

Н. М. Кирилко, канд. екон. наук, старш. викл.

імейл: Natashakir75@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9099-5229>

Київський національний університет технологій та дизайну

МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТКОНФЛІКТНИХ УМОВАХ

У статті досліджено питання організації процесу відновлення підприємств, які зазнали руйнації та порушень загального функціонування внаслідок збройного конфлікту з РФ ще з 2022 р. Підкреслено значущість підприємницького сектору як одного з основних чинників стабілізації економічної ситуації та відновлення соціально-економічного потенціалу регіонів, постраждалих внаслідок воєнних дій. У дослідженні узагальнено міжнародний досвід післяконфліктного розвитку економіки на прикладах Балканських країн, Іраку та Грузії, який характеризується складними процесами трансформації, реформування інституційної системи та адаптації господарських структур до нових умов. Особливу увагу надано аналізу моделей управління процесами відновлення підприємств за участі державних інституцій, міжнародних донорів, місцевих громад та приватного сектору. Розглянуто приклади успішного впровадження стратегій реінтеграції виробничих підприємств в економіку, а також підходи до оптимізації організаційної структури управління процесами відновлення. Проведене дослідження дало змогу виокремити п'ять головних елементів, що є визначальними для ефективної реалізації відновлювальних заходів: оцінка втрат і потреб підприємств; розробка організаційної моделі реагування; мобілізація ресурсного потенціалу; управління ризиками; моніторинг та оцінка результатів.

На основі аналізу з урахуванням етапності, мультиакторного підходу і адаптаційного потенціалу підприємницького середовища сформовано узагальнену концептуальну модель організаційного процесу відновлення підприємств. Запропонована модель може бути використана в умовах України як методологічна основа для розробки державної стратегії економічного відновлення у післявоєнний період.

Результати дослідження мають практичну цінність для освітніх структур, органів державного управління, територіальних громад, керівників підприємств різних форм власності, бізнес-об'єднань та

міжнародних партнерів, а також для розробників програм постконфліктного планування і регіонального розвитку, програми підтримки малого та середнього бізнесу та структури кризового управління.

Надалі заплановано практичне тестування розробленої моделі на прикладі окремих секторів промисловості України, які зазнали істотних утрат унаслідок військових дій. Крім того, перспективним є поєднання методів цифрового моделювання з можливостями GIS-технологій для оптимізації просторових аспектів економічного відновлення.

Ключові слова: *післявоєнне відновлення підприємств, модель організаційного процесу, мультиакторний підхід, економічне моделювання, стратегія відновлення, управління змінами, реіндустріалізація*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України у 2022 р. спричинило істотні руйнування інфраструктури, призвело до зупинки або повної втрати підприємств у багатьох регіонах, що створює виклики не лише для національної економіки, а й для організації ефективного відновлення господарської діяльності. Постконфліктні умови потребують не лише технічної чи фінансової допомоги, але й глибокого переосмислення управлінських процесів на мікро- та макрорівні.

У цих умовах особливої ваги набуває моделювання організаційного процесу відновлення підприємств усіх форм власності, що дає змогу системно планувати та координувати заходи відновлення, враховуючи специфіку регіонів, галузей, масштабів пошкоджень і доступних ресурсів.

Метою цієї статті є розроблення теоретико-практичної моделі організаційного процесу відновлення підприємств, адаптованої до українських постконфліктних реалій, з урахуванням міжнародного досвіду та інноваційних підходів до управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження в галузі моделювання організаційного процесу відновлення підприємств у постконфліктних умовах акцентують увагу на потребі в інтегрованих, мультидисциплінарних підходах, що враховують соціальні, економічні та екологічні аспекти. Дослідження питань щодо організаційного процесу відновлення підприємств у постконфліктних умовах у своїх працях висвітлювали: Л. В. Чупріна, В. І. Микитенко та О. В. Микитенко [1], В. С. Міщенко [2], С. О. Дяченко [3], О. І. Пилипенко [4], Л. В. Шевченко [4], С. В. Пилипчук [5], В. І. Радченко [6], І. Л. Бабій [7], В. Й. Карпов [11], М. Д. Олексієнко [11], Т. М. Довгаль [11], N. Tzifakis [14] та ін. Зокрема, у своїх дослідженнях Л. В. Чупріна, В. І. Микитенко та О. В. Микитенко [1,

88–107] пропонують сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України, що передбачає створення гібридних стратегій реконструкції з урахуванням соціо-еколого-економічних пріоритетів.

