

УДК 658.012.4:005.334
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-196-203

Дата надходження: 04.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ганна Пазєєва¹

¹Канд. екон. наук, доцент, заступник завідуючого кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

DEVELOPMENT OF AN ASSESSMENT TOOLKIT FOR ENTERPRISE VIABILITY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Ganna Paziieieva¹

¹PhD (Economics), associate professor, deputy head of the department of management technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. У статті досліджено проблематику оцінювання життєздатності підприємства в умовах невизначеності, що зумовлена зростанням динамічності зовнішнього середовища, воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю та трансформаційними процесами в економіці. Обґрунтовано, що традиційні підходи до аналізу діяльності підприємства, зосереджені переважно на фінансових показниках, не забезпечують повного відображення його здатності до функціонування, адаптації та розвитку в умовах турбулентності. На основі узагальнення сучасних наукових підходів до антикризового управління, ризик-менеджменту, резильєнтності та стратегічного управління визначено необхідність формування комплексного інструментарію оцінювання життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його стану. Встановлено, що існуючі методичні підходи мають фрагментарний характер і орієнтовані на оцінювання окремих складових, що обмежує можливість системної діагностики підприємства. Метою статті є розроблення та обґрунтування системи інструментів оцінювання життєздатності підприємства з урахуванням багатовимірної природи цього поняття. Запропоновано теоретико-методичний підхід, що базується на виділенні трьох взаємопов'язаних вимірів: операційного, відновлювального та розвиткового. Доведено, що їх інтеграція дозволяє сформуванню цілісного уявлення про здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, відновлюватися після кризових впливів та реалізовувати потенціал розвитку. Сформовано систему показників оцінювання життєздатності підприємства, яка поєднує фінансово-економічні індикатори (ліквідність, рентабельність, оборотність активів) із управлінськими показниками (рівень резервування, диверсифікація доходів, інноваційна активність, адаптивність бізнес-процесів). Обґрунтовано доцільність використання такого підходу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Наукова новизна полягає у формуванні інтегрованої системи показників оцінювання життєздатності підприємства, структурованої за трьома вимірами та орієнтованої на поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованого інструментарію для управлінської діагностики та антикризового управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегральної оцінки життєздатності та її апробацією.

Ключові слова: життєздатність підприємства; адаптивне управління; резильєнтність; стійкість; антикризове управління; стратегічне управління; невизначеність.

Формул: 1; **рис.:** 1, **табл.:** 1, **бібл.:** 13

Abstract. The article examines the problem of assessing enterprise viability under conditions of uncertainty caused by increasing environmental dynamism, war-related risks, macroeconomic instability, and transformational processes in the economy. It is substantiated that traditional approaches to enterprise performance analysis, mainly focused on financial indicators, do not provide a comprehensive reflection of its ability to function, adapt, and develop in a turbulent environment. Based on the generalization of modern scientific approaches to crisis management, risk management, resilience, and strategic management, the necessity of developing a comprehensive toolkit for assessing enterprise viability as an integral characteristic of its condition is determined. It is established that existing methodological approaches are fragmented and focused on evaluating individual components, which limits the possibilities for a systemic diagnosis of enterprise performance. The aim of the article is to develop and substantiate a system of tools for assessing enterprise viability, taking into account the multidimensional nature of this concept. A

theoretical and methodological approach is proposed, based on the identification of three interrelated dimensions: operational, recovery, and developmental. It is proved that their integration makes it possible to form a holistic view of the enterprise's ability to ensure stable functioning, recover from crisis impacts, and realize its development potential. A system of indicators for assessing enterprise viability has been developed, combining financial and economic indicators (liquidity, profitability, asset turnover) with managerial indicators (level of reserves, revenue diversification, innovation activity, adaptability of business processes). The expediency of using such an approach to improve the validity of managerial decision-making is substantiated. The scientific novelty lies in the formation of an integrated system of indicators for assessing enterprise viability, structured according to three dimensions and focused on combining financial and non-financial indicators. The practical significance consists in the possibility of applying the proposed toolkit for managerial diagnostics and crisis management. Prospects for further research are associated with the development of an integral assessment of viability and its empirical testing.

