

## Концептуальний підхід до формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах економіки відновлення

**Предметом дослідження** є концептуальні засади та теоретико–методичні підходи до формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу на основі механізмів адаптивності та резильєнтності в умовах відновлення національної економіки.

**Метою дослідження** є обґрунтування методологічних засад та розробка прикладного інструментарію формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу на основі переходу від стратегії виживання до сталого розвитку в умовах трансформаційного відновлення економіки України.

**Методи дослідження.** Під час написання статті використано низку загальнонаукових методів дослідження: діалектичний метод пізнання – для вивчення еволюції управлінських систем; методи системного аналізу та синтезу – для структуризації етапів економічного відновлення; методи порівняння та аналогії – для зіставлення управлінських інструментів та механізмів управління; методи логічного узагальнення та наукового абстрагування – для дефініції категорій «економіка відбудови», «економіка відновлення», «економіка відродження», «економіка розбудови» та «управлінська резильєнтність»; табличний і графічний методи – для візуалізації отриманої інформації.

Презентація основного матеріалу (результати дослідження). У статті досліджено систему управління підприємством як динамічну структуру, що трансформується під впливом макроекономічних викликів воєнного часу та повоєнного відновлення. Запропоновано етапи трансформації національної економіки у контексті реалізації пріоритетів та інструментів (механізмів) управління підприємствами сфери бізнесу, що охоплюють періоди відбудови, відновлення, відродження та подальшої розбудови. Здійснено розмежування типів національної економіки у повоєнний період за напрямками структурного переходу: економіка воєнного часу – економіка відбудови – економіка відновлення (відродження) – економіка розбудови та процвітання. Подано авторське трактування категорії «управлінська резильєнтність» як динамічної здатності системи управління підприємством сфери бізнесу поглинати екзогенні шоки, адаптуватися до критичних змін та трансформувати деструктивні чинники у джерела інноваційного оновлення свого внутрішнього потенціалу з метою виходу на нову траєкторію розвитку. Виділено складові механізми реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств різних галузей національної економіки для підвищення ефективності системи управління та забезпечення стійкого зростання при формуванні ключових засад економіки відновлення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Висновки.** У процесі виконання роботи було отримано наступні наукові результати: розроблено еволюційну матрицю особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки; проведено порівняльну характеристику моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки; виокремлено пріоритетні інструменти та механізми управління для кожного типу економіки на мікрорівні; запропоновано авторський підхід до визначення управлінської резильєнтності як сполучної ланки між етапами економічного циклу.

**Ключові слова:** управління підприємством, сфера бізнесу, система управління, механізм управління, економіка відновлення, управлінська резильєнтність, економіка відбудови, економічне відродження, економіка розбудови та піднесення, адаптивність.

VALENTYN VLASENKO

## Conceptual approach to forming an effective management system for business entities under conditions of recovery economy

*The subject of the research is the conceptual foundations and theoretical–methodological*

*approaches to developing an effective management system for business entities, grounded in the mechanisms of adaptability and resilience amidst the recovery of the national economy.*

**The purpose of the study** is to substantiate methodological principles and develop practical tools for forming an effective management system for business entities, based on a transition from a survival strategy to sustainable development within the framework of Ukraine's transformational economic recovery.

**Research methods.** During the writing of the article, a number of general scientific research methods were used: the dialectical method of cognition – to study the evolution of management systems; methods of systems analysis and synthesis – to structure the stages of economic recovery; methods of comparison and analogy methods – to correlate management tools and mechanisms; methods of logical generalization and scientific abstraction – to define the categories of «reconstruction economy», «recovery economy», «revitalization economy», «development economy», and «managerial resilience»; as well as tabular and graphical methods – for information visualization.

**Presentation of the main material (research results).** The article considers the enterprise management system as a dynamic structure that transforms under the influence of macroeconomic challenges of wartime and post-war recovery. The stages of national economic transformation are proposed in the context of implementing management priorities and tools (mechanisms) for business entities, covering the periods of reconstruction, recovery, revitalization, and subsequent development. A distinction is made between types of the national economy in the post-war period based on structural transition directions: wartime economy – reconstruction economy – recovery (revitalization) economy – development and prosperity economy. The author provides a definition of «managerial resilience» as the dynamic capability of a business entity's management system to absorb exogenous shocks, adapt to critical changes, and transform destructive factors into sources of innovative renewal for internal potential to reach a new development trajectory. The components of the managerial resilience implementation mechanism at the micro-level are identified.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in the practical activities of enterprises across various sectors of the national economy to improve management system efficiency and ensure sustainable growth while establishing the key pillars of a recovery economy in a volatile external environment.

**Conclusions.** In the course of the work, the following scientific results were obtained: an evolutionary matrix of management features for business entities under national economic transformation was developed; a comparative characterization of management models for business entities by types of national economy was conducted; priority management tools and mechanisms for each type of economy at the micro-level were identified; and an author's approach to defining managerial resilience as a connecting link between economic cycle stages was proposed.

**Keywords:** enterprise management, business sphere, management system, management mechanism, recovery economy, managerial resilience, reconstruction economy, economic revitalization, development and prosperity economy, adaptability.

**Постановка проблеми.** Повномасштабні воєнні дії проти України з боку росії спричинили безпрецедентну трансформацію національного економічного ландшафту, змусивши суб'єктів господарювання різних форм власності, галузей та секторів економіки функціонувати в умовах екстремальної невизначеності та неясності. Традиційні моделі управління виявилися недостатньо адаптивними до викликів воєнного часу, що актуалізує пошук нових концептуальних підходів до управління.

Особливої ваги набуває питання переходу від реактивного управління (виживання) в умовах

економіки воєнного часу до стратегічного планування при переході у майбутньому до економіки відновлення. Формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу має враховувати не лише поточні безпекові ризики, але й майбутні вектори євроінтеграції, цифровізації та переходу на екологічні стандарти. Своєчасна наукова рецепція етапів еволюції національної економіки (від воєнного стану та виживання ринкових структур до періоду розбудови та подальшого їх динамічного розвитку) є критично важливою для забезпечення стійкості функціонування та розвитку бізнесу в Україні.

