

Ганна Миколаївна Коптева,
д-р екон. наук, професор,
ORCID 0000-0002-3082-2094
e-mail: Hanna.Koptieva@khpi.edu.ua;
Андрій Володимирович Кулик,
аспірант,
ORCID 0009-0008-8412-3468
e-mail: Andrii.Kulyk@emmb.khpi.edu.ua

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Постановка проблеми. Зростання геополітичної нестабільності, прискорення технологічних змін, цифрова трансформація економіки, порушення глобальних ланцюгів постачання та підвищення частоти кризових явищ суттєво ускладнюють забезпечення довгострокового розвитку підприємств. За таких умов традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на мінімізацію наслідків криз і відновлення докризового стану, вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності та конкурентоспроможності. Все більшої актуальності набувають підходи, що передбачають не лише реагування на кризові явища, а й стратегічну трансформацію підприємства, спрямовану на формування нових джерел створення цінності та забезпечення його довгострокової стійкості.

У сучасній теорії менеджменту таку трансформацію пов'язують із розвитком концепцій стратегічних змін, стратегічного оновлення, організаційної стійкості та динамічних здібностей, які розглядають здатність підприємства до адаптації як безперервний процес переосмислення стратегії, ресурсної конфігурації та способів ведення бізнесу. Водночас більшість існуючих досліджень зосереджується на окремих аспектах цих процесів, тоді як питання їх інтеграції в єдиний механізм стратегічного відтворення підприємства залишаються недостатньо розробленими.

Особливої актуальності набуває обґрунтування механізмів, що забезпечують практичну реалізацію стратегічного відтворення підприємства. Ключову роль у цьому відіграють трансформація бізнес-моделі та перебудова архітектури бізнес-процесів, які створюють передумови не лише для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, а й для формування нових конкурентних переваг. Водночас взаємозв'язок зазначених процесів та їх поєднання в єдину логіку стратегічного відтворення залишаються недостатньо розкритими в науковій літературі. Це зумовлює актуальність дослідження,

спрямованого на розроблення концептуального підходу до стратегічного відтворення підприємства на основі трансформації бізнес-моделі й архітектури бізнес-процесів в умовах кризових викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі простежується поступовий перехід від традиційного антикризового управління до стратегічного управління змінами, спрямованого не лише на подолання наслідків криз, а й на забезпечення довгострокової адаптації підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [1–5]. Зокрема, Г. М. Коптева та А. В. Кулик [1] обґрунтовують теоретико-методологічне підґрунтя управління організаційними змінами, при цьому у статті [2] розвивається стратегічний аспект цього напрямку, обґрунтовуючи необхідність інтеграції адаптаційних і антикризових механізмів у систему стратегічного управління підприємством. Інші автори досліджують стратегічні аспекти антикризового управління підприємством [3], розвивають підходи до формування системи стратегічного антикризового менеджменту [4], узагальнюють сучасні концепції стратегічних змін, систематизуючи їх передумови, процеси та результати [5]. Попри спільне визнання стратегічного характеру організаційних змін, їхні підходи відрізняються предметом дослідження та рівнем концептуалізації.

Подальший розвиток зазначених підходів пов'язаний із концепцією стратегічного оновлення (strategic renewal), у межах якої акцент зроблено на безперервному переосмисленні конкурентної позиції підприємства, його ресурсної конфігурації та бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища [6]. Водночас сучасні дослідження організаційної стійкості демонструють зміну наукових поглядів від трактування «resilience» як здатності відновлювати діяльність після кризових подій до її розуміння як стратегічної характеристики підприємства, що забезпечує адаптацію, трансформацію та



формування нових конкурентних переваг [7; 8]. Аналогічний підхід закладений і в ДСТУ EN ISO 22301:2021, який визначає системні вимоги до забезпечення безперервності бізнесу, проте не розкриває механізмів реалізації стратегічної трансформації підприємства [9].