Keywords: enterprise viability; adaptive management; resilience; sustainability; crisis management; strategic management; uncertainty.

Formulas: 1; fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 13

Вступ. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням частоти кризових явищ, що істотно ускладнює функціонування підприємств. Воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, трансформація ринків і технологічні зрушення формують умови постійної турбулентності, у яких традиційні підходи до управління виявляються недостатніми для забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу.

За таких умов особливої актуальності набуває концепція життєздатності підприємства як інтегральної характеристики, що відображає здатність організації не лише протистояти кризовим впливам, а й адаптуватися до змін, відновлювати порушену рівновагу та забезпечувати довгостроковий розвиток. У попередній статті автора обґрунтовано доцільність розгляду управління життєздатністю підприємства як самостійної управлінської функції, що інтегрує інструменти стратегічного, антикризового та ризик-менеджменту та спрямована на досягнення динамічного балансу між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

Водночас, попри активний розвиток теоретичних підходів до трактування життєздатності, резильєнтності, стійкості та адаптивності, у сучасній науковій літературі спостерігається недостатня розробленість прикладного аспекту дослідження – зокрема, відсутність

системного інструментарію оцінювання життєздатності підприємства. Наявні методичні підходи здебільшого зосереджені на оцінюванні окремих складових (фінансової стійкості, адаптивності, ризиків), що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень життєздатності як інтегральної властивості організаційної системи.

Крім того, існує потреба у розробленні підходів до кількісного вимірювання життєздатності, які б враховували її багатовимірну природу та поєднували операційний, відновлювальний і розвитковий виміри. Відсутність узгодженої системи показників і методики інтегральної оцінки ускладнює процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, виникає необхідність розроблення комплексного інструментарію оцінювання життєздатності підприємства, який дозволить здійснювати системну діагностику його стану, виявляти слабкі місця та формувати обґрунтовані управлінські рішення в умовах кризових і посткризових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень свідчить про зростання наукового інтересу до проблематики функціонування підприємств в умовах невизначеності, що знаходить відображення у дослідженнях антикризового управління, ризик-менеджменту, економічної безпеки, стійкості та резильєнтності організацій. Сучасні наукові підходи демонструють

поступову трансформацію управлінської парадигми – від реагування на кризові явища до формування системної здатності підприємств функціонувати в умовах турбулентного середовища.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад антикризового управління здійснюють дослідження, присвячені особливостям функціонування підприємств в умовах воєнної економіки. Так, у працях вітчизняних науковців акцентується увага на зростанні впливу дестабілізуючих факторів, таких як порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів, руйнування активів та загальна макроекономічна нестабільність, що потребує адаптації управлінських підходів та посилення ролі антикризового менеджменту (Насад, Н., & Терещук, С., 2025).

Окремий напрям досліджень зосереджений на розвитку методологічних засад антикризового управління та його інтеграції з іншими функціями менеджменту. Зокрема, науковці розглядають антикризове управління у взаємозв'язку з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства, підкреслюючи їх спільну спрямованість на ідентифікацію загроз, мінімізацію ризиків та забезпечення стабільності функціонування (Нестеренко В.Ю., Прокопенко М.В., Коваль І.Б., 2024).

У межах стратегічного підходу антикризове управління також трактується як складова довгострокового розвитку підприємства, орієнтована на забезпечення його адаптивності та балансового розвитку (Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С., 2024).

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється формуванню антикризових стратегій та практичних механізмів реагування на кризові явища. Зокрема, розробляються підходи до диверсифікації діяльності, впровадження інновацій, сценарного планування та цифрової трансформації як інструментів підвищення стійкості підприємств (Роїк О.,

Заневич Д., 2024). При цьому підкреслюється необхідність переходу від короткострокових стабілізаційних заходів до системного управління розвитком підприємства в умовах невизначеності.