Сучасна архітектура управління бізнесом в Україні зазнала фундаментальної деструкції під впливом воєнних дій, що призвело до розриву глобальних логістичних ланцюгів постачання, втрати матеріальних активів та критичного відтоку людського капіталу. Актуальність дослідження зумовлена тим, що класичні концепції стійкого розвитку або антикризового менеджменту, розроблені для стабільних ринків, не враховують чинники перманентної загрози фізичного знищення бізнес-одиниць та необхідності миттєвої адаптації до умов виживання під час війни. Формування нової концепції управління є стратегічним імперативом не лише для окремих бізнес-підприємств, але й для збереження економічного суверенітету держави в цілому.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблеми розробки та впровадження ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки викликають особливий інтерес у наукових колах, як на макро-, так і на мікрорівнях. Серед науковців, які працюють у даній сфері, варто виокремити: Л. М. Войтович, В. М. Гейця, А. П. Дуку, Я. А. Жаліло, С. В. Іванова, М. О. Кизима, А. А. Мазаракі, Н. С. Педченко, Г. В. Старченка, О. О. Терещенка, М. В. Федик, Г. О. Швиданенко та інших [5, 9, 11, 17, 18, 28].

Окремим теоретичним і методичним аспектам дослідження системи управління підприємствами з точки зору формування антикризових механізмів та реалізації антикризових програм розвитку в умовах виживання бізнес-структур присвячені публікації Л. В. Височиної [4, с. 57–65], В. А. Власенка [24, с. 39–43], Л. О. Лігоненко [13], І. В. Сіліної [20, с. 45–49].

Науковцями Національного інституту стратегічних досліджень протягом 2023–2024 рів було підготовлено доповідь, у якій детально проаналізовано можливі сценарії післявоєнної відбудови та намічено перспективи відновлення промисловості, аграрного і транспортного сектору України на макrorівні [18]. Зокрема, дослідником Я. А. Жаліло розглянуто можливі сценарії переходу від економіки воєнного часу до економіки процвітання через модель «економічного каркасу» на основі елементів структурної модернізації промисловості, розвитку людського капіталу та нової політики регіонального вирівнювання [28, с. 9–15].

На необхідності державної підтримки відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період наголошують Н. С. Педченко, В. Ю. Стрілець, О. В. Яріш, А. А. Сокіл та М. Ю. Муха [17, с. 37–47]. Науковиця С. М. Бортнік розглядає мале і середнє підприємництво як соціальну базу економічних реформ та основу стабілізації економіки у повоєнний час [3].

У контексті фізичної відбудови реальних активів українських підприємств науковці Л. М. Войтович та М. В. Федик пропонують стратегію повоєнного відновлення економіки України [5]. Подібну думку відстоює Р. Григоришин, розглядаючи питання економічного відновлення України на основі чіткої стратегії [7]. Про стратегічне переосмислення моделі розвитку у період післявоєнного відновлення України наголошує дослідниця Т. К. Метіль [14].

Напрями повоєнного відновлення економіки на основі вивчення світового досвіду пропонуються у публікаціях А. П. Дуки та Г. В. Старченка [9], С. В. Іванова [11, с. 75–89], О. А. Бородіної та В. І. Ляшенка [2, с. 121–134].

Окремі напрями формування та реалізації ефективної системи економічної безпеки підприємства, впровадження механізму управління фінансовою безпекою на підприємствах сфери бізнесу, створення адаптивного механізму управління грошовими потоками, реформування організаційної структури управління на підприємствах малого та середнього бізнесу, формування оптимальної структури джерел фінансування на підприємствах сфери бізнесу в умовах економіки відновлення розглянуто у працях автора [21–23, 25, 26].

Разом з тим, не применшуючи внесок існуючих наукових публікацій з проблематики забезпечення механізмів функціонування та розвитку соціально-економічних систем, у науці управління на концептуальному рівні залишаються невирішеними окремі питання формування ефективної системи управління на підприємствах сфери бізнесу у контексті відновлення національної економіки.

**Метою дослідження** є обґрунтування методологічних засад та розробка прикладного інструментарію формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу на основі переходу від стратегії виживання до сталого розвитку в умовах трансформаційного відновлення економіки України.

Відповідно до мети дослідження, було запропоновано еволюційну матрицю особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки, розроблено авторський варіант моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки, а також виділено складові механізми реалізації управлінської результативності на мікрорівні.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування соціально-економічних систем в умовах економіки воєнного часу супроводжується безпрецедентними викликами. Згідно з даними Державної служби статистики України, падіння ВВП у 2022 році склало 29,1%. У 2023 році спостерігалось відновлення на рівні 5,3% [15]. За прогнозними показниками Міністерства економіки, докільця та сільського господарства України на 2024–2025 роки, очікується стабілізація зростання в межах 3,5–4,5%, проте інфляційні тиски та дефіцит енергетичних потужностей залишаються ключовими стримуючими чинниками. За цих умов прямі збитки інфраструктурі бізнесу (станом на 2024 рік) перевищують 150 млрд. доларів США, що вимагає застосування специфічного підходу до управління активами [16].

Для формування цілісної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах дії режиму воєнного стану необхідно розуміти макро-економічний контекст:

1. Етап «шокової адаптації» (2022 рік). Спостерігається рекордна інфляція (26,6%) та падіння ВВП на 29,1% [15]. У цей період управління базувалося на принципі Business Continuity Planning (BCP), тобто забезпеченні безперервності бізнес-процесів всередині суб'єктів господарювання за будь-яку ціну.

2. Етап «крихкого відновлення» (2023–2024 роки). Відбулося зростання ВВП на 5,3% у 2023 році, що було забезпечене підприємствами аграрного сектору та допомогою фінансової допомоги іноземних партнерів [15]. Бізнес почав використовувати стратегію «Agile Resilience» (гнучка стійкість), спрямовану на адаптацію до вимог воєнного часу (релокація бізнесу, скорочення кількості найманих працівників, зниження внутрішнього попиту тощо).