Теоретичною основою сучасних моделей стратегічної адаптації є концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), яка пояснює здатність підприємства своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, мобілізувати ресурси та трансформувати організаційні процеси відповідно до нових умов розвитку [10–13]. Дослідники O. Schilke, S. Hu та C. E. Helfat [10] систематизували сучасні дослідження динамічних здібностей, запропонували узагальнену модель їхніх передумов, механізмів, складових та результатів, а також окресливши напрями подальших досліджень. Автори статті C. N. Pitelis, D. J. Teece та H. Yang [11] розвинули концепцію динамічних здібностей у контексті стратегічного розвитку, обґрунтувавши ключову роль здатності до виявлення можливостей (sensing), їх використання (seizing) та трансформації ресурсної бази й організаційних процесів (transforming) у формуванні та реалізації стратегії підприємства. У праці W. Huang та T. Ichikohji [12] емпірично підтверджено взаємозв'язок між динамічними здібностями та інноваціями бізнес-моделі, та доведено, що вплив окремих компонентів (sensing, seizing, transforming) на її елементи є неоднаковим і залежить від динаміки зовнішнього середовища. При цьому, T. P. Joussen, D. K. Kanbach та S. Kraus [13] розглядають динамічні здібності як основу формування організаційної стійкості, інтегруючи їх у цілісну модель стратегічних змін підприємства. Попри спільне визнання визначальної ролі динамічних здібностей у забезпеченні адаптації та стратегічних змін підприємства, наведені дослідження відрізняються за предметом аналізу та рівнем концептуалізації. Так, роботи [10, 11] переважно спрямовані на розвиток теоретичних засад концепції динамічних здібностей, тоді як дослідження [12, 13] акцентують увагу на їх емпіричному прояві у процесах інновації бізнес-моделі та формування організаційної стійкості. Разом із тим у розглянутих працях недостатньо розкрито механізм інтеграції компонентів sensing, seizing і transforming із трансформацією бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів та ресурсної конфігурації підприємства в межах єдиної концептуальної моделі стратегічного відтворення [12; 14; 15].

Суттєвого розвитку останніми роками набули дослідження, присвячені трансформації бізнес-моделей як одному з ключових механізмів адаптації підприємств до кризових умов, цифрової трансформації та змін ринкового середовища [14–18]. При цьому бізнес-модель розглядається не як сукуп-

ність окремих елементів діяльності, а як цілісна система, зміна якої передбачає комплексну перебудову принципів функціонування підприємства, його бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та механізмів створення конкурентних переваг. Водночас більшість праць зосереджена на питаннях трансформації бізнес-моделі [14–18], тоді як її взаємозв'язок зі стратегічним відтворенням підприємства та перебудовою архітектури бізнес-процесів залишається недостатньо розкритим [5–8; 14–18].

Практична реалізація трансформації бізнес-моделі безпосередньо пов'язана з удосконаленням архітектури бізнес-процесів. Сучасні дослідження у сфері управління бізнес-процесами та архітектури підприємства обґрунтовують необхідність комплексного проєктування бізнес-процесів як основи реалізації стратегічних змін, цифрової трансформації та підвищення ефективності діяльності підприємств [19; 20]. Проте зазначені дослідження переважно розглядають процесну архітектуру як самостійний об'єкт управління, без достатнього врахування її ролі у стратегічному відтворенні підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що сучасні дослідження розкривають окремі аспекти стратегічної адаптації підприємства – забезпечення організаційної стійкості, стратегічного оновлення, розвитку динамічних здібностей і трансформації бізнес-моделі. Натомість у науковій літературі недостатньо розкрито питання їх комплексної інтеграції в межах єдиної концептуальної моделі, яка б описувала повний цикл переходу підприємства від кризового впливу до нової траєкторії стратегічного розвитку. Саме зазначена наукова прогалина зумовила розроблення авторської концептуальної моделі стратегічного відтворення підприємства.

Метою статті є розроблення авторської концептуальної моделі стратегічного відтворення підприємства в умовах кризових викликів. Для досягнення поставленої мети необхідно:

- обґрунтувати теоретичні засади стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища;
- визначити взаємозв'язок трансформації бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів у забезпеченні стратегічного відтворення підприємства;
- розробити авторську концептуальну модель стратегічного відтворення підприємства та обґрунтувати логіку її функціонування.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні концепції стратегічного управління розглядають забезпечення довгострокового розвитку підприємства як результат поєднання стратегічних змін, організаційної стійкості, динамічних здібностей, стратегічного оновлення та трансформації бізнес-моделі [5–8; 10–18]. Незважаючи на суттєвий розвиток цих наукових напрямів, більшість існу-

ючих моделей зосереджується на дослідженні окремих аспектів адаптації підприємства до кризових умов, не забезпечуючи їх інтеграції у цілісний механізм стратегічного відтворення. Зокрема, недостатньо розкритими залишаються взаємозв'язки між трансформацією бізнес-моделі, перебудовою архітектури бізнес-процесів та реалізацією стратегічних змін у межах єдиної концептуальної моделі.

