

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-24>

УДК 658:330.341.1:005.332.4

## ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### Скопенко Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки праці та менеджменту  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

### Голобородько Владислав Петрович

здобувач третього рівня вищої освіти  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>

### Баталова Олена Анатоліївна

старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5871-184>

**Анотація.** У статті розкрито теоретико-методологічні засади відновлення та розвитку підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Досліджено сутність концепцій управління стійкістю (resilience management), стратегічного оновлення (strategic renewal) та трансформаційного відновлення (transformational recovery) як базових компонентів нової парадигми посткризового управління. Узагальнено підходи до формування системи механізмів відновлення підприємств, що включають фінансово-економічні, інституційно-регуляторні, управлінські, інноваційні, а також еколого-соціальні інструменти. Показано, що ефективне поєднання зазначених механізмів сприяє підвищенню стійкості бізнесу, конкурентоспроможності та формуванню передумов сталого економічного зростання. Обґрунтовано роль цифровізації, інноваційного оновлення й соціальної відповідальності бізнесу як ключових чинників відновлення підприємств у посткризовий період.

**Ключові слова:** відновлення підприємств, стійкість, стратегічне оновлення, антикризове управління, інноваційні механізми, сталий розвиток, цифрова трансформація.

**Актуальність проблеми.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленої наслідками воєнного стану в Україні, глобальними економічними трансформаціями, порушенням ланцюгів постачання, енергетичними викликами та технологічними змінами. Відновлення діяльності суб'єктів господарювання після кризових шоків стало не лише завданням поточного економічного виживання, а й стратегічним орієнтиром довгострокового розвитку.

Особливої актуальності проблема набуває в контексті необхідності адаптації українських підприємств до вимог інтеграції у внутрішній ринок Європейського Союзу, реалізації принципів сталого розвитку, цифрової трансформації та інноваційного оновлення бізнес-моделей. Відновлення економічного потенціалу підприємств вимагає розроблення ефективних механізмів стратегічного управління, інституційної

підтримки, фінансового забезпечення та формування нових підходів до управління ризиками.

У цьому контексті дослідження питань відновлення та розвитку підприємств у сучасних умовах має важливе науково-практичне значення, оскільки спрямоване на пошук дієвих інструментів забезпечення стійкості бізнесу, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках і формування основ для сталого економічного зростання України в післякризовий період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях наголошується, що сучасні підприємства стикаються зі значними зовнішніми викликами та ризиками, що зумовлює необхідність формування комплексних стратегій відновлення й розвитку.

У міжнародній науковій літературі відновлення та розвиток підприємств у контексті кризових подій і зовнішніх шоків розглядається як багато-



вимірний процес, що поєднує механізми стійкості, адаптації й трансформації. Зокрема, дослідження вказують на те, що стратегічна резильєнтність та зростання підприємств після кризи формуються через багатоступінчасті процеси усвідомлення, адаптації і реалізації заходів, що зміцнюють довгострокову життєздатність бізнес структури [33].

Дослідники підкреслюють важливість комплексного підходу до стратегії відновлення підприємств, що включає не лише оперативне реагування на негативні події, але й інтеграцію стратегій зростання, що відрізняються у кризовий та некризовий періоди. У роботі [33] пропонується концептуальна модель бізнес стійкості, де резильєнтність й етапи зростання виступають фундаментальними компонентами для стабілізації та подальшого розвитку після глибоких потрясінь.

Крім того, зарубіжні емпіричні дослідження засвідчують, що здатність малого та середнього підприємництва відновлюватися після катастроф є ключовою для економічної стійкості регіональних економік. Аналіз процесів пост катастрофного відновлення сімейних підприємств показує, що ресурси, динамічні можливості та мотивації власників значною мірою визначають результати відновлення, що має важливе значення для розуміння механізмів адаптації підприємств у після кризові періоди [42].

Загалом сучасні зарубіжні дослідження підкреслюють, що відновлення підприємств має розглядатися не лише як процес повернення до попереднього стану, але й як можливість стратегічної трансформації, що забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових екологічних, соціальних і технологічних вимог.

Сучасні вітчизняні концепції відновлення бізнесу позиціонують їх як комплексні, інтегровані підходи, що поєднують антикризові, інноваційні та трансформаційні елементи з метою забезпечення довгострокової стійкості та зміцнення конкурентних переваг підприємств у динамічному та невизначеному середовищі. Стратегічне відновлення розглядається як системний механізм управління стійкістю, у якому антикризові заходи, інноваційні практики та соціальні компоненти взаємодіють, формуючи цілісну модель посткризового розвитку та адаптивного трансформаційного зростання організації [24].

Аналіз літератури показує, що стратегії інноваційного розвитку відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств у турбулентному середовищі, оскільки вони сприяють впровадженню сучасних технологій, цифровізації та адаптації бізнес процесів до нових умов функціонування [8; 13].

Антикризові стратегії управління розглядаються як складова бізнес моделі, що дозволяє

підприємствам не лише реагувати на кризові явища, але й забезпечувати структурне оновлення та гнучкість, здатність функціонувати в умовах невизначеності шляхом використання сценарного планування, реструктуризації й цифрової трансформації [12; 31].

У контексті післявоєнного відновлення та трансформації економіки підкреслюється важливість інтеграції інноваційних підходів із підтримкою підприємницької активності, що включає пріоритетні напрями цифровізації, технологічного оновлення, експортної орієнтації та соціально екологічних інновацій [1; 13].

Дослідження стратегічного управління розвитком підприємств в умовах кризи також відзначають інтеграцію антикризового управління з ризик менеджментом та інноваційними стратегіями, що сприяє підвищенню адаптивності, фінансової стійкості та здатності до довгострокового зростання [1].

Таким чином, у сучасній науковій літературі відновлення підприємств трактується як системний процес, що поєднує антикризові, інноваційні та трансформаційні складові для підтримання стабільності, ефективного функціонування та забезпечення конкурентних переваг в умовах мінливого середовища.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад та визначення системи механізмів й інструментів відновлення і розвитку підприємств у сучасних умовах невизначеності, воєнних та поствоєнних трансформацій, спрямованих на підвищення їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

**Результати дослідження.** Відновлення підприємств у сучасних умовах розглядається як комплексний процес, що поєднує елементи антикризового управління, організаційного розвитку, інноваційного оновлення та адаптивної трансформації бізнес-моделей. З позиції стратегічного менеджменту, цей процес полягає у переході від стану дестабілізації до стійкого функціонування шляхом реалізації гнучких управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інновацій.