3. Етап «усвідомлення реальності» (2025 рік і прогнозний період). Має відбутися стабілізація ВВП на рівні 3–4% щорічного зростання [16].

Ключовим викликом став дефіцит електроенергії (через недостатність генерацій та руйнування потенціалу паливно-енергетичного комплексу України) та кадровий голод (дефіцит фахівців у деяких галузях сягає 30–40% від реальної потреби).

Складність застосування конкретних управлінських інструментів на мікрорівні в умовах дії правового режиму воєнного стану [10] пояснюється низькою прогнозованістю та непередбаченістю конкретних сценаріїв подальшого розвитку та відновлення суб'єктів ринку. Досить важко спрогнозувати подальші напрями розвитку, якщо активні бойові дії на території України продовжуються, більшість соціально-економічних систем намагається вижити, просто підтримуючи поточний стан, навіть не орієнтуючись на короткострокові стратегії подальшого розвитку.

Виходячи із контексту дослідження, рекомендуємо на концептуальному рівні розглянути еволюційну матрицю особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки (табл. 1). Саме завдяки запропонованій матриці, на думку автора, можна розмежувати пріоритети та інструменти управління, пов'язуючи їх із типом національної економіки.

Як ми бачимо із табл. 1, особливості управління підприємствами сфери бізнесу безпосередньо залежать від мети управління, обраних пріоритетів та інструментів (механізмів) управління, а також типів національної економіки. Зокрема, на першому, поточному етапі (2022–2025 роки), в умовах економіки воєнного часу, основна мета управління має зводитися до забезпечення з боку апарату управління основних умов для виживання і збереження соціально-економічних систем. На другому, короткостроковому етапі (через 1 рік після завершення активних бойових дій), на рівні уряду доцільно перейти до економіки відбудови, що прийде на заміну економіки воєнного часу. Основною метою економіки відбудови на мікрорівні є відновлення активів ринкових суб'єктів та заснування нових форм бізнесу. На третьому, середньостроковому етапі (через 3–5 років після другого етапу), формуватимуться підвалини економіки відновлення (відродження), що передбачатиме адаптацію та зростання потужностей діючих економічних систем в якості основної мети управління. І, нарешті, на четвертому, стратегічному етапі (через 5–10 років після другого етапу), економіка відновлення (відроджен-

**Таблиця 1. Еволюційна матриця особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки**

Етап	Тип національної економіки	Основна мета управління	Пріоритети та інструменти (механізми) управління
1. Поточний (2022 р. і до сьогодні)	Економіка воєнного часу	Забезпечення виживання і збереження соціально-економічних систем	Релокація та збереження бізнесу, забезпечення безпеки персоналу та топ-менеджменту, скорочення витрат, реалізація державних грантів (наприклад, програма «Робота»).
2. Короткостроковий (через 1 рік після завершення активних бойових дій)	Економіка відбудови	Відновлення активів ринкових суб'єктів та заснування нових форм бізнесу	Фізичне відновлення виробничих потужностей, залучення репарацій та коштів міжнародних донорів, забезпечення ремонту та відновлення логістичних мереж і маршрутів.
3. Середньостроковий (через 3–5 років після другого етапу)	Економіка відновлення (відродження)	Адаптація та зростання потужностей діючих економічних систем	Впровадження інноваційних технологій, забезпечення умов до повернення на старі ринки, цифровізація бізнес-процесів.
4. Стратегічний (через 5–10 років після другого етапу)	Економіка розбудови та процвітання	Забезпечення передумов стійкого розвитку соціально-економічних систем	Впровадження ESG-стандартів, вихід на нові ринки країн ЄС, залучення прямих іноземних інвестицій, масштабування бізнесу.

\* Джерело: авторська розробка

ня) має логічно трансформуватися в економіку розбудови та процвітання. Основною метою економіки розбудови (процвітання) має бути забезпечення передумов стійкого розвитку соціально-економічних систем.

Завдяки чіткому розмежуванню типів національної економіки за етапами структурного пе-

реходу можна забезпечити виконання основної мети управління підприємствами сфери бізнесу як цілісними соціально-економічними системами, а також визначити пріоритети та інструменти (механізми) управління.

З метою узагальнення запропонованої гіпотези та конкретизації конкретних управлінських ін-

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки**

Характеристика	Етап 1: Економіка воєнного часу	Етап 2: Економіка відбудови	Етап 3: Економіка відновлення (відродження)	Етап 4: Економіка розбудови та процвітання
Домінуюча стратегія	Виживання, підтримка та релокація бізнесу	Відновлення виробничих потужностей та фізичних активів	Модернізація та інноваційне зростання, цифровізація бізнес-процесів	Глобальна експансія, екологічна стійкість, соціальна відповідальність та прозорість корпоративного управління (ESG-критерії)
Об'єкт управління	Система безпеки та формування грошових потоків	Основні засоби, виробнича та соціальна інфраструктура	Інтелектуальний капітал, інноваційні технології та освоєння нових ринків	Цифрові екосистеми, управління лояльністю клієнтів та діловою репутацією підприємства (бренд-капітал)
Горизонт планування	Оперативний (день чи тиждень)	Коротко-строковий (до 1 року)	Середньо-строковий (3–5 років)	Стратегічний (5–10 років)
Джерела ресурсів	Власний капітал, державне фінансування (гранти)	Кошти міжнародних донорів, репарації	Інвестиційні кредити, фондовий ринок	Прямі іноземні інвестиції, фондовий ринок, репутаційний капітал
Ключова компетенція (напряму впливу)	Ризик-менеджмент на оперативному рівні	Управління проектами та технічною реконструкцією	Маркетинг, НДДКР, управління змінами та Agile-технології	Стратегічне лідерство та сталий розвиток

\* Джерело: авторська розробка

струментів (механізмів) управління пропонуємо порівняльну характеристику моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки (табл. 2).

Виходячи зі змісту табл. 2, концептуальні моделі управління підприємствами сфери бізнесу передбачають узгодження типів національної економіки із основними складовими: домінуючою стратегією, об'єктами управління, горизонтом планування, джерелами ресурсів та ключовими компетенціями (напрямами впливу). Перевагою запропонованого підходу є детальне розмежування основних характеристик управлінського впливу на мікрорівні за типами національної економіки.