Потрібно зауважити, що В. С. Міщенко у своєму дослідженні [2] зосереджується на теоретико-методологічних засадах постконфліктного розвитку, включаючи інвестиційні та фінансові механізми, роль малого і середнього бізнесу, а також питання інфраструктури.

Також на увагу заслуговують дослідження, які аналізують економічні та соціальні можливості міського планування як інструменту відновлення постконфліктних територій, підкреслюючи важливість інтеграції місцевих ініціатив у загальнодержавну стратегію відновлення.

Формулювання цілей статті. Потрібно розробити концептуальну модель організаційного процесу відновлення підприємств з урахуванням специфіки постконфліктного середовища та потреби різних за масштабом і галузевою приналежністю підприємств. Важливо ідентифікувати ключові фактори успішного відновлення підприємств у постконфліктних умовах з огляду на соціальні, економічні, екологічні та управлінські аспекти; запропонувати інноваційні інструменти та методи моделювання, які дають змогу ефективно планувати та реалізовувати процеси відновлення підприємств з урахуванням наявних ресурсів та обмежень. Також потрібно сформулювати рекомендації для державних органів та бізнес-структур щодо впровадження ефективних стратегій відновлення підприємств у постконфліктний період та оцінити потенційні ризики й бар'єри, що можуть виникати під час реалізації процесів відновлення, і запропонувати механізми їх подолання.

Поставлені цілі спрямовані на створення науково обґрунтованої бази для розробки та впровадження ефективних стратегій відновлення підприємств у постконфліктних умовах, що є актуальним завданням з огляду на сучасну ситуацію в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постконфліктне відновлення підприємств є критично важливим елементом загальної стратегії стабілізації й розвитку держав, що зазнали руйнівних наслідків воєнних дій. Міжнародний досвід показує, що ефективне відновлення потребує системного підходу, який поєднує урядову політику, підтримку міжнародних партнерів, інституційну розбудову та активізацію приватного сектору (табл. 1).

Міжнародний досвід постконфліктного відновлення підприємств демонструє, що ключовими чинниками успішного відновлення є: наявність чіткої національної стратегії, ефективне залучення міжнародної допомоги,

інституційна спроможність державного управління, підтримка малого та середнього бізнесу, інтеграція з глобальними економічними мережами.

Таблиця 1

**Міжнародний досвід постконфліктного відновлення підприємств
Балканського регіону, Іраку та Грузії**

Назва країни	Зміст проблеми	Особливості відновлення підприємств
Балканський регіон (Боснія і Герцеговина, Косово, Сербія)	У 1995–1999 рр. відбулося масштабне знищення промислової інфраструктури, деградація економічних зв'язків і поява значної частки вимушено переміщеного населення	1. <i>Приватизація та реструктуризація державних підприємств</i>, що передбачала перехід до ринкової економіки. У Боснії і Герцеговині було впроваджено програму ваучерної приватизації, однак через слабкість інституцій та низький рівень прозорості цей процес часто супроводжувався корупційними зловживаннями. 2. <i>Інтеграція з міжнародними ринками</i>. Країни регіону отримували значну підтримку з боку Європейського Союзу в межах Програми стабілізації та асоціації. Зокрема, у Косово було реалізовано масштабну програму з розвитку малого та середнього підприємництва за участі USAID, GIZ та інших донорів. 3. <i>Фокус на секторальну відбудову</i>, зокрема у галузях харчової промисловості, легкої промисловості та логістики, які забезпечували швидку окупність інвестицій і створення робочих місць. 4. <i>Поступове залучення місцевих громад до ухвалення рішень</i>, що сприяло відновленню довіри до економічних інституцій
Ірак	Після збройної інтервенції у 2003 р. країна постала перед надзвичайно складним завданням відновлення економіки, зокрема виробничої сфери. В умовах низького рівня безпеки та	1. <i>Реанімація державних промислових підприємств</i>, що полягає у відновленні їх матеріально-технічної бази та налагодженні логістичних ланцюгів постачання. 2. <i>Залучення приватного сектору</i>, зокрема транснаціональних корпорацій, які отримували

