СЕКЦІЯ 4
ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 334.7:005.334(477)

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.014

Ковальська Леся Миколаївна
викладач, ВСП Львівський фаховий коледж харчових технологій та бізнесу НУХТ

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ І ГАЛУЗЕЙ

Анотація. Економічна стійкість підприємств є важливою передумовою збереження виробничого потенціалу, зайнятості та відновлення галузей національної економіки в умовах воєнних ризиків і структурних змін. Мета дослідження полягає в узагальненні основних чинників економічної стійкості підприємств України та визначенні практичних напрямів їх відновлення. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз і синтез наукових джерел, порівняння, узагальнення та структурно-логічний метод. Розглянуто фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні й ринкові складові стійкості підприємств і галузей. Обґрунтовано, що відновлення не повинно обмежуватися відтворенням пошкоджених активів, а має передбачати технологічне оновлення, підвищення енергоефективності, цифровізацію управління та диверсифікацію ринків збуту. Запропоновано комплекс заходів, який охоплює фінансове планування, управління ризиками, розвиток кадрового потенціалу, зміцнення логістики й використання державних інструментів підтримки. Практичне значення результатів полягає в можливості застосування визначених напрямів під час розроблення антикризових і стратегічних планів підприємств. Реалізація комплексного підходу сприятиме підвищенню адаптивності суб'єктів господарювання та формуванню основ для довгострокового конкурентоспроможного розвитку. Узгодженість управлінських рішень на рівні підприємства та державної політики відновлення є важливою умовою переходу від короткострокового виживання до стійкого розвитку.

Ключові слова: економічна стійкість, відновлення підприємств, фінансова стабільність, інновації, цифровізація, управління ризиками, конкурентоспроможність.

Abstract. The economic resilience of enterprises is an important prerequisite for preserving production capacity, employment and the recovery of national economic sectors amid wartime risks and structural change. This study aims to summarize the key factors of enterprise resilience in Ukraine and identify practical directions for recovery. The methodology combines a systems approach, analysis and synthesis of academic sources, comparison, generalization and a structural-logical method. The paper considers the financial, production, human-resource, innovation and market dimensions of resilience. It argues that recovery should not be limited to replacing damaged assets; it should also involve technological renewal, improved energy efficiency, digital management and diversification of sales markets. A set of measures is proposed, covering financial planning, risk management, workforce development, stronger logistics and the use of public support instruments. The practical value of the findings lies in their potential application when designing enterprise crisis-response and strategic development plans. A comprehensive approach can improve businesses' adaptability, support continuity of operations and create conditions for long-term competitiveness. Coordination between enterprise-level management decisions and public recovery policies is essential, particularly in financing investment, rebuilding production capacity and mitigating risks that individual businesses cannot effectively manage on their own.

Keywords: economic resilience, enterprise recovery, financial stability, innovation, digitalization, risk management, competitiveness.

Вступ

Повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням, логістичні обмеження, дефіцит кадрів і зміни споживчого попиту посилили невизначеність діяльності українських підприємств. Водночас від їхньої здатності зберігати операційну діяльність і відновлювати виробничі можливості залежить стійкість ланцюгів постачання, зайнятість населення та потенціал відбудови країни. За оцінкою спільного звіту уряду України, Світового банку, Європейського Союзу та ООН, потреби України у відновленні й реконструкції станом на кінець 2024 року оцінювалися у 524 млрд доларів США на десятирічний період [1]. Це підкреслює масштаб завдання та важливість ефективного залучення приватного сектору.

Мета і завдання

Метою роботи є визначення ключових складових економічної стійкості підприємств і обґрунтування практичних напрямів відновлення підприємств та галузей економіки України в умовах кризових викликів.

Методи

Для досягнення мети використано системний підхід до розгляду підприємства як сукупності взаємопов’язаних фінансових, виробничих, кадрових і ринкових елементів; аналіз та синтез наукових публікацій; порівняння й узагальнення підходів до управління економічною стійкістю; структурно-логічний метод для формування практичних рекомендацій.

Результати та обговорення

Економічну стійкість підприємства доцільно трактувати як здатність зберігати життєздатність, адаптуватися до зовнішніх змін, ефективно використовувати ресурси та відновлювати діяльність після кризового впливу. Вона не зводиться лише до позитивного фінансового результату: важливими є безперервність виробництва, стабільність постачання, збереження персоналу, гнучкість бізнес-моделі та спроможність задовольняти змінний попит. Дослідження економічної стійкості підприємства акцентують на взаємозв’язку ресурсного забезпечення, управлінських рішень і здатності системи зберігати ефективність у мінливому середовищі [2; 3].