Вважаємо за доцільне здійснити більш детальнішу характеристику типів національної економіки, що розглянуто вище.

#### 1. Економіка воєнного часу (Martial Economy).

На думку науковців В. Рєзнікової, Н. Пацурії та І. Кравець, «економіка воєнного часу (економіка війни, воєнна економіка) – це сукупність спеціалізованих заходів, до яких вдається держава для мобілізації економічної системи в умовах війни; це економіка з переважаючою та постійно діючою часткою суспільного виробництва, покликаною забезпечувати пріоритетні потреби Збройних Сил України, мобілізацію та розподіл ресурсів в умовах війни» [19, с. 15, 40].

Як слушно зауважує О. О. Гетманенко, «термін «економіка війни» охоплює комплекс економічних явищ, процесів і стратегій, що виникають у результаті або в умовах активного збройного конфлікту, військової інтервенції або гібридної загрози... Економіка війни включає як мобілізацію ресурсів для підтримки збройних сил, так і масштабну перебудову мирного господарства у воєнне русло» [6, с. 92].

Механізмами реалізації економіки воєнного часу виступають: мобілізація наявних матеріальних ресурсів; перерозподіл фінансування регулювання виробничих і логістичних процесів; контроль фінансової системи; впровадження законодавчих змін; удосконалення економічних розрахунків; удосконалення інституційних механізмів управління економікою [19, с. 15].

Зрештою, економіка воєнного часу – це стан екстремальної мобілізації усіх наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних тощо), де головною метою є фізичне збереження бізнесу та підтримка оборо-

ноздатності країни. При цьому, домінуючими напрямками управління виступають виживання та підтримка (Surviving & Supporting).

Складовими економіки воєнного часу є:

1) релокація та безпека бізнесу – переміщення виробничих потужностей (основних засобів) у безпечні регіони, облаштування укриттів, захист персоналу;

2) мінімізація витрат – консервація нерентабельних активів, перехід на спрощені моделі оподаткування;

3) мобілізаційна логістика – надання пріоритету постачання для потреб армії та критичної інфраструктури.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки воєнного часу є ручне управління грошовими потоками (Cash Flow Management) на підприємствах сфери бізнесу для запобігання касовим розривам.

#### 2. Економіка відбудови (Post-war Reconstruction).

Під поняттям «економіка відбудови» на макрорівні пропонуємо розуміти комплекс заходів, що реалізуються органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямованих на відновлення зруйнованої інфраструктури та промислового сектору національної економіки після війни.

При цьому, засадничими положеннями переходу від економіки воєнного часу до економіки відбудови є подальше залучення інвестиційних ресурсів, широкомасштабне впровадження інновацій та проведення структурних реформ.

Економіка відбудови – це сукупність заходів щодо фізичного ремонту та реконструкції зруйнованих виробничих активів та житлового фонду.

У публіцистичній статті Т. Богдан виокремлено ключові цілі післявоєнної відбудови економіки, а саме: відбудова знищених або пошкоджених унаслідок війни майна та інфраструктури; швидке відновлення економічної діяльності; повернення в Україну біженців, внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) та їх включення до економічних процесів; формування засад для стійкого економічного зростання [1].

Як стверджують дослідники М. І. Губа, Н. І. Злепко та О. В. Тацій, головними факторами післявоєнної відбудови економіки України є: забезпечення урядом макроекономічної стабільності, активний розвиток інфраструктури для підтримки економічного зростання, поліпшення бізнес-клімату через реформи для залучення інвестицій

та підприємницької активності, розвиток новітніх галузей та інноваційних проектів для майбутньої відбудови національної економіки [8, с. 5].

Етап економіки відбудови має розпочинатися безпосередньо після зниження безпекових ризиків, тобто після завершення активної фази бойових дій та зупинення вогню. Основний акцент управління – адміністрування фізичних процесів. Керівництво підприємств сфери бізнесу має зосередитися на аудиті пошкоджених активів та швидкому відновленні логістичних маршрутів. У цьому напрямі важливою є синергія бізнесу із державою (наприклад, через механізм державно–приватного партнерства).

На цьому етапі основний фокус топ–менеджменту підприємств сфери бізнесу зміщується на процеси управління фізичними активами, із безпеки персоналу (що було пріоритетом протягом 2022 року) на інвентаризацію та відновлення матеріально–технічної бази. Управління у період відбудови має проектний характер (Project Management). Підприємства змушені працювати в умовах обмеженого внутрішнього капіталу, тому ключовою компетенцією стає GR–менеджмент (Government Relations), тобто здатність взаємодіяти із державними фондами, міжнародними донорами та програмами за типом «План Маршалла» для України [2, с. 125–126; 27, с. 187–188].

Основне завдання управління в умовах економіки відбудови передбачає забезпечення швидкого запуску критичних ліній виробництва для забезпечення самоокупності.

Економіка відбудови – це період реактивного відновлення виробничих потужностей та фізичних активів, який передбачає забезпечення ремонту та відновлення логістичних мереж і маршрутів. Основна мета цього етапу – повернення економічних систем до попереднього функціонального стану перед початком повномасштабних бойових дій. Поряд з цим, домінуючими напрямками управління є відновлення (ремонт) та перезапуск (Repair & Restart).

Складовими економіки відбудови виступатимуть:

1) інвентаризація та аудит збитків – чітка фіксація руйнувань для подальших репарацій та здійснення страхових виплат;

2) фізичне відновлення – здійснення ремонту основних засобів (будівель, споруд, цехів, складів), відновлення ліній електропередач та залізничних колій тощо;

3) GR–менеджмент – активна взаємодія підприємств сфери бізнесу з органами державної влади та місцевого самоврядування для отримання ліцензій на відновлення і цільових грантів.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки відбудови є проектний менеджмент (Project Management) та технічна реконструкція. Кожен об'єкт відбудови має розглядатися як окремий проект із чіткими строками відновлювальних робіт та проектним кошторисом витрат.

3. Економіка відновлення (відродження) (Recovery & Renaissance).