У межах цього дослідження під стратегічним відтворенням підприємства пропонується розуміти безперервний процес цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та управлінських механізмів, спрямований на забезпечення довгострокової адаптації, організаційної стійкості та формування нових конкурентних переваг в умовах кризових викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, якщо стратегічне відновлення орієнтоване на подолання наслідків кризи, стратегічне оновлення — на адаптацію до змін, а стратегічна

регенерація — на відновлення стратегічного потенціалу, то стратегічне відтворення є ширшою концепцією, яка охоплює всі зазначені процеси та забезпечує формування нової траєкторії довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Теоретичною основою запропонованої концептуальної моделі є теорія динамічних здібностей, відповідно до якої стратегічна адаптація підприємства забезпечується через взаємопов'язані процеси виявлення можливостей і загроз (sensing), прийняття стратегічних рішень щодо використання нових можливостей (seizing) та трансформації ресурсної бази, організаційної структури й бізнес-процесів (transforming) [10; 11]. У запропонованому дослідженні зазначені процеси конкретизовано з урахуванням особливостей функціонування підприємства в кризовому середовищі та інтегровано з трансформацією бізнес-моделі й архітектури бізнес-процесів як ключових інструментів стратегічного відтворення (див. таблицю).

Таблиця. Інтерпретація концепції динамічних здібностей у концептуальній моделі стратегічного відтворення підприємства

Компонент концепції динамічних здібностей	Реалізація у запропонованій моделі	Очікуваний результат
Sensing (виявлення загроз і можливостей)	Моніторинг зовнішнього середовища, ідентифікація слабких сигналів, стратегічна діагностика	Своєчасне виявлення потреби у стратегічному відтворенні
Seizing (мобілізація та реалізація можливостей)	Вибір режиму стратегічних змін, трансформація бізнес-моделі, формування програми змін	Узгодження стратегічних рішень із новими умовами функціонування та формування програми ресурсного забезпечення реалізації стратегічних рішень
Transforming (трансформація та рекомбінація ресурсів і процесів)	Перебудова архітектури бізнес-процесів, організаційне навчання, контроль і закріплення змін	Перехід підприємства до зони стратегічного відтворення та формування нових конкурентних переваг

Джерело: розроблено та адаптовано авторами на основі [10; 11]

Теоретичний вибір бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів як центральних елементів концептуальної моделі зумовлений тим, що саме вони забезпечують взаємозв'язок між стратегічними рішеннями та їх практичною реалізацією. Бізнес-модель визначає логіку створення й привласнення цінності, тоді як архітектура бізнес-процесів забезпечує її операціоналізацію через відповідну перебудову процесів, ресурсних потоків і механізмів координації діяльності підприємства.

Запропонований підхід ґрунтується на припущенні, що кризова ситуація не повинна розглядатися виключно як загроза функціонуванню підприємства. За наявності своєчасної стратегічної діагностики, адекватної трансформації бізнес-моделі та перебудови архітектури бізнес-процесів криза може стати каталізатором стратегічного відтворення, забезпечуючи перехід підприємства до нового рівня організаційного розвитку. Відповідно до цієї логіки розроблено концептуальну модель стратегічного відтворення підприємства, яку наведено на рисунку.

Отже, кризова ситуація має розглядатися як певний переломний момент, в рамках якого підприємство може або втратити значну частину потенціалу, або використати кризу як поштовх до стратегічного відтворення через зміну бізнес-моделі та архітектури процесів.

Представлена концептуальна модель відображає процес активізації стратегічного відтворення підприємства залежно від глибини кризових явищ та обраного режиму управління. Вона демонструє можливі траєкторії розвитку підприємства від моменту виникнення дестабілізуючого впливу до переходу в зону стратегічного відтворення, а також визначає логічну послідовність етапів реалізації трансформаційних заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової адаптації та організаційної стійкості.