Класичні теорії антикризового управління [43; 45] підкреслюють важливість стратегічної діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, своєчасного реагування на зовнішні виклики та розроблення сценаріїв розвитку. Сучасні дослідження [34; 35] акцентують увагу на стратегічній гнучкості (strategic agility) як ключовому чиннику стійкого відновлення бізнесу в умовах турбулентності.

Поняття економічної резильєнтності (economic resilience) підприємства набуває центрального значення у теоретико-методологічних підходах до відновлення. Згідно з визначенням OECD (2023), економічна стійкість означає здат-

ність підприємства «передбачати, поглинати, адаптуватися та відновлюватися» після шоків, зберігаючи при цьому ключові функції та конкурентоспроможність [44].

Методологічну основу процесу відновлення становлять сучасні підходи до управління адаптивними системами, що поєднують інструменти системного аналізу, ризик-менеджменту, стратегічного планування та інноваційного менеджменту. У роботі [39] доведено, що підприємства, які вмело інтегрують інновації, цифрові технології та партнерські моделі співпраці, демонструють вищу стійкість і швидше повертаються до зростання після кризових періодів.

Важливим компонентом методології є цифрова трансформація, що забезпечує підвищення гнучкості операційних процесів, ефективність управління ризиками та швидкість прийняття рішень. Як зазначається в [37; 38], цифровізація бізнесу у межах програм EU Digital Economy and Society та Ukraine Facility виступає каталізатором стійкого відновлення, модернізації виробництва та інтеграції у європейські економічні структури.

Сутність теоретико-методологічного підходу до відновлення підприємств полягає у поєднанні системної стійкості, інноваційної орієнтації та адаптивного управління, що дозволяє перетворити кризу на імпульс для розвитку. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління стійкістю (resilience management), стратегічного оновлення (strategic renewal) і трансформаційного відновлення (transformational recovery), які набули поширення у міжнародній науковій літературі.

У сучасних умовах турбулентності, системних криз та високої невизначеності концепція управління стійкістю набуває статусу базової парадигми антикризового управління. Вона визначається як здатність організації протидіяти деструктивним подіям, адаптуватися до змін і відновлювати свою функціональність, зберігаючи ключові ресурси й структури [47].

Управління стійкістю ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та самоорганізації, що дозволяють підприємству не лише відновлюватися після кризи, а й виходити з неї більш стійким і конкурентоспроможним. Стійкість розглядається як мультикомпонентна динамічна спроможність, що охоплює стадії прогнозування, протидії й адаптації та забезпечує безперервну реконфігурацію ресурсів і стратегічних процесів для збереження життєздатності системи [36; 48].

У межах концепції виділяють три фази: абсорбцію (поглинання шоку), адаптацію та трансформацію. Саме трансформаційний етап вважається найбільш цінним, оскільки забезпечує перехід організації до якісно нового стану розвитку.

На рівні практики управління стійкістю включає: аналіз ризиків та сценарне моделювання, розвиток внутрішніх спроможностей до гнучкого реагування, цифрову трансформацію бізнес-процесів та інтеграцію інноваційних структур [49].

Управління стійкістю постає як системотворювальний елемент сучасної парадигми управління, який інтегрує підходи кризового менеджменту та стратегічного розвитку. Воно спрямоване не лише на нейтралізацію негативних наслідків криз, а й на використання кризових подій як імпульсу для організаційного навчання, нарощування компетенцій і стратегічного оновлення.

Концепція стратегічного оновлення пояснює механізми еволюційного перегляду стратегічних орієнтирів підприємства під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Сутність цієї концепції полягає у здатності організації реконфігурувати ресурси, переглядати стратегічні цілі та створювати нові джерела конкурентних переваг у контексті динамічного ринку.

У періоди криз стратегічне оновлення стає основою бізнес-стійкості, оскільки дозволяє перетворювати зовнішні шоки на імпульси розвитку. Реалізація цих процесів потребує сильного стратегічного лідерства, яке спрямовує зміни через ефективну комунікацію, культуру інновацій та формування бачення майбутнього.

Термін strategic renewal (стратегічне оновлення, стратегічне відродження, стратегічна трансформація) охоплює процеси реінжинірингу стратегічних орієнтирів, бізнес-моделі та операційних механізмів з метою підтримання довгострокової життєздатності організації [32]. Це поняття витікає з теорії довгострокового стратегічного оновлення, де організація не лише адаптується до змін, але й створює нові компетенції, що забезпечують конкурентні переваги в умовах турбулентності.

Стратегічне оновлення виступає ключовим інструментом адаптивного стратегічного управління, що поєднує процеси експлуатації наявних компетенцій та експлорації нових можливостей. Такий підхід забезпечує необхідний баланс між стабільністю та інноваційністю, сприяючи довгостроковій життєздатності й конкурентоспроможності організації. У структурному вимірі стратегічне оновлення включає два взаємодоповнювальні компоненти – ефективне використання наявних ресурсів та пошук і освоєння нових напрямів розвитку, що узгоджується з концепцією стратегічної амбідекстерності (organizational ambidexterity), тобто здатності організації одночасно підтримувати операційну ефективність і стимулювати інноваційні зміни [32].

Сучасні дослідження підкреслюють важливість зміни існуючих стратегічних траєкторій та

впровадження нових моделей поведінки для запобігання стратегічній інерції та підвищення адаптивності організацій [40].

На відміну від традиційного підходу до «відновлення» (recovery), концепція трансформаційного відновлення (transformational recovery) розглядає кризу як можливість для якісної трансформації організації. Вона передбачає не лише повернення до попередніх показників, а створення нової бізнес-моделі, організаційної культури та технологічної архітектури, які відповідають вимогам посткризової реальності [46].

Окремі дослідження зосереджуються на challenge metamorphosis models (моделі трансформації викликів або моделі метаморфози викликів) – підходах, що розглядають відновлення як багатовимірний процес адаптації та ремоделювання після кризи, зокрема в туристичних операторах після COVID-19 [41].