Під «економікою відновлення» слід розуміти сукупність заходів, що будуть здійснюватися органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування у повоєнний період, спрямованих на реалізацію процесу повернення макроекономічних показників до довоєнного рівня шляхом відбудови інфраструктури та регенерації ринків. У той же час, економіка відродження являє собою етап якісної трансформації економічної системи, що передбачає створення нових галузей із високою доданою вартістю та інноваційну зміну технологічного укладу.

На цьому етапі відбувається не просто повернення до довоєнних показників, а структурна перебудова національної економіки, що спрямована на забезпечення технологічного прориву. Наприклад, замість відновлення старих металургійних заводів бізнес–структури повинні впроваджувати оцідливі технології (Lean Manufacturing) та «зелену» енергетику. Управління переходить у площину управління змінами (Change Management). Ключовим напрямом структурних трансформацій є повернення людського капіталу через програми лояльності та соціальної відповідальності.

Українські науковці О. А. Бородіна та В. І. Ляшенко запропонували розмежувати етапи повоєнного відновлення економіки України, виділивши два напрями: 1) до закінчення військових дій (підготовка до масштабних повоєнних змін); 2) по закінченню військових дій (відновлення критичної інфраструктури, відновлення економіки в цілому та стабільне економічне зростання) [2, с. 123–124].

Економіка відновлення – це найскладніший період, що характеризується переходом від «копіювання старого» до «створення нового». Управління підприємством у цей час базується на парадигмі Blue Ocean Strategy (BOS), тобто пошуку нових ринкових ніш, що виникли внаслідок деструкції старих зв'язків. Складовою відновлен-

ня є повернення втрачених ринків збуту та клієнтської бази, у той час, як складові відродження – широкомасштабне впровадження інновацій (Industry 5.0), автоматизація та «зелений» перехід (Green Deal). Керівництво має стимулювати внутрішнє підприємництво для генерації нестандартних рішень у сфері фінансового управління.

На думку автора, економічне відновлення та відродження виступають етапом якісної трансформації, коли бізнес-структури не просто намагаються не допустити збиткову діяльність, а переосмислюють свою роль на ринку. При цьому, домінуючими напрямками управління є модернізація та зміна стратегії (Modernize & Pivot).

Складовими економіки відновлення (відродження) є:

1) технологічне оновлення – заміна застарілого обладнання на сучасні енергоефективні аналогі (в межах Industry 4.0);

2) вихід на нові ринки – повна переорієнтація бізнесу з пострадянських ринків на ринки країн Європейського Союзу та Азії;

3) повернення людського капіталу – створення умов для повернення кваліфікованих працівників з-за кордону.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки відновлення (відродження) є Agile-управління, інноваційний менеджмент та здатність підприємств сфери бізнесу швидко генерувати нові бізнес-ідеї.

4. Економіка розбудови та процвітання (Sustainable Development).

Економіку розбудови та подальшого процвітання (як частини економіки добробуту – Welfare Economics) можна представити як комплекс стратегічних заходів на рівні держави, що спрямовані не просто на ремонт пошкоджених матеріальних активів, а на створення якісно нової, сучасної економічної системи після масштабних руйнувань та відновлення інфраструктури.

Це фінальний етап концепції, де український бізнес стає повноправним гравцем ринку країн Європейського Союзу. Система управління має базуватися на диджиталізації (Industry 4.0 та 5.0) та дотриманні екологічних стандартів. Компанії повинні перейти від ієрархічних структур управління до адаптивних мережових структур управління бізнесом та цілісних екосистем.

Економіка розбудови та процвітання повинна передбачати реалізацію стратегічного лідерства, принципів сталого розвитку та ESG-стандартів.

Дослідниця І. В. Крючкова виділяє внутрішні та зовнішні джерела розбудови економіки України на макрорівні у поствоєнний період: програми державно-приватного партнерства, соціальні та капітальні трансферти і запозичення міжнародних донорів, арештовані активи та репарації, гранти, кредитні гарантії, подальша інтеграція до ЄС [12].

Четвертий етап передбачає повну інтеграцію українського бізнесу в глобальні ланцюги створення вартості. Система управління стане децентралізованою, використовуючи принципи роботи самоорганізованих команд (Holacracy) та Agile-технології. Пріоритетом стане не просто прибуток, а капіталізація бренду через дотримання стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance). Управління персоналом трансформується в управління талантами (Talent Management), оскільки в умовах процвітання основним активом стає креативність та інтелект, а не фізична праця чи доступ до матеріальних активів.

Під поняттям «економіка розбудови» варто розуміти стан сталого процвітання національної економіки у повоєнний період в умовах повної інтеграції у світовий економічний простір на основі реалізації стратегічних напрямів відновлення основних секторів і галузей, що втілюватимуться на макрорівні органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. З цих причин, домінуючими напрямками управління є масштабування та сталість (Scale & Sustain).

Складовими економіки розбудови та процвітання виступатимуть:

1) ESG-трансформація – впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів, дотримання яких допоможе бізнесу інтегруватися на ринки країн Європейського Союзу;

2) капіталізація бренду – формування позитивної ділової репутації підприємств сфери бізнесу на міжнародному рівні;

3) цифрова екосистема – повна цифровізація ланцюгів створення вартості та використання штучного інтелекту (AI) у процесі управління.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки розбудови та процвітання є стратегічне лідерство, сталий розвиток та інвестиційний менеджмент. У фокусі менеджерів мають залишатися питання залучення прямих іноземних інвестицій та вихід на ринок публічного продажу акцій (IPO).

У контексті переходу від економіки воєнного часу до економіки розбудови та процвітання,

ключовим чинником успіху підприємств сфери бізнесу стане не стійкість у її класичному розумінні (здатність повертатися до вихідного стану функціонування), а управлінська резильєнтність (Managerial Resilience).

У межах виділеного концептуального підходу автор пропонує розглядати управлінську резильєнтність як динамічну здатність системи управління підприємством сфери бізнесу поглинати екзогенні шоки, адаптуватися до критичних змін та трансформувати деструктивні чинники у джерела інноваційного оновлення свого внутрішнього потенціалу з метою виходу на нову траєкторію розвитку.