Трансформація бізнес-моделі набуває практичної реалізації через відповідну перебудову архітектури бізнес-процесів, яка забезпечує узгодження нової логіки створення, доставки та привласнення

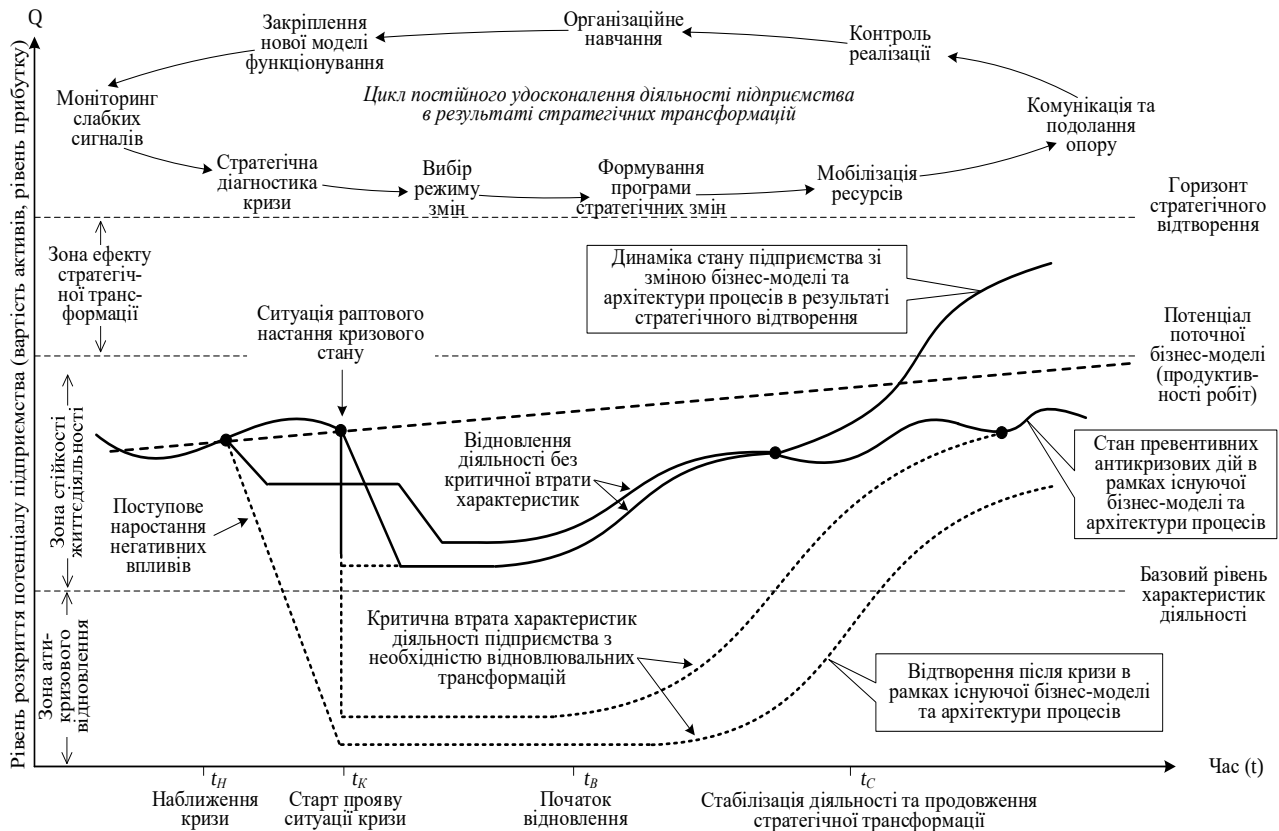


Рисунок. Концептуальна модель реалізації стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища

Джерело: авторська розробка на основі ISO 22301 [9]

цінності з операційною діяльністю підприємства. Зміни ключових елементів бізнес-моделі, зокрема ціннісної пропозиції, клієнтських сегментів, каналів взаємодії, партнерської мережі, ресурсного забезпечення та механізмів формування доходів, зумовлюють необхідність перегляду складу, структури й взаємозв'язків бізнес-процесів. Відповідно, архітектура бізнес-процесів виступає операційним каркасом стратегічного відтворення, забезпечуючи практичну реалізацію стратегічних рішень шляхом перепроектування процесів, перерозподілу ресурсів, оновлення функціональних взаємодій і механізмів координації діяльності підприємства.