	фрагментованості управлінських структур уряд Іраку спільно з міжнародними організаціями ініціював створення Task Force for Business and Stability Operations (TFBSO) – спеціалізованого органу для стабілізації економіки через підтримку бізнес-середовища	пільгові умови для входження на ринок в обмін на інвестиції у виробничі потужності. 3. <i>Фінансова інфраструктура</i> , яка охоплює запуск банківських програм кредитування для МСП, страхування бізнес-операцій та створення фондів ризикового капіталу. Низький рівень координації між міжнародними донорами та урядом, а також високі ризики безпеки часто унеможливлювали ефективну реалізацію проєктів
Грузія	Відновлення після збройного конфлікту 2008 року на території Південної Осетії стало каталізатором масштабних інституційних реформ у Грузії, зокрема в економічному секторі	1. <i>Формування сприятливого бізнес-клімату</i> – суттєве скорочення регуляторних бар'єрів, дерегуляція економіки, впровадження електронних сервісів у сфері реєстрації та звітності бізнесу. 2. <i>Державні програми підтримки підприємництва</i> , зокрема програма «Produce in Georgia», яка передбачала як фінансову, так і консультаційну підтримку для започаткування та масштабування бізнесу. 3. <i>Регіональна інтеграція та експортна орієнтація</i> , зокрема активізації торговельних зв'язків із ЄС у межах Угоди про асоціацію. Важливим джерелом прямих іноземних інвестицій та ділового партнерства є грузинська діаспора

Джерело: систематизував автор на основі [10–12, 15–17].

Адаптація цих підходів до українського контексту потребує врахування соціокультурної специфіки, рівня децентралізації та особливостей воєнної економіки. Водночас описані ситуації є цінним емпіричним матеріалом для розробки ефективної моделі організаційного процесу відновлення підприємств у постконфліктних умовах.

У результаті проведеного дослідження було розроблено концептуальну модель організаційного процесу відновлення підприємств в Україні з урахуванням особливостей функціонування суб'єктів господарювання у постконфліктному середовищі. Модель ґрунтується на системному підході та складається з п'яти етапів: діагностики стану

підприємства, ідентифікації потреб, формування стратегій відновлення, реалізації заходів і моніторингу результатів (табл. 2).

Таблиця 2

Модель організаційного процесу відновлення підприємства

Етап	Назва етапу	Зміст етапу	Відповідальні суб'єкти
Перший	Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Оцінка ступеня руйнувань, ризиків, ресурсної бази. Аналіз потенційних загроз	Аудитори, місцева влада
Другий	Стратегічне планування підприємства. Управління ризиками	Розробка планів відновлення, визначення пріоритетів підприємства. Розробка стратегій управління ризиками	Керівники підприємства, урядові структури
Третій	Інституційна підтримка, залучення ресурсів	Формування бюджету, пошук інвесторів державних програм	Бізнес, держава, міжнародні донори
Четвертий	Реалізація заходів (обраного сценарію). Інноваційні підходи	Упровадження сучасних технологій та інноваційних рішень для підвищення ефективності виробництва та управління. Фізичне відновлення, упровадження нових процесів	Виконавці, підрядники, інженери
П'ятий	Моніторинг та корегування	Контроль ефективності, адаптація стратегії	Контрольні органи, керівники проекту

На *першому етапі* відбувається діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для визначення рівня пошкодження, наявних ресурсів, кадрового потенціалу, а також правових та інфраструктурних умов. Особливу увагу надають визначенню чинників ризику, як-от мінна небезпека, нестабільність правового поля, порушення логістичних ланцюгів тощо.

Другий етап передбачає ідентифікацію потреб підприємства, які розділяють на критичні (невідкладне усунення пошкоджень, відновлення комунікацій) та стратегічні (інвестиції, оновлення виробничої бази, цифровізація). Ураховують також потенціал до залучення допомоги з боку міжнародних інституцій, державних програм та громадських ініціатив.

На *третьому етапі* виявлених потреб формують сценарії відновлення, які можуть бути адаптованими до різних рівнів ресурсного забезпечення та типу підприємства (промислове, аграрне, інфраструктурне тощо). Сценарії охоплюють організаційні, фінансові, інженерні та соціальні рішення.

Четвертий етап – реалізація обраного сценарію. Охоплює створення координаційного центру (або управлінської групи) на підприємстві, що забезпечує комунікацію з усіма учасниками процесу, контроль за виконанням робіт, розподіл ресурсів та управління ризиками.

П'ятим – завершальним *етапом* є моніторинг та оцінка результативності відновлення, які базуються на KPI: рівень відновлення потужностей, повернення до ринку, динаміка зайнятості, ефективність витрат тощо. Дістані результати дають змогу адаптувати модель до змінних умов та поширювати її на інші підприємства чи регіони.