Концепція трансформаційного відновлення інтегрує принципи стійкості (resilience) і стратегічного оновлення (renewal), перетворюючи кризу на тригер системних змін. Зміст концепції зводиться до поєднання трьох аспектів: операційного – відновлення ключових бізнес-процесів; стратегічного – оновлення довгострокових цілей і конкурентних стратегій; інституційного – зміна управлінських практик і системи цінностей. Таким чином, концепція трансформаційного відновлення формує умови для переходу підприємства від етапу кризового виживання до інноваційного зростання.

Крім того, трансформаційне відновлення розглядається як ключовий пріоритет політики сталого розвитку в умовах подолання наслідків системних шоків, оскільки воно спрямоване не лише на відтворення втраченого потенціалу, а й на структурну модернізацію економіки та підвищення її стійкості до майбутніх криз.

Розглянуті концепції утворюють єдиний континуум стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. Управління стійкістю забезпечує адаптивну спроможність та короткострокову життєздатність організації, створюючи основу для ефективного реагування на непередбачувані події. Стратегічне оновлення спрямоване на формування еволюційних змін і довгострокової гнучкості, підтримуючи конкурентоспроможність шляхом оновлення стратегічних орієнтирів та організаційних компетенцій. Водночас трансформаційне відновлення реалізує глибинну структурну перебудову після криз, перетворюючи кризовий досвід на якісні стратегічні зміни та інноваційний розвиток.

У синергії ці концепції формують нову парадигму посткризового управління, орієнтовану на інноваційність, цифровізацію та сталість розвитку. Таким чином, управління стійкістю

(resilience management) створює фундамент адаптивності, стратегічне оновлення (strategic renewal) забезпечує стратегічне оновлення та еволюційний розвиток, а трансформаційне відновлення (transformational recovery) – глибинну трансформацію системи. Сукупно вони визначають системну модель управління стійкістю організації в умовах невизначеності, спрямовану на забезпечення довготривалої стійкості та конкурентоспроможності.

Розкриття концептуальних засад посткризового управління дозволяє окреслити напрям переходу до практичної площини – визначення механізмів і інструментів відновлення підприємств. Саме вони виступають ключовими важелями реалізації стратегій стійкості, оновлення та трансформаційного розвитку в умовах нестабільного середовища.

У науковій літературі виділяються такі групи механізмів відновлення: фінансово економічні, інституційні, управлінські, інноваційні та регуляторні. Основна ціль – створення умов для швидкого повернення підприємств до ефективної операційної діяльності та адаптації до зовнішніх шоків [7; 16].

Фінансові механізми відіграють ключову роль у забезпеченні ліквідності, інвестиційної активності та стабільності капіталу підприємств у період відновлення економічної діяльності. Їхнє ефективне функціонування сприяє не лише підтримці поточної платоспроможності, але й формуванню основи для довгострокового розвитку та інноваційного зростання.

До основних інструментів фінансової підтримки бізнесу належать [5; 7; 9; 22; 28; 30]:

- доступне кредитування, яке реалізується через програми з пільговими відсотковими ставками та довгостроковим фінансуванням, спрямованим на відновлення оборотного капіталу та активізацію інвестиційної діяльності;
- грантові програми підтримки бізнесу, що передбачають надання безповоротної фінансової допомоги (грантів) для стимулювання інновацій, розвитку малого та середнього підприємництва, а також розширення виробничих потужностей;
- податкові пільги та механізми фіскального стимулювання, які включають відстрочку або зменшення податкового навантаження з метою підтримки підприємств у кризових умовах;
- бюджетні програми підтримки бізнесу, що охоплюють надання державних субсидій, гарантій за кредитами та фінансування оборотного капіталу, спрямованих на забезпечення макроекономічної стабільності та стимулювання економічного відновлення.

Узгоджене застосування зазначених інструментів створює комплексну систему фінансового забезпечення, яка сприяє відновленню

підприємницької активності та формуванню стійкої економічної динаміки в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Інституційно-регуляторні механізми становлять основу державної політики економічного відновлення, оскільки формують правове, нормативне та організаційне середовище, у межах якого здійснюється діяльність підприємств. Їхнє завдання полягає у створенні сприятливих умов для ведення бізнесу, залучення інвестицій, зниження адміністративного навантаження та забезпечення правової визначеності в період воєнних і поствоєнних трансформацій.

Ключові напрями інституційно-регуляторної політики включають [4; 9; 20; 29]:

- регуляторну дерегуляцію, що передбачає спрощення дозвільних і ліцензійних процедур, цифровізацію адміністративних послуг та усунення надмірних регуляторних бар'єрів для бізнесу. Зокрема, прийняття урядом рішень щодо дерегуляції спрямовано на зменшення регуляторного тиску та адаптацію нормативної бази до умов відновлення;

- стратегії розвитку малого та середнього підприємництва, які забезпечують доступ до фінансових, інформаційних та ринкових ресурсів. Відповідно до Стратегії розвитку МСП на період до 2027 року, державна підтримка зосереджується на формуванні сприятливого бізнес-середовища та розвитку підприємницьких екосистем;

- публічно-приватне партнерство, що є важливим інструментом залучення приватного капіталу у відновлення критичної та регіональної інфраструктури, модернізацію виробництва та підвищення ефективності використання державних ресурсів;

- методики оцінки збитків і компенсацій, які визначають нормативно-правові засади обліку втрат бізнесу та механізми компенсації пошкодженого або знищеного майна. Такі підходи регламентуються урядовими актами й є основою для планування відбудови.

Сукупне функціонування зазначених механізмів формує інституційну основу сталого економічного відновлення, забезпечуючи синергію державної політики, підприємницької ініціативи та приватного інвестування.

Організаційні механізми відновлення діяльності підприємств передбачають удосконалення внутрішніх управлінських процесів, впровадження інноваційних підходів та оптимізацію управління змінами для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища. У сучасному менеджменті особлива увага приділяється інтеграції проектного управління, стратегічного планування та трансформації бізнес-моделей як ключових інструментів організаційного відновлення

(management of organizational transformations), що забезпечують адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Водночас у системі стратегічного управління зростає роль ризик-менеджменту, який розглядається як інтегрований управлінський інструмент, спрямований на поєднання аналітичних, фінансових та організаційних рішень для підвищення стійкості підприємства, мінімізації потенційних загроз і забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності в умовах невизначеності та турбулентності бізнес-середовища.