Варто наголосити на тому, що роль управлінської резильєнтності на мікрорівні як сполучної ланки між типами національної економіки проявляється у наступних аспектах:

1. На етапі переходу від економіки воєнного часу до економіки відбудови – управлінська резильєнтність діятиме як механізм абсорбції (поглинання, зменшення впливу) шоків. Система управління підприємств сфери бізнесу має забезпечити збереження інтелектуального капіталу та критичних бізнес-процесів навіть за умов втрати фізичних активів. За цих умов управлінська резильєнтність має базуватися на інструментах BCP (Business Continuity Planning) та психологічній стійкості системи управління, що дозволить швидко перейти від стану невизначеності майбутнього до активного планування подальшої реконструкції.

2. На етапі переходу від економіки відбудови до економіки відновлення (відродження) – управлінська резильєнтність трансформується в адаптивну гнучкість. Використовуючи інструменти Agile-технологій та систему Kanban, керівництво

підприємств сфери бізнесу не просто намагатиметься відбудувати зруйновані матеріальні активи, а прагнучиме адаптувати свою структуру під нові реалії ринку. Управлінська резильєнтність на цьому етапі дозволить уникнути «пастки минулого досвіду», коли вище керівництво намагалося відтворити неефективні довоєнні моделі управління.

3. На етапі переходу від економіки відновлення (відродження) до економіки розбудови та процвітання – управлінська резильєнтність виконуватиме роль своєрідного трансформаційного драйвера. Вона забезпечуватиме здатність підприємств сфери бізнесу до самонавчання (Learning Organization). На цьому рівні управлінська резильєнтність має інтегруватися із принципами ESG та стратегічного лідерства, створюючи механізми захисту від майбутніх глобальних криз (енергетичних, кліматичних чи технологічних).

Необхідно відзначити, що механізм реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні включає когнітивну, поведінкову та контекстуальну складові (рис. 1).

Запропонований на рис. 2 механізм реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні показує взаємозв'язок когнітивної, поведінкової та контекстуальної складових у процесі формування цілісної системи управління підприємствами сфери бізнесу. При цьому, управлінська резильєнтність є не статичною характеристикою, а виступає сполучною ланкою, що забезпечує безперервність розвитку бізнес-підприємства. Без необхідності врахування цього важливого елементу система управління підприємствами сфери бізнесу ризикує залишитися на рівні тимчасового виживання (Survival Mode), втрачаючи можливість переходу на траєкторію сталого розвитку та економічного процвітання у майбутньому.



**Рисунки 1. Складові механізми реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні**

Джерело: власна розробка автора

**Висновки**

Таким чином, формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах економіки відновлення має здійснюватися на основі концептуального підходу, що передбачає виділення матриці особливостей управління підприємствами в умовах трансформації національної економіки, впровадження моделей управління за типами національної економіки, а також формування складових механізму реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні.

Зрештою, впровадження запропонованих заходів на рівні суб'єктів господарювання дозволить їх вищому керівництву обирати дієві управлінські інструменти та механізми управління при переході до кожного наступного етапу трансформаційного циклу. Використання в якості сполучної ланки управлінської резильєнтності сприятиме швидкій адаптації соціально-економічних систем до типу національної економіки.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень залишаються реалізація кожної зі складових механізму реалізації управлінської резильєнтності та розробка моделей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах відновлення національної економіки.

**Список використаних джерел:**

1. Богдан Т. Відбудова економіки : напрямки, важелі, інститути. Економічна правда. 2022. 25 квітня. URL : <https://epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>. (дата звернення: 23.10.2025).
2. Бородина О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки : світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 121–134. URL : <http://www.venu-journal.org/download/2022/1/17-Borodina.pdf>. (дата звернення: 24.10.2025).
3. Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні : сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1126>. (дата звернення: 19.10.2025).
4. Височіна Л. В. Необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємстві. Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки». 2016. № 2. С. 57–65.
5. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції.

Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432>. (дата звернення: 19.10.2025).

6. Гетманенко О. О. Економіка війни : вплив сучасних військових конфліктів на глобальну економічну стабільність. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 4 (286). С. 90–101. URL : [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25.\\_topic\\_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf). (дата звернення: 14.10.2025).

7. Григоришин Р. Економічне відновлення України : місія можлива. Економічна правда. 2024. 19 липня. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>. (дата звернення: 23.10.2025).

8. Губа М. І., Злепко Н. І., Тацій О. В. Післявоєнна відбудова економіки України: задачі виклики. Академічні візії. 2023. Вип. 23. С. 1–14. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/543/2023-11-09>. (дата звернення: 19.10.2025).

9. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки : уроки для України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. Електронний науково-практичний журнал. 2022. № 6. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>. (дата звернення: 22.10.2025).

10. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» : Офіційний текст від 12 травня 2015 р. № 389–VIII (Редакція станом на 14.05.2025 р.) / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>. (дата звернення: 16.10.2025).

11. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн : невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1 (686). С. 75–89. URL : <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2019-01-6/2019-01-6>. (дата звернення: 22.10.2025).

12. Крючкова І. В. Внутрішні та зовнішні джерела розбудови економіки України. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2022. № 6. URL : <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/88/90>. (дата звернення: 26.10.2025).

13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

14. Метіль Т. К. Концепція та моделі розвитку соціально-економічної системи післявоєнного розвитку України. Здобутки економіки : перспективи та ін-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

новації. Електронний журнал. 2025. № 20. URL : <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/577/537>. (дата звернення: 25.10.2025).

15. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <https://stat.gov.ua>. (дата звернення: 18.10.2025).

16. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL : <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (дата звернення: 18.10.2025).

17. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період : галузевий аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2023. № 57. С. 37–47. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).

18. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналітична доповідь / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL : [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad\\_realsektor-2023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf). (дата звернення: 24.10.2025).