На відміну від звичайного відновлення після негативного впливу, стратегічне відтворення передбачає не повернення до попередньої траєкторії, а перехід до якісно вищого рівня продуктивності, підвищення вартості активів і зростання організаційної спроможності підприємства. У цьому сенсі вихід із кризи має розглядатися не як механічне усунення наслідків дестабілізації, а як керована трансформація способу створення цінності, логіки взаємодії з ринком, конфігурації ресурсів і структури ключових бізнес-процесів. Таким чином, стан підприємства може суттєво відрізнятись (перебувати в зоні стійкості, зоні ефекту стратегічної трансформації або зоні антикризового відновлення),

а отже, управлінська реакція має залежати від глибини спаду та здатності організації зберігати керованість у перехідному періоді. Якщо кризовий стан не призводить до критичної втрати характеристик діяльності, підприємство може обмежитися відновленням поточної моделі, однак такий варіант тільки дозволяє стабілізувати звичний режим функціонування без суттєвого оновлення конкурентної основи. Натомість, у разі критичної втрати характеристик діяльності виникає потреба у відновлювальних трансформаціях, які мають бути спрямовані не тільки на повернення докризових параметрів результативності, але й на перегляд бізнес-моделі, процесної архітектури та стратегічних пріоритетів.

Логіка моделі передбачає, що розвиток кризової ситуації супроводжується переходом підприємства між якісно різними станами, кожен із яких потребує відповідного управлінського режиму та інструментів стратегічних змін. Саме послідовність цих переходів визначає траєкторію стратегічного відтворення підприємства.

Архітектура процесів у такій трансформації виконує роль операційного каркаса, через який стратегічні рішення переводяться у конкретні дії, процедури, відповідальність, ресурси та показники результативності. Якщо бізнес-модель визначає, за рахунок чого підприємство має вижити й розвива-

тися після кризи, то процесна архітектура окреслює, як саме ця нова логіка буде реалізована в операційній, управлінській, фінансовій, кадровій, інноваційній та комунікаційній площинах. Саме тому мобілізація ресурсів стає не просто етапом забезпечення змін, а передумовою перебудови внутрішньої системи підприємства відповідно до обраної стратегії відтворення.

Комунікація та подолання опору в цьому контексті мають не допоміжне, а системоутворювальне значення, оскільки зміна бізнес-моделі й процесів неминує зачіпати ролі, повноваження, звички, компетентності та очікування персоналу. Контроль реалізації забезпечує перевірку того, чи справді трансформація виводить підприємство на траєкторію стратегічного відновлення, а не лише імітує зміни через окремі організаційні або процедурні коригування. Організаційне навчання виступає механізмом накопичення нового досвіду, завдяки якому підприємство поступово закріплює нову модель функціонування й формує здатність до подальшого реагування на зміни середовища. Закріплення нової моделі функціонування означає, що результати антикризової трансформації мають бути інституціоналізовані в оновлених процесах, правилах, структурах, компетенціях, цифрових рішеннях, системах контролю та управлінській культурі. Найбільш продуктивною траєкторією, відображеною на рисунку, є динаміка, за якої підприємство після кризи не просто відновлює попередній рівень діяльності, а виходить на горизонт стратегічного відтворення з вищим потенціалом поточної бізнес-моделі та продуктивності робіт. Отже, вихід із кризи через стратегічні зміни бізнес-моделі й архітектури процесів слід розглядати як послідовний цикл: раннє виявлення сигналів кризи, стратегічна діагностика, вибір режиму змін, програмування трансформації, мобілізація ресурсів, комунікаційне забезпечення, контроль реалізації, організаційне навчання та закріплення нового способу функціонування підприємства.

