підприємства в умовах цифровізації економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. №3. С.365 – 370. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-3-57
20. Company restructuring. Available at: <https://mnasserlaw.com/company-restructuring/> (дата звернення – 22.03.2024).
21. Girod S.J.G., Karim S. Restructure or Reconfigure? *Harvard Business Review*. 2017. С. 128–132. Available at: <https://hbr.org/2017/03/restructure-or-reconfigure> (дата звернення – 20.03.2024).
22. Grazyna Kacicka. Zarządzanie kryzysowe w dobie wojny na Ukrainie. *Karpacki Przegląd Naukowy*, 2023. №1(41), pp.69-84. Available at: [http://www.ktnio.pl/Home/PokazPdf?nazwaPliku=KPN%20kwartalnik%2FKarpacki%20Przegl%C4%85d%20Naukowy%20Nr%201\(41\)-2023.pdf](http://www.ktnio.pl/Home/PokazPdf?nazwaPliku=KPN%20kwartalnik%2FKarpacki%20Przegl%C4%85d%20Naukowy%20Nr%201(41)-2023.pdf) (дата звернення – 21.03.2024).
23. Kravchuk N., Mykolaichuk I., Zaika Yu, Melnyk T., Bocharova N. The Impact of Digital Transformation on Business Models and Strategies of Enterprises: Analysis of Trends and Challenges. *Pacific Business Review (International)*. 2023. Vol. 6, №5, P. 120-135. Available at: <http://www.pbr.co.in/2023/November11.aspx> (дата звернення – 22.03.2024).
24. Kotter John P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1996. Available at: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>. (дата звернення – 25.03.2024).
25. McKinsey Quarterly. Reorganization rules that work. 2016. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganization-rules-that-work>. (дата звернення – 24.03.2024).

26. Muazu Adeiza Umar. Corporate Restructuring: A Strategy for Improving Organizational Performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*. 2023. Vol. 14. Issue 1. P.1–11. DOI: 10.4018/IJSDS.319974.

27. Reorganization Guidelines. Available at: <https://hr.richmond.edu/managers/reorganization/index.html>. (дата звернення – 22.03.2024).

28. Stephane J.G. Girod, Samina Karim (2017). Restructure or Reconfigure? *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2017/03/restructure-or-reconfigure>. (дата звернення – 25.03.2024).

29. Vishal V. Corporate Restructuring – a Modern Alternative for Companies Survival. *Electronic Journal*. 2021. Available at: https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3952693 (дата звернення – 22.03.2024).

30. Zavidna, Liudmyla; Makarenko, Petro M.; Chepurda, Ganna; Lyzunova, Olena; Shmygol, Nadiia. Strategy of Innovative Development as an Element to Activate Innovative Activities of Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. № 4. P. 1–6. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/strategy-of-innovative-development-as-an-element-to-activate-innovative-activities-of-companies-8385.html> (дата звернення – 22.03.2024).

References

1. Baiura, D., Sytenko, D. (2015). IPO yak efektyvnyi instytut ta peredumova korporatyvnoi restrukturyzatsii ahropromyslovykh pidpriemstv. [IPO as an effective institution and a prerequisite for corporate restructuring of agro-industrial enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 5, 17-23. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_5_5. (accessed 20 March 2024). [in Ukrainian]

2. Varchenko, O., Herasymenko I. (2021). Methodychni pidkhody do vartisnoi otsinky efektu synerhii restrukturyzatsii pidpriemstva. [Methodical approaches to the cost assessment of the synergy effect of enterprise restructuring]. *Ekonomichniy analiz*, Vol.31, 3, 115–124. [in Ukrainian]

3. Hasanov, S.S., Shtangret, A.M., Kotlyarevskiy Y.V. (2013). *Finansova sanatsiia : teoretychni ta prykladni aspekty* [Financial rehabilitation: theoretical and applied aspects]. Kyiv : SNNU, Academy of Financial Management [in Ukrainian]

4. Hrytsenko, L.L., Isaieva, O.V. (2011). Pidkhody do klasyfikatsii form ta vydiv restrukturyzatsii pidpriemstv. [Approaches to the classification of forms and types of enterprise

restructuring]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 2011, 4, 111-116. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/324210587.pdf> (accessed 22 March 2024). [in Ukrainian]

5. Hrytsyna, V.V. (2016) Osoblyvosti korporativnoi restrukturyzatsii v suchasnykh umovakh. [Peculiarities of corporate restructuring in modern conditions Black Sea economic studies]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 1, 35-38. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_1_10 (accessed 20 March 2024). [in Ukrainian]

6. Yevropeyskyi tsentr konsaltnyhu ta otsinky. Available at: <https://pkf.in.ua/pro-kompaniiu> (accessed 25 March 2024). [in Ukrainian]

7. Yevropeyski standarty restrukturyzatsii: mozhlyvosti ta vyklyky dlia Ukrainy Available at: https://lb.ua/blog/pravo_justice/560497_ievropeyski_standarti.html (accessed 22 March 2024). [in Ukrainian]

8. Zavidna Liudmyla. (2018) Innovatsii yak faktor rozvytku ta dzherelo konkurentnykh perevah pidpriemstva [Innovations as a Factor of Development and Source of Competitive Advantages of the Enterprise]. *International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic sciences*, 2(10), 60-67. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15203501334365.pdf> (accessed 25 March 2024). [in Ukrainian]

9. Zavidna, L., Kyrych, N. & Mykolaichuk, I. (2019) Rozvytok pidpriemstva yak efektyvna platforma rezultatyvnosti ekonomichnoi systemy [Development of enterprise as effective platform of economic system performace]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 20, 1, 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19zldres.pdf> DOI: 10.33108/sepd2019.01.118. [in Ukrainian]