19. Резнікова В., Пацурія Н., Кравець І. Вплив держави на економіку в умовах війни : концептуально-правові засади. Право України. 2023. № 8. С. 12–43. URL : [https://pravoua.com.ua/storage/files/magazines/files/article-pravo\\_2023\\_8-s1.pdf](https://pravoua.com.ua/storage/files/magazines/files/article-pravo_2023_8-s1.pdf). (дата звернення: 21.10.2025).

20. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством. Агросвіт. 2015. № 22. С. 45–49. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2015/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2015/9.pdf). (дата звернення: 18.10.2025).

21. Vlasenko V. A. Conceptual approach to forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises under conditions of national economic recovery. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова. 2024. Т. 23, Вип. 2 (57). С. 26–43. URL : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/324500/316206>. (дата звернення: 20.10.2025).

22. Vlasenko V. A. Directions for the formation of an adaptive cash flow management mechanism at small and medium-sized business enterprises under conditions of national economy recovery. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. Issue 4.

Pp. 297–304. URL : <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/293/265>. (дата звернення: 20.10.2025).

23. Vlasenko V. Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. Development Service Industry Management. 2023. Issue 4. Pp. 34–41. URL : <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (дата звернення: 20.10.2025).

24. Vlasenko V. A. Principled approach to the formation of anti-crisis program of enterprise development in the conditions of transformation processes. Економічний простір. Збір. наук. праць / ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Дніпро : ПДАБА, 2021. № 170. С. 39–43. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/902/874>. (дата звернення: 12.10.2025).

25. Vlasenko V. A. Process model of forming the optimal structure of financial sources at business enterprises under conditions of economic revival. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова. 2023. Т. 22, Вип. 3 (55). С. 32–48. URL : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/299591/300425>. (дата звернення: 19.10.2025).

26. Vlasenko V. Prospective directions of reforming the organizational structure of management at small and medium-sized business enterprises under conditions of economic recovery. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / редакц. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. Вип. 39. 268 с. С. 35–45. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1478/1389>. (дата звернення: 19.10.2025).

27. Zalizko V. D., Dobrowolski R. H., Myskin Y. I., Sokolova O. M., Diachenko S. A. Defilandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. № 2. Pp. 184–189. URL : [https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/02\\_2023\\_Zalizko.pdf](https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/02_2023_Zalizko.pdf). (дата звернення: 16.10.2025).

28. Zhalilo Ya. A. Post-War Recovery Strategy : The Economic Framework of the State. The Economist. 2023. № 3. Pp. 9–15.

### References:

1. Bohdan, T. (2022). Vidbudova ekonomiky : napryamky, vazheli, instytuty [Rebuilding the economy: directions, levers, institutions]. Ekonomichna pravda. 25

kvitnya. Available at : <https://epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>. (Accessed: 23 October 2025).

2. Borodina, O. A. and Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky : svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*. no. 1 (42), pp. 121–134. Available at : <http://www.venu-journal.org/download/2022/1/17-Borodina.pdf>. (Accessed: 24 October 2025).

3. Bortnik, S. M. (2022). Funktsionuvannya maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva v Ukrayini : suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Functioning of small and medium-sized enterprises in Ukraine: current state and development prospects]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2022. Issue 36. Available at : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1126>. (Accessed: 19 October 2025).

4. Vysochina, L. V. (2016). Neobkhdnist' vprovadzhennya systemy antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvi [The need to implement an anti-crisis management system at an enterprise]. *Zovnishnya torhivlya : ekonomika, finansy, pravo*. Seriya «*Ekonomichni nauky*». no. 2, pp. 57–65.

5. Voytovych, L. M. and Fedyk, M. V. (2024). Stratehiya povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiyi [Strategy for the Post-War Restoration of the Ukraine's Economy in the Conditions of European Integration]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 65. Available at : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432>. (Accessed: 19 October 2025).

6. Hetmanenko, O. O. (2025). Ekonomika viyny : vplyv suchasnykh viys'kovykh konfliktiv na hlobal'nu ekonomichnu stabil'nist' [The economy of war: the impact of modern military conflicts on global economic stability]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. no. 4 (286), pp. 90–101. Available at : [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25.\\_topic\\_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf). (Accessed: 14 October 2025).

7. Hryhoryshyn, R. (2024). Ekonomichne vidnovlennya Ukrayiny : misiya mozhyva [Economic recovery of Ukraine: mission possible]. *Ekonomichna pravda*. 19 lypnya. Available at : <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>. (Accessed: 23 October 2025).

8. Huba, M. I., Zlepko, N. I. and Tatsiy, O. V. (2023). Pislyavoyenna vidbudova ekonomiky Ukrayiny : zadachi i vyklyky [Post-war reconstruction of the Ukraine's econ-

omy: tasks and challenges]. *Akademichni viziyyi*. Issue 23, pp. 1–14. Available at : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/543/2023-11-09>. (Accessed: 19 October 2025).

9. Duka, A. P. and Starchenko, G. V. (2022). Svitovyy dosvid povoyennoho vidnovlennya ekonomiky : uroky dlya Ukrayiny [World experience of post-war economic recovery: lessons for Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy*. Seriya : ekonomika ta upravlinnya. *Elektronnyy naukovopraktychnyy zhurnal*. no. 6. Available at : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>. (Accessed: 22 October 2025).

10. Zakon Ukrayiny «Pro pravovyy rezhym voyennoho stanu» : Ofitsiyyny tekst vid 12 travnya 2015. No. 389–VIII (Redaktsiya stanom na 14 travnya 2025) / Verkhovna Rada Ukrayiny [Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law»: Official text of May 12, 2015. No. 389–VIII (Revised as of May 14, 2025) / Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>. (Accessed: 16 October 2025).

11. Ivanov, S. V. (2019). Ekonomichne vidnovlennya i rozvytok krayin pislya zbroynykh konfliktiv ta voyen : nevracheni mozhyvosti dlya Ukrayiny [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine]. *Ekonomika Ukrayiny*. no. 1 (686), pp. 75–89. Available at : <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2019-01-6/2019-01-6>. (Accessed: 22 October 2025).

12. Kryuchkova, I. V. (2022). Vnutrishni ta zovnishni dzhherela rozbudovy ekonomiky Ukrayiny [Internal and external sources of Ukraine's economic development]. *Efektivna ekonomika*. *Elektronnyy zhurnal*. no. 6. Available at : <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/88/90>. (Accessed: 26 October 2025).