До основних управлінських інструментів належать [3; 11; 18; 25; 26]:

- проектне управління та стратегічне планування, які сприяють адаптації підприємств до зміни ринкових умов, визначенню довгострокових цілей та пріоритетів розвитку, а також здійсненню ефективної координації ресурсів для реалізації ключових ініціатив. Стратегічне планування розглядається як ефективний інструмент організаційних змін, що визначає цілі, оцінює зовнішні та внутрішні чинники та формує механізми реалізації стратегій;

- оцінка якості та управління капіталом, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, модернізувати активи та інтегрувати системи моніторингу показників ефективності для підтримки сталого бізнес розвитку. Сучасні підходи до управління змінами передбачають також оцінювання поточних процесів та впровадження KPI систем для підвищення результативності діяльності;

- впровадження комплексного ризик-менеджменту (ризикоорієнтованого управління) дає змогу своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, що впливають на фінансові, операційні та стратегічні результати. Ризик-менеджмент інтегрується в систему стратегічного планування, підтримуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяючи формуванню антикризової стійкості організації. Застосування ризикоорієнтованих підходів дозволяє підприємствам розробляти сценарії реагування на непередбачувані події, формувати резерви стабільності, а також підвищувати інвестиційну привабливість через прозорість і контрольованість ризикового профілю;

- менеджмент змін та трансформація бізнес-моделей, що включає перегляд корпоративних стратегій, реінжиніринг процесів і впровадження організаційних інновацій, спрямованих на підвищення гнучкості підприємства та адаптацію до зовнішніх викликів. В контексті цифрової трансформації це передбачає застосування сучасних технологій та діджитал інструментів для оновлення управлінських практик та бізнес-структур.

Таким чином, реалізація комплексних управлінських та організаційних інструментів створює умовний каркас для підвищення операційної гнучкості, стратегічної адаптивності та інноваційної спроможності підприємств у посткризовий період.

Інноваційні механізми виступають ключовим фактором довгострокового відновлення та стійкого розвитку підприємств, оскільки забезпечують підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності на ринках, а також сприяють модернізації бізнес моделей в умовах швидких технологічних змін. Зокрема, цифрові технології, інтелектуальні активи та інноваційні інфраструктури формують основу для модернізації економіки та створення нових джерел зростання.

До основних інноваційних інструментів належать [10; 14; 17; 21; 23; 50]:

- впровадження цифрових технологій, яке включає автоматизацію бізнес процесів, інформаційні системи управління, використання аналітики та інтелектуальних платформ для підвищення продуктивності та адаптивності підприємств в умовах невизначеності; за результатами досліджень цифровізація інноваційної та інвестиційної діяльності сприяє зміцненню економічної безпеки та підвищенню інноваційної спроможності підприємств у довгостроковій перспективі;

- розвиток інтелектуальних активів, включно з інвестиціями у науково дослідні та дослідно конструкторські роботи, модернізацію обладнання та створення інтелектуальної власності, що підсилює технологічний потенціал підприємств та стимулює впровадження новітніх рішень у виробництво; заходи зі сприяння інноваційній діяльності визначені як один із пріоритетів національних стратегій цифрового розвитку та інноваційної політики;

- індустріальні парки та спеціальні економічні зони, які виступають як інноваційні екосистеми, де створюються сприятливі умови для співробітництва між бізнесом, науковими установами та інвесторами, забезпечують преференції для резидентів та сприяють залученню інвестицій у високотехнологічні проекти. Функціонування індустріальних парків у законодавчому полі України визначається відповідним Законом України «Про індустріальні парки», що створює нормативні передумови для розвитку інноваційної інфраструктури економіки.

Таким чином, інноваційні механізми не лише сприяють модернізації технологічних процесів підприємств, а й створюють інституційні платформи для трансферу знань, комерціалізації наукових розробок та інтеграції в глобальні технологічні ланцюги, що є важливою складовою стратегії відновлення національної економіки.

У сучасному менеджменті екологічні та соціальні механізми розглядаються як невід'ємна

частина стратегії довгострокового відновлення та сталого розвитку підприємств, оскільки вони забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальним добробутом і екологічною відповідальністю бізнес-діяльності. Такі механізми сприяють підвищенню довіри стейкхолдерів, зміцненню корпоративної репутації, зниженню екологічних ризиків та формуванню сприятливого інституційного середовища для розвитку бізнесу в умовах глобальних викликів зміни клімату та соціальних нерівностей.

До основних екологічних та соціальних інструментів належать [2; 6; 15; 19; 27]:

- екологічна модернізація виробництва, що передбачає впровадження технологій з меншим впливом на довкілля, підвищення енергоефективності, екологічних стандартів управління та практик екологічно орієнтованого промислового розвитку (eco-industrial development), які спрямовані на замкнуті цикли ресурсів та мінімізацію забруднень. Такий підхід не лише зменшує екологічні витрати виробництва, але й може створювати конкурентні переваги шляхом запровадження екологічних інновацій – розвитку продуктів і процесів із меншим екологічним слідом;

- корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як інтегрована стратегія управління, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства та спрямована на забезпечення соціального благополуччя співробітників, місцевих громад та інших стейкхолдерів. Запровадження CSR-практик сприяє формуванню довгострокових відносин із суспільством, зміцнює репутацію фірми та може позитивно впливати на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства;

- соціальна відповідальність підприємства у взаємодії з працівниками та громадою, що включає впровадження політик безпеки праці, охорони здоров'я, підтримки локальних ініціатив, розвиток людського капіталу та активну участь у соціальних програмах. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зменшенню соціальних ризиків і створенню позитивного іміджу на ринку праці та в спільноті;

- екологічна та соціальна звітність і стандарти, що виступають механізмами прозорості, моніторингу результатів та підзвітності підприємств перед суспільством і регуляторами. Запровадження нефінансової звітності за стандартами довгострокового стійкого розвитку (зокрема в рамках ESG-підходів) сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, управлінню ризиками та узгодженню корпоративної політики з міжнародними практиками сталого розвитку.