Водночас окремі дослідження зосереджені на використанні функціональних інструментів забезпечення стійкості підприємств, зокрема адаптації маркетингових стратегій, які розглядаються як засіб підвищення фінансово-економічної безпеки та підтримання конкурентоспроможності в кризових умовах (Райко, Д., 2024). Це свідчить про розширення спектра управлінських інструментів, однак їх застосування має фрагментарний характер і здебільшого охоплює окремі аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз наукових праць дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, відбувається інтеграція антикризового управління з ризик-менеджментом, стратегічним управлінням та управлінням економічною безпекою. По-друге, спостерігається зміщення акценту від реактивного реагування на кризу до формування адаптивних і проактивних моделей управління. По-третє, розширюється коло прикладних інструментів забезпечення стійкості підприємств.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, залишається недостатньо розробленим питання комплексного оцінювання життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його функціонування. Існуючі підходи переважно орієнтовані на оцінювання окремих складових (фінансової стійкості, ризиків, адаптивності), що не дозволяє сформувати цілісну систему діагностики стану підприємства в умовах невизначеності.

Отже, актуальним науковим завданням є розроблення інструментарію оцінювання життєздатності підприємства, який забезпечить комплексний підхід до аналізу його операційного,

відновлювального та розвиткового потенціалу.

Постановка завдання. Мета статті – розроблення та обґрунтування інструментарію оцінювання життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його здатності до стабільного функціонування, відновлення після кризових впливів та довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

Для досягнення мети визначено такі завдання: уточнити логіку оцінювання життєздатності підприємства; виокремити її ключові виміри; сформувані складові інструментарію оцінювання; запропонувати систему показників і послідовність їх використання для управлінської діагностики.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод системного аналізу застосовано для розгляду життєздатності підприємства як цілісної властивості організаційної системи, що формується під впливом фінансових, організаційних, адаптаційних і стратегічних характеристик. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення підходів до оцінювання стійкості, резильєнтності, антикризового управління та ризик-менеджменту, а також для поєднання їх у єдину логіку оцінювання. Метод декомпозиції дав змогу структурувати життєздатність підприємства за трьома взаємопов'язаними вимірами: операційним, відновлювальним і розвитковим. Індикаторний метод використано для добору показників за кожним виміром, а метод групування – для їх систематизації за змістом, джерелами інформації та управлінським призначенням. Метод нормування та бального оцінювання запропоновано як основу для подальшого порівняння різнорідних показників і побудови профілю життєздатності підприємства.

Результати дослідження. У межах дослідження життєздатність підприємства розглянуто не як окремий фінансовий

показник, а як комплексну управлінську характеристику, що відображає здатність підприємства одночасно підтримувати поточну діяльність, адаптуватися до кризових впливів і формувати передумови подальшого розвитку. Тому результатом дослідження є не лише перелік індикаторів, а сформований інструментарій оцінювання, який має власну логіку, складові та послідовність використання.

Процес формування інструментарію здійснено у п'ять етапів. На першому етапі визначено об'єкт оцінювання – життєздатність підприємства як інтегральну властивість його управлінської системи. На другому етапі проведено декомпозицію цієї властивості на три виміри: операційний, відновлювальний і розвитковий. На третьому етапі для кожного виміру відібрано групи показників, які відображають не лише поточний стан підприємства, а й його здатність реагувати на зміни. На четвертому етапі запропоновано порядок нормування та інтерпретації показників. На п'ятому етапі визначено управлінське призначення результатів оцінювання: виявлення слабких місць, визначення резервів і формування управлінських рішень.

Запропонований інструментарій оцінювання життєздатності підприємства включає такі взаємопов'язані складові: інформаційно-діагностичну, індикаторну, аналітико-розрахункову, інтерпретаційну та управлінсько-рекомендаційну. Саме поєднання цих складових забезпечує перехід від фрагментарного аналізу окремих показників до системної діагностики життєздатності підприємства.

У межах запропонованої системи операційний вимір відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність і результативність поточної діяльності. До його складу доцільно включити коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, рентабельність активів, рентабельність продажів та оборотність активів.