13. Ligonenko, L. O. (2001). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy : monohrafiya [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools : Monograph]. Kyiv : Kyivskyy natsional'nyy torhovel'no-ekonomichnyy universytet. (in Ukrainian)

14. Metil', T. K. (2025). Kontseptsiya ta modeli rozvytku sotsial'no-ekonomichnoyi systemy pislyavoyennoho rozvytku Ukrayiny [Concept and models of development of the socio-economic system of post-war development of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky : perspektyvy ta innovatsiyi*. *Elektronnyy zhurnal*. no. 20. Available at : <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/577/537>. (Accessed: 25 October 2025).

15. Ofitsiyyny veb–sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at : <https://stat.gov.ua>. (Accessed: 18 October 2025).
16. Ofitsiyyny veb–sayt Ministerstva ekonomiky, dovkillya ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine]. Available at : <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (Accessed: 18 October 2025).
17. Pedchenko, N. S., Strilets', V. Yu., Yarish, O. V., Sokil, A. A. and Mukha, M. Yu. (2023). Derzhavna pidtrymka vidnovlennya maloho pidpryyemnytstva v Ukraini u pislyavoyennyi period : haluzevyy aspekt [State support for the restoration of small business in Ukraine in the post–war period: sectoral aspect]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: «Ekonomika i menedzhment»*. no. 57, pp. 37–47. Available at : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57–2023/7.pdf>. (Accessed: 17 October 2025).
18. Priorytety rozvytku real'noho sektora v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy : analitichna dopovid' (2024). / O. V. Sobkevych, A. V. Shevchenko, V. M. Rusan ta in.; za zah. red. Ya. A. Zhalila. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' [Priorities for the development of the real sector in the conditions of war and post–war economic recovery of Ukraine: analytical report / O. V. Sobkevych, A. V. Shevchenko, V. M. Rusan and others; ed. by Ya. A. Zhalila. National Institute of Strategic Research]. Kyiv : NISD. (in Ukrainian)
19. Ryeznikova, V., Patsuriya, N. and Kravets', I. (2023). Vplyv derzhavy na ekonomiku v umovakh viyny : kontseptual'no–pravovi zasady [The influence of the state on the economy in times of war: conceptual and legal principles]. *Pravo Ukrainy*. no. 8, pp. 12–43. Available at : [https://pravoua.com.ua/storage/files/magazines/files/article-pravo\\_2023\\_8-s1.pdf](https://pravoua.com.ua/storage/files/magazines/files/article-pravo_2023_8-s1.pdf). (Accessed: 21 October 2025).
20. Silina, I. V. (2015). Kontseptual'ni osnovy antykrizovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Conceptual foundations of anti–crisis financial management of an enterprise]. *Ahrosvit*. no. 22, pp. 45–49. Available at : [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2015/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2015/9.pdf). (Accessed: 18 October 2025).
21. Vlasenko, V. A. (2024). Conceptual approach to forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises under conditions of national economic recovery. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriya i praktyka upravlinnya : zbirka naukovykh prats'*. Odesa : Odes'kyy natsional'nyy universytet im. I. I. Mechnykova. Volume 23, no. 2 (57), pp. 26–43. Available at : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/324500/316206>. (Accessed: 20 October 2025).
22. Vlasenko, V. A. (2023). Directions for the formation of an adaptive cash flow management mechanism at small and medium–sized business enterprises under conditions of national economy recovery. *Modeling the Development of the Economic Systems*. Issue 4, pp. 297–304. Available at : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/293/265>. (Accessed: 20 October 2025).
23. Vlasenko, V. (2023). Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. *Development Service Industry Management*. Issue 4, pp. 34–41. Available at : <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (Accessed: 20 October 2025).
24. Vlasenko, V. A. (2021). Principled approach to the formation of anti–crisis program of enterprise development in the conditions of transformation processes. *Ekonomichnyy prostir. Zbirnyk naukovykh prats' / DVNZ «Prydniprovs'ka derzhavna akademiya budivnytstva ta arkhitektury»*. Dnipro : PDABA. no. 170, pp. 39–43. Available at : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/902/874>. (Accessed: 12 October 2025).
25. Vlasenko, V. A. (2023). Process model of forming the optimal structure of financial sources at business enterprises under conditions of economic revival. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriya i praktyka upravlinnya : zbirka naukovykh prats'*. Odesa : Odes'kyy natsional'nyy universytet im. I. I. Mechnykova. Volume 22, no. 3 (55), pp. 32–48. Available at : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/299591/300425>. (Accessed: 19 October 2025).
26. Vlasenko, V. (2023). Prospective directions of reforming the organizational structure of management at small and medium–sized business enterprises under conditions of economic recovery. *Pidpryyemnytstvo i torhivlya : zbirnyk naukovykh prats' / redakts. kol.: Kutsyk P. O., Semak B. B. ta in. L'viv : Vyd–vo L'vivs'koho torhovel'no–ekonomichnoho universytetu, 2023*. no. 39, pp. 35–45. Available at : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1478/1389>. (Accessed: 19 October 2025).
27. Zalizko, V. D., Dobrowolski, R. H., Myskin, Y. I., Sokolova, O. M. and Diachenko S. A. (2023). Defilandization and the new economic policy of Ukraine in the post–war period. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. no. 2, pp. 184–189. Available at : [https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/02\\_2023\\_Zalizko.pdf](https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/02_2023_Zalizko.pdf). (Accessed: 16 October 2025).

28. Zhalilo, Ya. A. (2023). Post–War Recovery Strategy : The Economic Framework of the State. The Economist. no. 3, pp. 9–15.

**Дані про автора**

**Власенко Валентин Анатолійович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3892-9512>

e-mail: valentinpuet@gmail.com

**Data about the author**

**Valentyn Vlasenko,**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Poltava

e-mail: valentinpuet@gmail.com

*Надходження статті до редакції 18.12.2025*

*Прийнято до друку 26.12.2025*

*Опубліковано 30.12.2025*