Таким чином, особливо актуальною запропонована концептуальна модель є для підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, посилення кризових викликів, цифрової трансформації та необхідності системної перебудови бізнес-моделі. За

таких умов інтеграція стратегічних змін із трансформацією бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів стає ключовою передумовою забезпечення організаційної стійкості й довгострокового розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження розвинено теоретичні положення стратегічного управління підприємством в умовах кризового середовища шляхом обґрунтування концепції стратегічного відтворення як безперервного процесу трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та управлінських механізмів, спрямованого на забезпечення довгострокової адаптації, організаційної стійкості та формування нових конкурентних переваг. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні авторського підходу до трактування стратегічного відтворення підприємства як безперервного процесу забезпечення його довгострокового стратегічного розвитку та розробленні концептуальної моделі стратегічного відтворення, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує концепції стратегічного оновлення, стратегічної регенерації, інновацій бізнес-моделі та динамічних здібностей у цілісну систему взаємопов'язаних етапів і механізмів формування нових конкурентних переваг підприємства. Запропонована концептуальна модель, на відміну від традиційних підходів до антикризового управління, розглядає кризу не лише як джерело загроз, а й як каталізатор стратегічних змін і якісного розвитку підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі як теоретико-методологічної основи для формування стратегій відновлення і трансформації підприємств, а також для удосконалення бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів відповідно до характеру кризових викликів і стратегічних цілей розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком запропонованої концептуальної моделі шляхом розроблення методичного інструментарію оцінювання стратегічного відтворення підприємства, розроблення системи показників оцінювання результативності її реалізації та верифікації її положень на підприємствах різних видів економічної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коптева Г. М., Кулик А. В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>
2. Кулик А. В. Стратегічні аспекти управління змінами на підприємствах в динамічному бізнес-середовищі в умовах кризових ситуацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11 (2). С. 234–238. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-43>
3. Zavidna L., Namliiev Y., Dudukalova O. Formulating a crisis-management strategy for an enterprise. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*. 2025. No. 2 (1). P. 46–53. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2025-v2-i1-004>
4. Єщенко М., Точонов І., Петленко Т. Стратегічний менеджмент будівельних підприємств в умовах кризової ситуації. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 87. № 2. С. 181–187. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181

5. Acciarini C., Boccardelli P., Peruffo E. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. 2024. № 21 (4). P. 782–802. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
6. Raoofian A., Ghatari A. R., Manesh M. F., Palumbo R. Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. № 33 (12). P. 75–104. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781>
7. Oliveira L. M., Barbosa P. L., Marx R. Organizational resilience: A promising concept for organizational strategy or just a new buzzword? *Multinational Business Review*. 2026. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1108/MBR-08-2024-0158>
8. Malik F. S., Terzidis O. The metamorphosis of organizational resilience: A strategic roadmap for SMEs in the digital age. *Review of Managerial Science*. 2026. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1007/s11846-026-01002-3>
9. ДСТУ EN ISO 22301:2021. Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу. Вимоги (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). Національний орган стандартизації, 2021. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909
10. Schilke O., Hu S., Helfat C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *The Academy of Management Annals*. 2018. № 12 (1). P. 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
11. Pitelis C. N., Teece D. J., Yang H. Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*. 2024. No. 61 (8). P. 3295–3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
12. Huang W., Ichikohji T. Do dynamic capabilities facilitate business model innovation in small and medium-sized Chinese family companies? *International Journal of Innovation Management*. 2022. No. 26 (6). Art. 2250040. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500402>
13. Joussen T. P., Kanbach D. K., Kraus S. Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*. 2025. No. 34 (4). P. 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
14. Inigo E. A., Albareda L., Ritala P. Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*. 2017. No. 24 (5). P. 515–542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
15. Gregurec I., Tomićić Furjan M., Tomićić-Pupek K. The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*. 2021. № 13 (3). Art. 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
16. Zamani E. D., Griva A., Conboy K. Using business analytics for SME business model transformation under pandemic time pressure. *Information Systems Frontiers*. 2022. No. 24 (4). P. 1145–1166. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10255-8>
17. Dobrowolska E., Sliż P. Business model transformation during the COVID-19 pandemic: Example of the automotive industry. *E-mentor*. 2023. No. 2 (99). P. 69–82. <https://doi.org/10.15219/em99.1607>
18. Cruz-Sanchez O., Cruz-Cazares C., Hernandez-Vivanco A. Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2026. No. 204. Art. 115835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>
19. Akinbowale O. E., Zerihun M. F., Mashigo P. Business process management framework: Systematic review of the trends, potentials and future. *Cogent Business & Management*. 2026. No. 13 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2627025>
20. Atencio E., Bustos G., Mancini M. Enterprise architecture approach for project management and project-based organizations: A review. *Sustainability*. 2022. № 14 (16). Art. 9801. <https://doi.org/10.3390/su14169801>