Складові інструментарію оцінювання життєздатності підприємства

Складова інструментарію	Зміст складової	Призначення в оцінюванні життєздатності
Інформаційно-діагностична	Збір фінансової звітності, управлінських даних, інформації про ринкове середовище, ризики, ресурси та бізнес-процеси підприємства.	Формує інформаційну базу для оцінювання та дає змогу визначити релевантні джерела даних.
Індикаторна	Система показників, згрупованих за операційним, відновлювальним і розвитковим вимірами.	Забезпечує кількісне та якісне відображення ключових характеристик життєздатності.
Аналітико-розрахункова	Розрахунок показників, їх нормування, порівняння з нормативними або цільовими значеннями, формування часткових оцінок за вимірами.	Дозволяє порівняти різномірні показники та визначити рівень сформованості кожного виміру.
Інтерпретаційна	Побудова профілю життєздатності, визначення сильних і слабких зон, встановлення причин відхилень.	Перетворює результати розрахунків у діагностичні висновки для менеджменту.
Управлінсько-рекомендаційна	Формування управлінських рішень щодо стабілізації діяльності, підвищення адаптивності, відновлення ресурсів і розвитку підприємства.	Забезпечує практичне використання результатів оцінювання в системі управління підприємством.

Джерело: складено автором

Ці показники дають змогу оцінити фінансово-економічну основу життєздатності підприємства та його спроможність виконувати поточні зобов'язання.

Відновлювальний вимір характеризує здатність підприємства протистояти кризовим впливам, адаптуватися до змін середовища та відновлювати порушену рівновагу. Для його оцінювання запропоновано використовувати коефіцієнт покриття відсотків, рівень фінансового резервування, диверсифікацію доходів, гнучкість витрат і швидкість відновлення фінансових показників після кризових періодів. Ці індикатори показують, чи має підприємство запас міцності та організаційні можливості для подолання кризових ситуацій.

Розвитковий вимір відображає довгострокову здатність підприємства до зростання, оновлення та трансформації. Його складовими є рівень інвестиційної активності, частка витрат на інновації, темпи зростання доходу, рівень цифровізації бізнес-процесів і показники організаційної адаптивності, зокрема час реагування на зміни ринку. Цей вимір дозволяє оцінити не лише поточну стійкість

підприємства, а й його потенціал майбутнього розвитку.

Для узгодження різномірних показників у межах одного інструментарію доцільно застосовувати нормування, за якого значення кожного індикатора приводиться до порівнюваної шкали. Часткова оцінка за кожним виміром може визначатися як зважена сума нормованих індикаторів, пропонуємо формулу інтегральної оцінки життєздатності підприємства (1):

$$\text{ІПЖП} = w_1 \cdot \text{ОВ} + w_2 \cdot \text{ВВ} + w_3 \cdot \text{РВ} \quad (1)$$

де:

ІПЖП — інтегральний показник життєздатності підприємства;

ОВ — операційний вимір життєздатності;

ВВ — відновлювальний вимір життєздатності;

РВ — розвитковий вимір життєздатності;

w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти відповідних вимірів, які визначають їхню значущість у загальній оцінці.

Запропонована формула відображає інтегральний підхід до оцінювання життєздатності підприємства, оскільки

поєднує три ключові виміри: здатність підприємства стабільно функціонувати, відновлюватися після кризових впливів та забезпечувати подальший розвиток. Використання вагових коефіцієнтів дозволяє врахувати різну значущість кожного виміру залежно від галузевої специфіки, стану підприємства та рівня невизначеності зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної діагностики

життєздатності підприємства як системної характеристики його функціонування.

У разі відсутності емпірично обґрунтованих ваг на початковому етапі доцільно застосовувати рівновагове оцінювання, а надалі уточнювати вагові коефіцієнти експертним або статистичним методом. Візуально логіку запропонованого інструментарію оцінювання життєздатності підприємства подано на рис. 1.