Таким чином, екологічні та соціальні механізми не лише сприяють мінімізації негативних впливів виробництва та соціальних ризиків, а й забез-

печують стійкість бізнес-моделей підприємств, формують основу для відповідального ведення бізнесу у відповідності з принципами сталого розвитку та очікуваннями суспільства.

Отже, ефективне відновлення діяльності підприємств базується на комплексній системі механізмів та інструментів, що включають фінансову підтримку, державну регуляцію, управлінські підходи, інноваційні рішення, а також екологічні та соціальні підходи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та відповідаль-

ного ведення бізнесу (табл. 1). Системне використання цих механізмів дозволяє відновити виробничу діяльність, підвищити економічну стійкість підприємств і забезпечити їх конкурентоспроможність у сучасних умовах економічної турбулентності.

Впровадження та інтеграція розглянутих механізмів та інструментів створює комплексну основу для відновлення та стійкого розвитку підприємств, підвищення їх ефективності та адаптивності до змін зовнішнього середовища,

**Таблиця 1 – Механізми та інструменти відновлення та розвитку підприємств у сучасних умовах**

Механізми / Інструменти	Очікувані результати	Приклади застосування
<b>Фінансові механізми</b> Доступне кредитування Грантові програми Податкові пільги та стимулювання Бюджетні програми підтримки бізнесу	Відновлення ліквідності та фінансової стійкості Модернізація виробництва Підвищення інвестиційної активності Зменшення фінансових ризиків	<b>Малі підприємства (МП):</b> отримання мікрокредитів для закупівлі обладнання <b>Середні підприємства (СП):</b> гранти на цифровізацію виробничих процесів <b>Великі корпорації (ВК):</b> бюджетні субсидії для модернізації виробничих ліній
<b>Інституційно регуляторні механізми</b> Регуляторна дерегуляція Стратегії підтримки МСП Публічно-приватне партнерство (ППП) Методики оцінки збитків та компенсацій	Спрощення ведення бізнесу Покращення доступу до ресурсів Залучення інвестицій Правова захищеність підприємств	<b>МП:</b> спрощення ліцензійних процедур та скорочення бюрократії <b>СП:</b> участь у державних програмах підтримки експорту <b>ВК:</b> PPP у розвитку інфраструктури та відновленні виробничих майданчиків
<b>Управлінські та організаційні механізми</b> Проектне управління та стратегічне планування Оцінка якості та управління капіталом Менеджмент змін та трансформація бізнес-моделей Ризик-менеджмент (ризикоорієнтоване управління)	Підвищення внутрішньої гнучкості Оптимізація ресурсів Зниження фінансових та операційних ризиків Адаптація до зміни ринкових умов Покращення стратегічної ефективності	<b>МП:</b> впровадження простих систем планування та контролю витрат <b>СП:</b> створення відділу стратегічного планування та управління ризиками <b>ВК:</b> трансформація бізнес-моделі для диверсифікації продуктів та ринків
<b>Інноваційні механізми</b> Впровадження цифрових технологій – Розвиток інтелектуальних активів – Індустріальні парки та спеціальні економічні зони	Підвищення конкурентоспроможності Модернізація виробничих процесів Створення інноваційної екосистеми Довгострокове стає зростання	<b>МП:</b> автоматизація бухгалтерії та CRM-системи <b>СП:</b> впровадження ERP-систем і часткової роботизації виробництва <b>ВК:</b> інвестиції у НДДКР, створення R&D-центру, участь в індустріальних парках
<b>Еколого-соціальні механізми</b> Екологічна модернізація виробництва Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) Екологічне та соціальне інвестування (SRI) Партнерства для сталого розвитку	Підвищення екологічної та соціальної відповідальності підприємств; зменшення негативного впливу на довкілля; підвищення енергоефективності; покращення умов праці; формування довіри та позитивного іміджу; залучення «зелених» та соціально орієнтованих інвестицій	<b>МП:</b> впровадження енергоощадних технологій і локальних соціальних ініціатив <b>СП:</b> сертифікація виробництва за екостандартами, розвиток CSR-програм <b>ВК:</b> інвестиції у відновлювану енергетику, випуск «зелених облігацій», участь у глобальних партнерствах сталого розвитку (SDGs, UN Global Compact)

Джерело: узагальнено автором

одночасно забезпечуючи соціальну відповідальність та екологічну безпеку діяльності.

**Висновки.** У сучасних умовах воєнних викликів і глобальної економічної турбулентності відновлення та розвиток підприємств постають як багатовимірний процес, що поєднує антикризові, адаптаційні, інноваційні та трансформаційні підходи до управління. Цей процес має не лише реактивний, а й стратегічно випереджальний характер, оскільки спрямований на формування стійких бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах невизначеності та постійних змін. У межах сучасної парадигми посткризового управління ключову роль відіграють три взаємопов'язані концепції – управління стійкістю (*resilience management*), стратегічне оновлення (*strategic renewal*) та трансформаційне відновлення (*transformational recovery*), які у своїй взаємодії забезпечують перехід від кризового виживання до стійкого розвитку, поєднуючи короткострокову адаптацію, стратегічну гнучкість і структурну модернізацію.

Розглянута система механізмів відновлення, що охоплює фінансово-економічні, інституційно-регуляторні, управлінські, інноваційні та

еколого-соціальні інструменти, створює комплексну основу для підвищення економічної стійкості підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності до трансформації у воєнний і поствоєнний періоди. Фінансові й інституційні механізми формують стабілізаційну основу діяльності підприємств, управлінські та організаційні інструменти підвищують ефективність стратегічних рішень, інноваційні механізми стимулюють цифрову трансформацію та технологічне оновлення, а екологічні та соціальні підходи забезпечують відповідальне й стале ведення бізнесу відповідно до принципів ESG.

Таким чином, ефективне поєднання зазначених механізмів сприяє переходу підприємств від етапу подолання наслідків кризи до стійкого економічного зростання, зміцненню їх стратегічних позицій і підвищенню ролі у структурі національної економіки.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методичного інструментарію оцінки ефективності механізмів відновлення підприємств та формуванні практичних рекомендацій для різних галузей з урахуванням поствоєнних трансформацій і вимог євроінтеграції.