Першою складовою стійкості є фінансова стабільність. Підприємствам необхідно прогнозувати рух грошових коштів, контролювати дебіторську та кредиторську заборгованість, переглядати структуру витрат і оцінювати можливі сценарії зміни доходів. Особливого значення набуває сценарне планування: базовий сценарій має доповнюватися оцінкою негативного розвитку подій, зокрема зростання вартості енергії та сировини, затримок постачання чи тимчасового скорочення попиту. Г. Партин та А. Загородній наголошують на потребі адаптації бізнес-моделей до воєнних ризиків, побудови дієвих фінансових моделей і координації зусиль підприємств та держави [3].

Другою складовою є виробничо-технологічна стійкість. Відновлення потужностей варто поєднувати з модернізацією обладнання, енергоощадними рішеннями, резервними джерелами живлення, переглядом логістичних маршрутів і формуванням альтернативних каналів постачання. Такий підхід дозволяє не лише відновити обсяги виробництва, а й зменшити вразливість до повторних збоїв. Для підприємств переробної промисловості державні грантові програми є одним із доступних інструментів фінансування створення, розвитку та відновлення виробничих потужностей; умови й строки подання заявок необхідно перевіряти за актуальними повідомленнями Міністерства економіки України [4].

Третьою складовою є кадрова й організаційна стійкість. Втрата працівників, міграція та невизначеність умов праці можуть обмежувати можливості підприємства навіть за наявності обладнання і фінансування. Тому важливо інвестувати у професійне навчання,

взаємозамінність працівників, розвиток цифрових компетентностей і безпечні умови праці. Паралельно доцільно впроваджувати цифрові інструменти управління запасами, замовленнями, фінансами та взаємодією з клієнтами. Системний моніторинг показників діяльності допомагає керівництву раніше виявляти загрози й оперативно коригувати рішення [2].

Четвертою складовою є ринкова адаптивність. Залежність від одного постачальника, покупця або каналу збуту підвищує ризик зупинення діяльності. Підприємствам доцільно розширювати клієнтську базу, розглядати нові регіональні й зовнішні ринки, використовувати електронну торгівлю та переглядати асортимент відповідно до актуальних потреб споживачів. На галузевому рівні важливими є кооперація підприємств, відновлення внутрішніх ланцюгів доданої вартості та розвиток партнерств між виробниками, логістичними компаніями, закладами освіти й науковими установами.

Узагальнення опрацьованих джерел дає змогу запропонувати комплексну модель підвищення стійкості, що передбачає п’ять послідовних етапів: 1) діагностика фінансових, виробничих, кадрових і ринкових ризиків; 2) визначення критичних процесів, без яких діяльність підприємства неможлива; 3) розроблення плану безперервності діяльності та відновлення; 4) залучення власних, кредитних, грантових та інвестиційних ресурсів; 5) постійний моніторинг результатів і коригування плану. Для оцінювання ефективності рекомендовано відстежувати ліквідність, рентабельність, продуктивність праці, тривалість простоїв, частку альтернативних постачальників, енергоємність і темпи відновлення виробничих потужностей.

Важливо, щоб підтримка на рівні держави доповнювала, а не замінювала управлінську відповідальність підприємства. Державні інструменти можуть зменшувати бар’єри доступу до фінансування, підтримувати відновлення пошкоджених потужностей і стимулювати інвестиції. Натомість підприємство має забезпечувати прозоре планування, обґрунтування потреб у фінансуванні та контроль за використанням ресурсів. Узгодженість цих дій є важливою умовою переходу від короткострокового виживання до стійкого розвитку.

Висновки

Економічна стійкість є багатовимірною характеристикою підприємства, що формується завдяки взаємодії фінансових, виробничих, кадрових, технологічних та ринкових чинників. Відновлення підприємств і галузей України має поєднувати відтворення втрачених потужностей із модернізацією, цифровізацією, підвищенням енергоефективності й диверсифікацією господарських зв’язків. Практичним результатом дослідження є запропонована послідовність дій від діагностики ризиків до моніторингу ефективності відновлення. Її застосування разом із належною державною та інвестиційною підтримкою може підвищити адаптивність підприємств, зменшити ймовірність тривалих зупинок і посилити внесок бізнесу у відновлення національної економіки.

Список використаних джерел

1. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank. 2025. DOI: 10.1596/42908

2. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. Scientia fructuosa. 2024. Т. 154, № 2. С. 63–77. DOI: 10.31617/1.2024(154)04

3. Партин Г. О., Загородній А. Г. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-51.

4. Міністерство економіки та довкілля України. Зроблено в Україні: Мінекономіки почало приймання заявок на гранти для розвитку та відновлення переробних підприємств у 2026 році. 2026. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/df469145-1a3f-44f5-a553-8b3ff85efe3c?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini (дата звернення: 27.10.2026)

5. Іванюк У. В., Микита Н. О. Методико-прикладні засади управління економічною стійкістю підприємств в умовах турбулентності. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 310–316. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-12-310-316

6. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-7-30-41