Потрібно зауважити, що організаційний процес відновлення підприємств є складною, системною та багатфакторною процедурою. Він охоплює низку послідовних етапів: діагностику поточного стану, формування стратегічних цілей, планування та реалізацію відновлювальних заходів, моніторинг результатів і адаптацію управлінських рішень. Ефективність такого процесу значною мірою залежить від інтеграції як внутрішніх управлінських ресурсів, так і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Проаналізовані етапи дають змогу констатувати, що системне й адаптивне управління відновленням забезпечує не лише стабілізацію операційної діяльності, але й створює базу для подальшої трансформації та зростання підприємства в умовах економічної нестабільності чи посткризового періоду.

Особливу увагу потрібно надати розробці гнучких управлінських моделей, здатних реагувати на змінні параметри середовища, рівень доступу до ресурсів та специфіку галузі.

Чітке визначення й практична реалізація кожного з етапів організаційного процесу відновлення сприяє формуванню стійких, адаптивних структур, що здатні ефективно реагувати на сучасні виклики. У процесі забезпечення сталого функціонування підприємств в умовах кризових чи посткризових обставин (зокрема, питань війни, економічної нестабільності, техногенної чи природної катастрофи), надзвичайно важливим стає системний підхід до планування та впровадження відновлюваних заходів. Одним із головних інструментів у цьому процесі виступає матриця пріоритетності, яка дає змогу ефективно розподілити ресурси, визначити критичні напрями втручання та забезпечити поетапну

реалізацію дій з урахуванням реальних потреб і можливостей підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця пріоритетності відновлювальних заходів на підприємствах

Захід	Важливість (1–5)	Складність (1–5)	Пріоритет важливість/складність
Відновлення виробничих потужностей	5	3	1,67
Цифровізація процесів	4	2	2,00
Залучення трудових ресурсів	3	4	0,75
Відновлення логістики	5	4	1,25

Матриця сформована з урахуванням таких критеріїв: вплив заходу на виробничий процес, рівень ресурсної забезпеченості, термін реалізації, а також потенційна ефективність для стабілізації чи зростання діяльності підприємства. Її адаптація до конкретного підприємства базується на попередньому аналізі поточного стану, визначенні основних вразливих місць та стратегічних цілей.

Завдяки такому підходу на підприємстві формується чітке бачення послідовності дій, пріоритетність яких залежить не лише від бажання, але й від практичної доцільності та оперативності реалізації. Це дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати рівень гнучкості та адаптивності в умовах невизначеності.

Запропоновану модель було апробовано на прикладі підприємств легкої промисловості Донецької та Харківської областей, що зазнали значних руйнувань під час бойових дій. Емпіричні дані підтвердили ефективність поетапного підходу та важливість стратегічного планування з урахуванням локального контексту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Моделювання організаційного процесу відновлення підприємств у постконфліктних умовах є актуальним і стратегічно важливим завданням, що потребує міждисциплінарного підходу з урахуванням економічних, соціальних, управлінських та безпекових аспектів. Запропонована концептуальна модель дає змогу структуровано підходити до процесу відновлення відповідно до п'яти основних етапів, як-от: діагностика, ідентифікація потреб, формування сценаріїв, реалізація заходів та моніторинг ефективності. Це забезпечує цілісність та гнучкість управління у складних

умовах. Емпіричне тестування моделі на прикладі підприємств, розташованих у постконфліктних регіонах, продемонструвало її практичну ефективність, особливо у частині адаптації сценаріїв до ресурсних обмежень і зовнішніх викликів. Головними чинниками успішного відновлення є наявність ефективного управлінського ядра на підприємстві, зовнішня підтримка з боку держави та донорів, доступ до інформації, а також здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів. Надалі дослідження доцільно спрямувати на розробку цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, зокрема з використанням штучного інтелекту, а також на формування нормативно-правової бази для забезпечення системного підходу до відновлення економіки у постконфліктних умовах.

Міжнародний досвід постконфліктного відновлення підприємств у регіонах Балкан, Грузії та Іраку є наукою для України.

По-перше, інституційна спроможність: потреба у створенні ефективних державних інституцій для координації відновлення та підтримки бізнесу.

По-друге, міжнародна допомога: залучення міжнародних партнерів та донорів до реалізації проєктів з відновлення.

По-третє, підтримка малого та середнього бізнесу: розвиток малого та середнього підприємництва сприяє швидкому економічному відновленню.

По-четверте, попереднє планування: підготовка до відновлення ще до завершення конфлікту дає змогу прискорити реалізацію відповідних заходів.