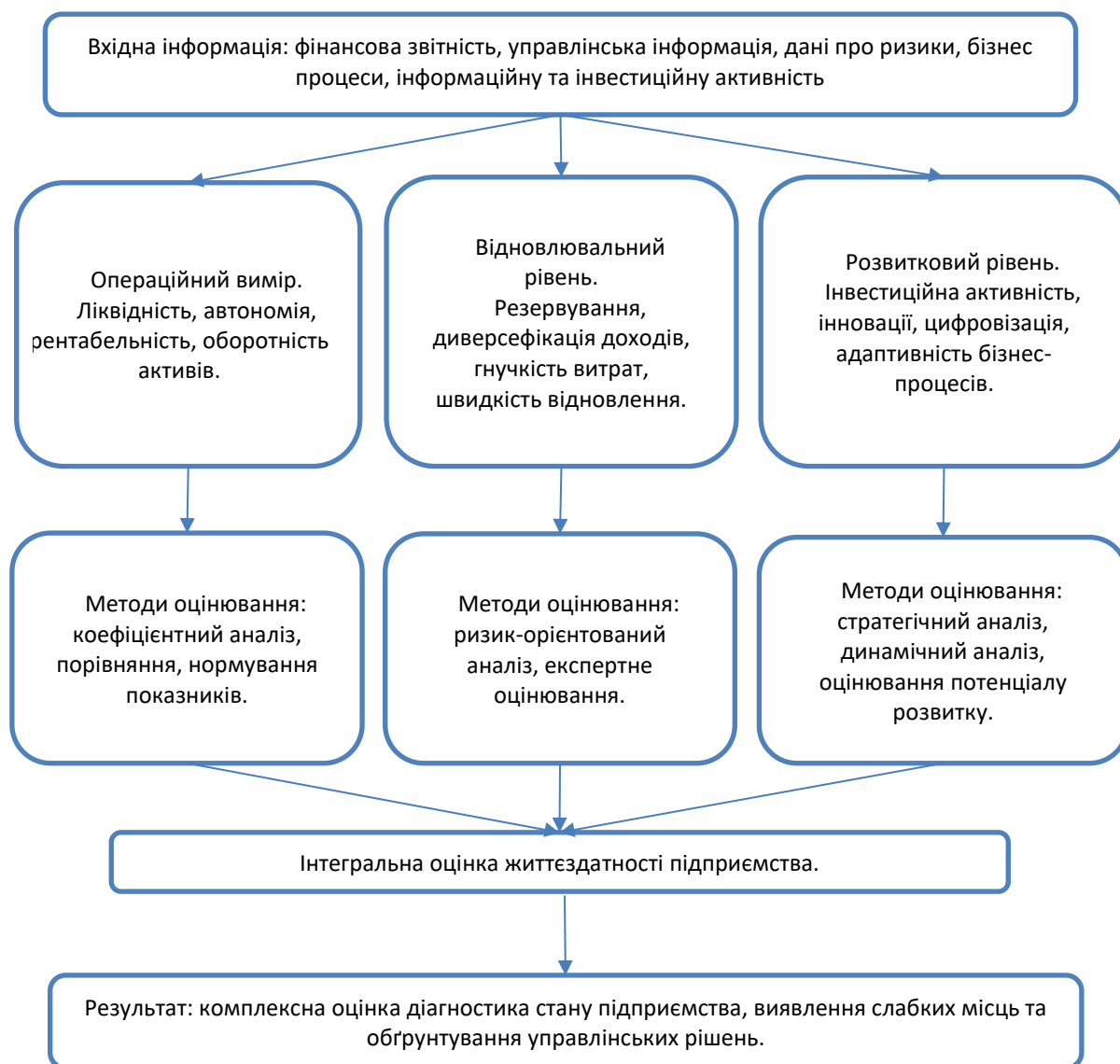


Рис. 1. Структурно-логічна схема інструментарію оцінювання життєздатності підприємства

Джерело: складено автором

Отже, запропонований інструментарій є системою взаємопов'язаних методичних дій, а не

лише набором вимірів. Його використання передбачає послідовний перехід від збирання даних і добору показників до їх

нормування, побудови профілю життєздатності та формування управлінських рішень. Практичним результатом застосування такого інструментарію є можливість виявити, у якому саме вимірі підприємство має найбільші обмеження: у поточній операційній стабільності, здатності до відновлення або потенціалі розвитку.