#### Бібліографічний список:

1. Білоус С.П., Трохименко А.С., Камінський В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6. № 1. С. 92–104. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.092>
3. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development service industry management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
4. Деретуляція бізнесу: Уряд скасував понад 200 дозволів та погоджень. 08.04.2025. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c7fdf6a0-8e62-4524-b48e-26bde493efbb?lang=uk-UA&title=DeregulatsiiaBiznesu>
5. eРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. 11.08.2025. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robita-grantividderdzhavinavidkrittiachirozvitokbiznesu>
6. Живко М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті зеленої економіки. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, № 1. С. 292–304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.292>
7. Зайченко В.В., Бондар О.В. Механізми підтримки підприємницької діяльності в умовах війни: вітчизняний контекст і зарубіжні підходи. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 3 (46). С. 67–81. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.67-81](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.67-81)
8. Захарова О.Г. *Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації*: монографія. Дніпро: ДНУ, 2023. 180 с.
9. Іванова О.Ю., Іванов Ю.Б., Лаптев В.І. Механізми стимулювання підприємницької діяльності в періоди економічної нестабільності: територіальний аспект. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. Вип. 4 (168). С. 8–15. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-4-2>
10. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. 24.11.2025. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiyna-diyalnist-promyslovykh-pidpryemstv-v-ukrayini-pid-chas>
11. Кошельок Г.В., Павлова О.А. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
12. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 193–202. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>

13. Ліба Н.С., Турянчик Ю.В., Лендел М.М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>
14. Лупак Р.Л., Березівський Я.П., Грабовенський А.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку підприємства: модернізація інституційного середовища та регіональні особливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.102>
15. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
16. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
17. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news>
18. Немашкало К.Р., Остріков В.В., Малюк О.Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>
19. Олійник І.В., Дмитрієв Д.В., Сагайдак О.М. Екологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність регіонального бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-126>
20. Постанова КМУ від 20 березня 2022 р. № 326 «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації». Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>
21. Закон України «Про індустріальні парки» від 21.06.2012 № 5018 VI. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
22. Програми підтримки бізнесу в Україні. 02.04.2025. Блог небайдужості. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini/>
23. Прокопишин О.С., Гнатишин Л.Б., Малецька О.І. Особливості використання цифрових технологій в інноваційній діяльності промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 202–213. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213)
24. Скопенко Н.С., Северина І.В., Кириченко О.М. Стратегії відновлення бізнесу в умовах турбулентного середовища. Відновлення та розвиток вітчизняних підприємств в сучасних умовах: колективна монографія / За ред. проф. Н.С. Скопенко. Київ: ЦП «Компринт», 2025. 376 с.; С. 7–22. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/c20dd265-d0a9-47cb-a10f-7250ae3c76e5>
25. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Ковтун О.А., Мостенська Т.Г. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. Випуск 2 (49). С. 207–221. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.18>
26. Скопенко Н.С., Павлюк С.Б. Проєктне управління в умовах економічної турбулентності: досвід і перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.133>
27. Сокур М. Еко-інновації для сталого розвитку: сучасний стан, механізми фінансування та проєктна діяльність. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-11>
28. Солодовник О.О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
29. Розпорядження КМУ від 30 серпня 2024 р. № 821-р «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках». Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824>
30. Фінансування та програми підтримки. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D&currentPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B2,5,9,10,11%5D>
31. Шостак Л.В., Шмаровоз О.В., Матвійчук С.Р. Антикризисні стратегії в системі бізнес моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>
32. Agarwal R., Helfat C.E. Strategic renewal of organizations. *Organization Science*. 2009. Volume 20, Issue 2. pp. 281–293. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
33. Bachtiar N.K., Setiawan A., Prastyana G.A., Kijkasiwat P. Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Volume 12, Article number 77. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
34. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92 (1–2). pp. 27–42. URL: [https://researchgate.net/publication/263926940\\_What\\_VUCA\\_really\\_means\\_for\\_you](https://researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you)

35. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*. 2010. Volume 43, Issues 2–3, pp. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
36. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Volume 13. pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
37. European Commission. EU Digital Economy and Society Report 2024. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
38. European Commission. Ukraine Facility: Plan for Recovery, Reconstruction and Modernisation. Brussels: European Commission, 2024. URL: [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en)
39. Khusainov R.V., Lisnik A., Zatrochová M., Babiuk A.M., Mashkov K.Ye. Economic and legal bases of the Carpathian Euroregion development during the COVID-19 pandemic (Hungary, Slovakia, Poland, Ukraine). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Volume 12, Article number 45. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00303-1>
40. Janvier C.A., Van Lent W., Sydow J. Breaking organizational paths for strategic renewal: Towards a dialectical perspective. *Long Range Planning*. 2025. Volume 58, Issue 4, Article 102560. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102560>
41. Kokkranikal J., Prayag G., Meera S., Vinodan A., Shyju P.J. Organisational resilience and recovery of tour operators: Challenge Metamorphosis Model (CMM). *Tourism Recreation Research*. 2025. Volume 50, Issue 6. pp. 1316–1332. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2024.2413833>
42. Mahto R.V., Llanos Contreras O., Hebles Ortiz M. Post disaster recovery for family firms: The role of owner motivations, firm resources, and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*. 2022. Volume 145. pp. 117–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.089>
43. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 1978. Vol. 24, № 9. pp. 934–948. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
44. Business at OECD. Policy Recommendations for SME Recovery and Long-term Resilience. June 2021. Paris: OECD, 2023. 12 p. URL: <https://www.businessatoecd.org/hubfs/website/documents/pdf/SMEs/Policy%20recommendations%20for%20SME%20recovery%20and%20long%20term%20resilience.pdf>
45. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
46. Ripla A. Rebooting organizations after collapse: A comprehensive framework for transformational recovery. July 17, 2025. LinkedIn Pulse. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/rebooting-organizations-after-collapse-comprehensive-andre-lrobe/>
47. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*. 2023. Volume 41, Issue 6. pp. 1086–1105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
48. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Volume 18, Issue 7. pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
49. Zhang J., Li H., Zhao H. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*. 2025. Volume 13, Issue 2, Article 75. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020075>
50. Zianko V.V., Nechyporenko T.D. Current status and features of the development of technology parks in Ukraine. *Science and Innovation*. 2023. Том 19, № 6. С. 87–105. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.087>