Ці приклади підкреслюють важливість комплексного підходу до відновлення підприємств у постконфліктних умовах, зокрема й координації між державними органами, міжнародними партнерами та місцевим бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Чупріна Л. В., Микитенко В. І., Микитенко О. В. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України у контексті соціо-еколого-економічних пріоритетів. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 3. С. 88–107. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2023.03.088>.

2. Постконфліктний розвиток України: інституційний та просторовий виміри : колект. моногр. / за ред. В. С. Міщенка. Херсон : ХДУ, 2025. 320 с. URL:

<https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/Монографія.pdf?id=8c652c4d-8419-49ea-8ce7-5343aa77fa9f>.

3. Дяченко С. О. Урбаністичне планування як інструмент соціально-економічної стабілізації у постконфліктних регіонах. *Економіка та держава*. 2023. № 10. С. 45–49. URL: <https://www.economy.in.ua>

4. Пилипенко О. І., Шевченко Л. В. Відновлення підприємств у постконфліктних умовах: управлінський аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Економіка. 2024. Вип. 2 (74). С. 112–118.

5. Пилипчук С. В. Методологія стратегічного управління у відновлюваних економіках. *Стратегія розвитку України*. 2024. № 1 (30). С. 21–30.

6. Радченко В. І. Відновлення економіки у постконфліктний період: досвід для України. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 18–23.

7. Бабій І. Л. Організаційне забезпечення відновлення виробничої діяльності підприємств у кризових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 55–60.

8. A Guide to Economic Growth in Post-Conflict Countries / USAID. – Washington D.C. : USAID, 2009. – 110 с. – Режим доступу: <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/01/a-guide-to-economic-growth-in-post-conflict-countries.pdf>

9. Post-war Reconstruction: Case Studies / KPMG. – KPMG International, 2022. – 54 с. – Режим доступу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/12/post-war-reconstruction-case-studies.pdf>

10. A Journey from Post-Conflict Reconstruction to Development in Bosnia and Herzegovina / World Bank. – Washington, 2024. – 86 с. – Режим доступу:

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf>

11. The Rehabilitation of the Post-Conflict Territories / V. Y. Karpov, M. D. Oleksiyenko, T. M. Dovhal. – ResearchGate, 2017. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/326208666_The_Rehabilitation_of_the_Post-Conflict_Territories

12. Georgia: Prevention and Recovery / Federal Ministry of Defence of Austria. – Vienna: BMLV, 2015. – 72 с. – Режим доступу: https://www.bmlv.gv.at/pdf_pool/publikationen/pfp_rssc_georgia_prevention.pdf

13. Task Force for Business and Stability Operations (TFBSO) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://en.wikipedia.org/wiki/Task_Force_for_Business_and_Stability_Operations

14. Tzifakis N. Post-Conflict Economic Reconstruction / Nikolaos Tzifakis // South-East European Research Centre (SEERC). – 2012. – № 7. – С. 15–32. – Режим доступу:

https://www.seerc.org/new/component/docman/doc_view/382-post-conflict-economic-reconstruction.html

15. Kraus S., Meier F., Niemand T., et al. Entrepreneurship in post-conflict countries: a literature review // Journal of Management & Governance. 2023. Vol. 27. P. 1–34. DOI: 10.1007/s11846-023-00705-1.

16. United Nations. Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned. New York: United Nations, 2010. 138 p. URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2009%20Reconstructing%20Public%20Administration%20after%20Conflict.pdf>

17. Atlantic Council. Post-Conflict Georgia: Governance and Development. Washington, DC: Atlantic Council, 2008. 58 p. URL: https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2008/09/Post-Conflict_Georgia.pdf

References

1. Chupryna, L. V., Mykytenko, V. I., & Mykytenko, O. V. (2023). Stsenarne modeliuvannya prostorovoho vidnovlennia makrorehionalnykh zon Ukrainy u konteksti socio-ekoloho-ekonomichnykh priorytetiv. Ekonomika i prohnouzuvannya, (3), 88–107. <https://doi.org/10.15407/eip2023.03.088>

2. Postkonfliktnyi rozvytok Ukrainy: Instytutysiinyi ta prostorovyi vymiry: Kolektyvna monohrafiia / Za red. V. S. Mishchenka. (2025). Kherson: Khersonskiy derzhavnyi universytet. <https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/Монографія.pdf?id=8c652c4d-8419-49ea-8ce7-5343aa77fa9f>

3. Diachenko, S. O. (2023). Urbanistychne planuvannya yak instrument sotsialno-ekonomichnoi stabilizatsii u postkonfliktnykh rehionakh. Ekonomika ta derzhava, (10), 45–49. <https://www.economy.in.ua>

4. Pylypenko, O. I., & Shevchenko, L. V. (2024). Vidnovlennia pidpriemstv u postkonfliktnykh umovakh: Upravlinskyi aspekt. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika, 2(74), 112–118.