10. Kyrchata, I.M., Shersheniuk, O.M., Zemska, O. (2017). Pobudova mekhanizmu restrukturyzatsii pidpriemstva: zmist ta osnovni elementy. [Building a mechanism for enterprise restructuring: content and main elements]. *Mukachivskyi derzhavnyi universytet*, 13, 489-496. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/80.pdf (accessed 22 March 2024). [in Ukrainian]

11. Markina, I.A., Hlebova A.O. (2010). *Korporativna restrukturyzatsiia pidpriemstv* [Corporate restructuring of enterprises]. Kirovohrad: Imex [in Ukrainian]

12. Nebava, M.I., Adler, O.O., Lesko O.Y. (2011). *Ekonomika ta orhanizatsiia vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva. Ch.2. Orhanizatsiia vyrobnytstva* [Economy and organization of production activity of the enterprise. Part 2. Organization of production: training]. 2nd ed. Vinnytsia: VNTU. Available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Nebava_Mykola/Ekonomika_ta_orhanizatsiia_vyrobnychoi_diialnos

ti_pidpryiemstva_Chastyna_2.pdf?PHPSESSID=t9hnqj3mcof5s96vtu53pil1n1 (accessed 20 March 2024). [in Ukrainian]

13. Ogorodnyk V. Reorganization of the enterprise under martial law. Available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/217736_reorganzatsya-pdprimstva-v-umovakh-vonnogo-stanu (accessed 21 March 2024). [in Ukrainian]

14. Sitenko, D.D. (2015) Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti korporatyvnoi restrukturyzatsii. [Conceptual aspects of the study of the essence of corporate restructuring]. *Problemy ekonomiky*, 1, 232-241. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-232_241.pdf (accessed 20 March 2024). [in Ukrainian]

15. Turii, A. Strategies for the sale and liquidation of business. Available at: <https://turii.com.ua/publikatsii/strategii-prodazhu-i-likvidatsii-biznesu/> (accessed 25 March 2024). [in Ukrainian]

16. Ukrainian business during the war: real analytics and prospects for the future in 2024. Available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (accessed 25 March 2024). [in Ukrainian]

17. Mazaraki, A.A., Bai, S.I. & Mykolaichuk, I.P. (2018). *Upravlinnia zminamy* [Change management]. Kyiv: Kyiv. National Trade and Economy University. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/098ef7d3750aec097bd40d24f3f4c4a5.pdf> [in Ukrainian].

18. Khromushyna, L. (2021). Korporatyvna restrukturyzatsiia pidpryiemstv yak instrument korporatyvnoho upravlinnia. [Corporate restructuring of enterprises as a tool of corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021, 27. Available at: DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-10. [in Ukrainian]

19. Cherednyk A.O. (2023) Teoretychni zasady protsesu restrukturyzatsii pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. [Theoretical foundations of the enterprise restructuring process in the conditions of digitalization of the economy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol.8, 3, 365-370. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-3-57. [in Ukrainian]

20. Company restructuring. Available at: <https://mnasserlaw.com/company-restructuring/> (accessed 22 March 2024) [In English]

21. Girod S.J.G., Karim S. (2017). Restructure or Reconfigure? *Harvard Business Review*. C. 128–132. Available at: <https://hbr.org/2017/03/restructure-or-reconfigure> (accessed 20 March 2024). [In English]

22. Grazyna Kacicka (2023). Zarządzanie kryzysowe w dobie wojny na Ukrainie. *Karpacki Przegląd Naukowy*, №1(41), 69-84. Available at: [http://www.ktnio.pl/Home/PokazPdf?nazwaPliku=KPN%20kwartalnik%20F%20Karpacki%20Przegl%C4%85d%20Naukowy%20Nr%201\(41\)-2023.pdf](http://www.ktnio.pl/Home/PokazPdf?nazwaPliku=KPN%20kwartalnik%20F%20Karpacki%20Przegl%C4%85d%20Naukowy%20Nr%201(41)-2023.pdf) (accessed 21 March 2024) [In Poland]

-
23. Kravchuk N., Mykolaichuk I., Zaika Yu, Melnyk T., Bocharova N. (2023) The Impact of Digital Transformation on Business Models and Strategies of Enterprises: Analysis of Trends and Challenges. *Pacific Business Review (International)*. Vol. 6, 5, 120-135. Available at: <http://www.pbr.co.in/2023/November11.aspx> (accessed 25 March 2024) [In English]
24. Kotter J.P. (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>. (accessed 25 March 2024) [In English]
25. McKinsey Quarterly (2016). Reorganization rules that work. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganization-rules-that-work>. (accessed 24 March 2024) [In English]
26. Muazu Adeiza Umar (2023). Corporate Restructuring: A Strategy for Improving Organizational Performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*. 2023. Vol. 14, 1, 1–11. DOI: 10.4018/IJSDS.319974. [In English]
27. Reorganization Guidelines. Available at: <https://hr.richmond.edu/managers/reorganization/index.html> (accessed 22 March 2024) [In English]
28. Stephane J.G. Girod, Samina Karim (2017). Restructure or Reconfigure? *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2017/03/restructure-or-reconfigure>. (accessed 25 March 2024). [In English]
29. Vishal V. Corporate Restructuring – a Modern Alternative for Companies Survival. *Electronic Journal*. 2021. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3952693 (accessed 22 March 2024). [In English].
30. Zavidna L., Makarenko P., Chepurda G., Lyzunova O. & Shmygol N. (2019). Strategy of Innovative Development as an Element to Activate Innovative Activities of Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 18, 4, 1–6. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/strategy-of-innovative-development-as-an-element-to-activate-innovative-activities-of-companies-8385.html>. (accessed 22 March 2024). [In English].