#### References:

1. Bilous S., Trohymenko A., Kamynskyi V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidprijemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Horbal N.I., Slipachyk S.V. Tsyrkuliarna ekonomika: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini v umovakh viiny [Circular economy: features and prospects of implementation in Ukraine in conditions of war]. *Menedzhment ta pidprijemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*. 2024. Vyp. 6. № 1. S. 92–104. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.092>
3. Demianenko T. Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidprijemstva [Formation organizational and economic mechanism management development industrial enterprise]. *Development service industry management*. 2024. № 3. S. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
4. Derehuliatsiia biznesu: Uriad skasuvav ponad 200 dozvoliv ta pohodzhen. 08.04.2025. Ministerstvo ekonomiky, dovykillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c7fd-f6a0-8e62-4524-b48e-26bde493efbb?lang=uk-UA&title=DereguliatsiiaBiznesu>

5. yeRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu. 11.08.2025. Ministerstvo ekonomiky, dovyklyk ta silskoho hospodarstva Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robota-grantividderzhavinavidkrittiachirozvitokbiznesu>
6. Zhyvko M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti zelenoi ekonomiky [Corporate social responsibility in the context of the green economy]. *Ekonomichnyi analiz*. 2024. Tom 34, № 1. S. 292–304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.292>
7. Zaichenko V., Bondar O. Mekhanizmy pidtrymky pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh viiny: vitchyzniyani kontekst i zarubizhni pidkhody [Mechanisms of Entrepreneurial Activity Support During Wartime: National Context and International Approaches]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2025. Vyp. 3 (46). S. 67–81. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.67-81](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.67-81)
8. Zakharova O.H. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Dnipro: DNU, 2023. 180 s.
9. Ivanova O.Yu., Ivanov Yu.B., Lapyev V.I. Mekhanizmy stymulyuvannya pidpriemnyts'koyi aktyvnosti v periody ekonomichnoyi nestabil'nosti: terytorial'nyy aspekt [Mechanisms for stimulating entrepreneurial activity in periods of economic instability: the territorial aspect]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2024. Vyp. 4 (168). S. 8–15. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-4-2>
10. Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpriemstv v Ukraini pid chas povnomasshtabnoi viiny. 24.11.2025. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiyna-diyalnist-promyslovykh-pidpriemstv-v-ukrayini-pid-chas>
11. Koshelok H., Pavlova O. Kontseptualni osnovy formuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Conceptual foundations for the formation of the organizational and economic mechanism to ensure sustainable development of enterprises in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
12. Laptiev M., Laptiev S., Zakharov O. Stratehii antykrizovoho upravlinnia ukrainskymy pidpriemstvamy v umovakh pislivoiennoi transformatsii ekonomiky [Strategies for anti-crisis management of Ukrainian enterprises in the context of post-war economic transformation]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of "KROK" University*. 2025. № 2 (78). S. 193–202. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>
13. Liba N., Turyanchyk Yu., Lendel M. Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehratsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative business development strategies in the conditions of Ukraine's post-war recovery: integration challenges and the role of entrepreneurial activity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*. 2025. № 2 (53). S. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>
14. Lupak R., Berezivskiy Ya., Hrabovenskyi A. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: modernizatsiia instytutitsiinoho seredovyscha ta rehionalni osoblyvosti [Organizational and economic mechanism for ensuring innovative development of an enterprise: modernization of the institutional environment and regional peculiarities]. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*. 2025. № 16. S. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.102>
15. Luchko H. Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini [Social responsibility of business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
16. Mykhalitska N., Yatsyk M. Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoy bezpeky [Development of small entrepreneurship in Ukraine during the period of martial law: instruments of financial and personnel security]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna – Scientific Journal of Lviv State University of Internal Affairs. Economics*. 2023. № 2. S. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
17. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. URL: <https://thedigital.gov.ua/news>
18. Nemashkalo K., Ostrikov V., Maliuk O. Upravlinnia orhanizatsiinyimi transformatsiiami v protsesi rozvytku pidpriemstva [Management of organizational transformations in the process of enterprise development]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*. 2024. № 4. S. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>
19. Oliinyk I., Dmytriiev D., Sahaidak O. Ekolohichni innovatsii ta yikh vplyv na konkurentospromozhnist rehionalnoho biznesu [Environmental innovations and their impact on the competitiveness of regional businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-126>
20. Postanova KMU vid 20 bereznia 2022 r. № 326 "Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii". Verkhovna rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>
21. Zakon Ukrainy "Pro industrialni parky" vid 21.06.2012 № 5018 VI. Verkhovna rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
22. Prohramy pidtrymky biznesu v Ukraini. 02.04.2025. Bloh nebaiduzhosti. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini/>