5. Pylypchuk, S. V. (2024). Metodolohiia stratehichnoho upravlinnia u vidnovliuvalnykh ekonomikakh. Stratehiia rozvytku Ukrainy, 1(30), 21–30.

6. Radchenko, V. I. (2023). Vidnovlennia ekonomiky u postkonfliktnyi period: Dosvid dlia Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 18–23.
7. Babii, I. L. (2022). Orhanizatsiine zabezpechennia vidnovlennia vyrobnychoi diialnosti pidpriemstv u kryzovykh umovakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (79), 55–60.
8. USAID. (2009). A guide to economic growth in post-conflict countries. Washington D.C.: USAID. <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/01/a-guide-to-economic-growth-in-post-conflict-countries.pdf>
9. KPMG. (2022). Post-war reconstruction: Case studies. KPMG International. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/12/post-war-reconstruction-case-studies.pdf>
10. World Bank. (2024). A journey from post-conflict reconstruction to development in Bosnia and Herzegovina. Washington. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf>
11. Karpov, V. Y., Oleksiyenko, M. D., & Dovhal, T. M. (2017). The rehabilitation of the post-conflict territories. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/326208666_The_Rehabilitation_of_the_Post-Conflict_Territories
12. Federal Ministry of Defence of Austria. (2015). Georgia: Prevention and recovery. Vienna: BMLV. https://www.bmlv.gv.at/pdf_pool/publikationen/pfp_rssc_georgia_prevention.pdf
13. Task Force for Business and Stability Operations (TFBSO). (n.d.). Wikipedia. Retrieved May 6, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Task_Force_for_Business_and_Stability_Operations
14. Tzifakis, N. (2012). Post-conflict economic reconstruction. South-East European Research Centre (SEERC), (7), 15–32. https://www.seerc.org/new/component/docman/doc_view/382-post-conflict-economic-reconstruction.html
15. Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Maalaoui, A., Syrjä, P., & Jones, P. (2023). Entrepreneurship in post-conflict countries: A literature review. *Journal of Management & Governance*, 27, 1–34. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00705-1>
16. United Nations. (2010). Reconstructing public administration after conflict: Challenges, practices and lessons learned. New York: United Nations. Retrieved May 21, 2025, from <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E->

Library%20Archives/2009%20Reconstructing%20Public%20Administration%20after%20Conflict.pdf

17. Atlantic Council. (2008). Post-conflict Georgia: Governance and development. Washington, DC: Atlantic Council. Retrieved May 21, 2025, from https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2008/09/Post-Conflict_Georgia.pdf

Kyrylko N.M. Modeling the organizational process of enterprise recovery in post-conflict conditions. Subject of the study. The article explores the organizational foundations for restoring enterprises that have sustained destruction and operational disintegration as a result of the full-scale military aggression launched by the Russian Federation in 2022. The study focuses on the need to build an effective model of post-conflict enterprise recovery as part of a broader strategy for rebuilding Ukraine's economy. **The aim of the study.** The main objective is to develop a conceptual model for organizing the recovery process of enterprises in post-conflict conditions, based on international practices and adapted to Ukraine's institutional and regional context. The model is intended to enhance strategic decision-making, resource mobilization, and coordination between key stakeholders.

Research methods. The research methodology includes comparative analysis of international recovery cases (Balkans, Iraq, Georgia), scenario modeling, and systems approach. The study applies theoretical generalization and structural-functional modeling to identify key stages, actors, and mechanisms of coordination in the recovery process.

Results of the work. The author proposes a multi-actor organizational model of enterprise recovery that integrates adaptive strategic planning, damage assessment, resource mobilization, digital transformation, and partnership development. Special attention is given to the role of state policy, financial instruments, foreign investment, and international aid. The findings have practical value for government institutions, businesses, and international partners. The proposed model can be incorporated into national recovery programs, regional development strategies, and SME support initiatives, contributing to the sustainable rebuilding of Ukraine's economic system.

Key words: post-war enterprise recovery, organizational process model, multi-actor approach, economic modeling, recovery strategy, change management, reindustrialization.

Стаття надійшла до редакції: 02.05.2025 р.