Висновки. У статті розроблено та обґрунтовано інструментарій оцінювання життєздатності підприємства в умовах невизначеності. Уточнено, що життєздатність підприємства доцільно оцінювати як інтегральну управлінську характеристику, яка поєднує здатність до поточного функціонування, відновлення після кризових впливів і довгострокового розвитку.

У процесі дослідження визначено три взаємопов'язані виміри оцінювання життєздатності підприємства: операційний, відновлювальний і розвитковий. Для кожного з них запропоновано групи показників, які відображають фінансово-економічний стан, резерви відновлення, адаптивність, інноваційну активність і стратегічний потенціал підприємства.

Конфлікти інтересів. Авторка заявляє про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження, їх інтерпретацію або публікацію цієї статті.

Фінансування. Дослідження виконано без залучення зовнішнього фінансування. Підготовка та публікація статті не фінансувалися грантовими, державними, приватними чи іншими організаціями.

Етична заява. Авторка підтверджує, що дослідження проведено з дотриманням етичних стандартів наукової доброчесності. Дослідження не передбачало проведення експериментів за участю людей чи тварин і не потребувало окремого етичного схвалення.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту могли використовуватися для мовно-стилістичного редагування, технічного впорядкування тексту та перевірки бібліографічних елементів. Усі наукові положення, висновки, джерела та результати перевірені авторкою; відповідальність за зміст статті несе авторка.

Внесок авторів. Пазєєва Г. М. — формулювання наукової ідеї, визначення мети та завдань дослідження, розроблення теоретико-методичного підходу, аналіз наукових джерел, обґрунтування системи показників, написання та редагування тексту статті.

Подяки. Авторка не заявляє окремих подяк особам чи організаціям, які не є авторами статті.

Сформовано складові інструментарію оцінювання: інформаційно-діагностичну, індикаторну, аналітико-розрахункову, інтерпретаційну та управлінсько-рекомендаційну. Показано послідовність їх використання: збір даних, добір і групування показників, нормування, формування часткових оцінок за вимірами, побудова профілю життєздатності та підготовка управлінських рішень.

Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системної діагностики життєздатності підприємства. Його практичне застосування може бути корисним для виявлення слабких місць у діяльності підприємства, визначення резервів підвищення стійкості та обґрунтування управлінських рішень в умовах кризових і посткризових трансформацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого інструментарію, уточненням вагових коефіцієнтів показників і розробленням інтегральної шкали оцінювання життєздатності підприємства.

Література:

1. Насад Н., Терещук С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.
2. Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В., Коваль І. Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 32. С. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.136>.
3. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2024.02.044>. URL: <http://sep.d.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambp.pdf>.
4. Roik O., Zanevych D. Anti-Crisis Management in Tourism Enterprises: Theoretical and Methodological Foundations and Practical Recommendations. *Economics and Region*. 2024. № 4 (95). P. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605).
5. Райко Д. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45>.
6. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. *Управління фінансами підприємств* : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНТЕУ, 2018. 791 с. DOI: <https://doi.org/10.31617/p.knute.2017-1378>.
7. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д., Булгакова С. О. та ін. *Фінанси підприємств* : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 7-ме вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2008. 552 с.
8. Поддєрьогін А. М., Вівсяна І. В. *Фінансовий менеджмент капіталу*. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2018. № 1. С. 136–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_1_12.
9. Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. *Управління ризиками в інноваційній діяльності* : навч.-метод. посібник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 175 с.
10. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
11. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
12. Бойко М., Лісний М. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia Fructuosa*. 2025. Т. 164, № 6. С. 64–82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05). URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2391>.
13. Шульга О. А. Сучасна парадигма антикризового менеджменту: від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 183–188. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>.