23. Prokopyshyn O., Hnatyshyn L., Maletska O. Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v innovatsiino investytsiini diialnosti promyslovykh pidprijemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Features of the use of digital technologies in the innovation and investment activities of industrial enterprises in the context of ensuring economic security]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*. 2025. № 2 (42). S. 202–213. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213)
24. Skopenko N.S., Severyna I.V., Kyrychenko O.M. Stratehii vidnovlennia biznesu v umovakh turbulentnoho seredovyscha. *Vidnovlennia ta rozvytok vitchyzniannykh pidprijemstv v suchasnykh umovakh: kolektyvna monohrafiia / Za red. prof. N.S. Skopenko* [Restoration and Development of Domestic Enterprises in Contemporary Conditions: collective monograph / For general. ed. prof. Nataliia Skopenko]. Kyiv: TsP "Kompyrnt", 2025. 376 s.; S. 7–22. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/c20dd265-d0a9-47cb-a10f-7250ae3c76e5>, <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b1e8f156-db76-44ad-96a2-5e6674ae137c/content>
25. Skopenko N.S., Mostenska T.L., Kovtun O.A., Mostenska T.H. Implementatsiia ryzyk-menedzhmentu v systemu stratehichnoho upravlinnia [Risk management implementation into the strategic management system]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics*. 2024. Vypusk 2 (49). S. 207–221. DOI: <https://doi.org/10.17721/tpe.2024.49.18>
26. Skopenko N., Pavlyuk S. Proiektne upravlinnia v umovakh ekonomichnoi turbulentnosti: dosvid i perspektyvy rozvytku [Project management in conditions of economic turbulence: experience and prospects for development]. *Investytsiivna praktyka ta dosvid*. 2025. № 17. S. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.133>
27. Sokur M. Eko-innovatsii dlia staloho rozvytku: suchasnyi stan, mekhanizmy finansuvannia ta proiektna diialnist [Eco-innovations for sustainable development: current status, financing mechanisms and project activities]. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. S. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-11>
28. Solodovnik O. Finansove zabezpechennia staloho rozvytku pidprijemstv [Financial support for the sustainable development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
29. Rozporiadzhennia KMU vid 30 serpnia 2024 r. № 821-r "Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidprijemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh". Uriadovyi portal. URL: <https://kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tyfrovoy-transformatsii-maloho-i-s821300824>
30. Finansuvannia ta prohramy pidtrymky. Diia. Biznes. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D&currentPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B2,5,9,10,11%5D>
31. Shostak L., Shmarovoz O., Matviychuk S. Antykryzovi stratehii v systemi biznes modeli rozvytku pidprijemstva [Anti-crisis strategies in the system of business model development of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>
32. Agarwal R., Helfat C.E. Strategic renewal of organizations. *Organization Science*. 2009. Volume 20, Issue 2. pp. 281–293. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
33. Bachtiar N.K., Setiawan A., Prastyan G.A., Kijkasiwat P. Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Volume 12, Article number 77. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
34. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92 (1–2). pp. 27–42. URL: [https://researchgate.net/publication/263926940\\_What\\_VUCA\\_really\\_means\\_for\\_you](https://researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you)
35. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*. 2010. Volume 43, Issues 2–3, pp. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
36. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Volume 13. pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
37. European Commission. EU Digital Economy and Society Report 2024. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
38. European Commission. Ukraine Facility: Plan for Recovery, Reconstruction and Modernisation. Brussels: European Commission, 2024. URL: [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en)
39. Khusainov R.V., Lisnik A., Zatrochová M., Babiuk A.M., Mashkov K.Ye. Economic and legal bases of the Carpathian Euroregion development during the COVID-19 pandemic (Hungary, Slovakia, Poland, Ukraine). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Volume 12, Article number 45. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00303-1>
40. Janvier C.A., Van Lent W., Sydow J. Breaking organizational paths for strategic renewal: Towards a dialectical perspective. *Long Range Planning*. 2025. Volume 58, Issue 4, Article 102560. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102560>
41. Kokkranikal J., Prayag G., Meera S., Vinodan A., Shyju P.J. Organizational resilience and recovery of tour operators: Challenge Metamorphosis Model (CMM). *Tourism Recreation Research*. 2025. Volume 50, Issue 6. pp. 1316–1332. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2024.2413833>

42. Mahto R.V., Llanos Contreras O., Hebles Ortiz M. Post disaster recovery for family firms: The role of owner motivations, firm resources, and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*. 2022. Volume 145. pp. 117–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.089>
43. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 1978. Vol. 24, № 9. pp. 934–948. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
44. Business at OECD. Policy Recommendations for SME Recovery and Long-term Resilience. June 2021. Paris: OECD, 2023. 12 p. URL: <https://www.businessatoecd.org/hubfs/website/documents/pdf/SMEs/Policy%20recommendations%20for%20SME%20recovery%20and%20long%20term%20resilience.pdf>
45. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
46. Ripla A. Rebooting organizations after collapse: A comprehensive framework for transformational recovery. July 17, 2025. LinkedIn Pulse. URL: <https://linkedin.com/pulse/rebooting-organizations-after-collapse-comprehensive-andre-irobe/>
47. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*. 2023. Volume 41, Issue 6. pp. 1086–1105. DOI: 1 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
48. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Volume 18, Issue 7. pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
49. Zhang J., Li H., Zhao H. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*. 2025. Volume 13, Issue 2, Article 75. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020075>
50. Zianko V.V., Nechyporenko T.D. Current status and features of the development of technology parks in Ukraine. *Science and Innovation*. 2023. Tom 19, № 6. S. 87–105. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.087>

## RECOVERY AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

### **Nataliia Skopenko**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Labour Economics and Management  
*National University of Food Technologies*

### **Vladyslav Holoborodko**

Postgraduate student  
*National University of Food Technologies*

### **Olena Batalova**

Senior Lecturer of the Department of Labour Economics and Management  
*National University of Food Technologie*

**Summary.** The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the recovery and development of enterprises under conditions of economic instability, war, and post-crisis transformation. It explores the essence and interrelation of the concepts of resilience management, strategic renewal, and transformational recovery as key components of the modern paradigm of sustainable post-crisis management. The study emphasizes that business resilience is not limited to the ability to overcome crisis shocks but also implies the formation of adaptive, innovative, and socially responsible models of enterprise management. The research systematizes the main groups of recovery mechanisms, including financial and economic, institutional and regulatory, managerial, innovative, and ecological-social instruments. Financial mechanisms are identified as a source of liquidity restoration and investment activation; institutional and regulatory tools ensure a favorable business environment and reduce administrative barriers; managerial and organizational mechanisms strengthen strategic flexibility and risk-oriented decision-making; innovative mechanisms accelerate digital transformation, technological modernization, and the creation of innovation ecosystems; and ecological-social tools support responsible and sustainable business development in accordance with ESG principles. The paper proves that the integration of these mechanisms enables the transition from crisis survival to sustainable growth, enhances competitiveness, and promotes long-term resilience. The strategic role of innovation, digitalization, and partnership between business and government is highlighted as crucial for the reconstruction and modernization of Ukraine's economy. The proposed

conceptual model of enterprise recovery provides methodological guidelines for improving strategic management practices and ensuring the sustainability of organizations in turbulent environments.

**Keywords:** enterprise recovery, resilience management, strategic renewal, transformational recovery, innovative mechanisms, sustainable development, digital transformation.

*Дата надходження статті: 23.01.2026*

*Дата прийняття статті: 19.02.2026*

*Дата публікації статті: 09.03.2026*