Надійшла до редакції 03.08.2026

Прийнята до друку 07.09.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Koptieva, H. M., & Kulyk, A. V. (2024). Theoretical and methodological framework for optimizing decision-making in change management at enterprises under a dynamic business environment. *Actual Problems of Economics*, 11(281), 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243> [in Ukrainian].
2. Kulyk, A. V. (2026). Strategic aspects of change management at enterprises in a dynamic business environment under crisis conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 11(2), 234–238. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-43> [in Ukrainian].
3. Zavidna, L., Namliev, Y., & Dudukalova, O. (2025). Formulating a crisis-management strategy for an enterprise. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2025-v2-i1-004>
4. Yeshchenko, M., Tochono, I., & Petlenko, T. (2024). Strategic management of construction enterprises in conditions of crisis situation. *Galician Economic Journal*, 87(2), 181–187. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181 [in Ukrainian].
5. Acciarini, C., Boccardelli, P., & Peruffo, E. (2024). Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*, 21(4), 782–802. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
6. Raoofian, A., Ghatari, A. R., Manesh, M. F., & Palumbo, R. (2025). Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 75–104. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781>
7. Oliveira, L. M., Barbosa, P. L., & Marx, R. (2026). Organizational resilience: A promising concept for organizational strategy or just a new buzzword? *Multinational Business Review* [Advance online publication]. <https://doi.org/10.1108/MBR-08-2024-0158>
8. Malik, F. S., & Terzidis, O. (2026). The metamorphosis of organizational resilience: A strategic roadmap for SMEs in the digital age. *Review of Managerial Science* [Advance online publication]. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-01002-3>
9. National Standardization Body. (2021). DSTU EN ISO 22301:2021. Security and resilience. Business continuity management systems – Requirements (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909
10. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
11. Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2024). Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 61(8), 3295–3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>

12. Huang, W., & Ichikohji, T. (2022). Do dynamic capabilities facilitate business model innovation in small and medium-sized Chinese family companies? *International Journal of Innovation Management*, 26(6), 2250040. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500402>
13. Joussem, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(4), 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
14. Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515–542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
15. Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
16. Zamani, E. D., Griva, A., & Conboy, K. (2022). Using business analytics for SME business model transformation under pandemic time pressure. *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1145–1166. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10255-8>
17. Dobrowolska, E., & Sliż, P. (2023). Business model transformation during the COVID-19 pandemic: Example of the automotive industry. *E-mentor*, 2(99), 69–82. <https://doi.org/10.15219/em99.1607>
18. Cruz-Sanchez, O., Cruz-Cazares, C., & Hernandez-Vivanco, A. (2026). Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 204, 115835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>
19. Akinbowale, O. E., Zerihun, M. F., & Mashigo, P. (2026). Business process management framework: Systematic review of the trends, potentials and future. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2627025>
20. Atencio, E., Bustos, G., & Mancini, M. (2022). Enterprise architecture approach for project management and project-based organizations: A review. *Sustainability*, 14(16), 9801. <https://doi.org/10.3390/su14169801>

Received: 03.08.2026

Accepted: 07.09.2026

Published: 29.09.2026

Коптєва Г. М., Кулик А. В. Концептуальна модель стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища

Розроблено концептуальну модель стратегічного відтворення підприємства, яка відображає логіку реалізації ключових етапів стратегічної трансформації та забезпечує взаємозв'язок трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації й управлінських механізмів. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні авторського трактування стратегічного відтворення підприємства як безперервного процесу цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та управлінських механізмів, спрямованого на досягнення довгострокової адаптації, організаційної стійкості та формування нових конкурентних переваг, а також у розробленні концептуальної моделі стратегічного відтворення, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує концепції стратегічного оновлення, стратегічної регенерації, інновацій бізнес-моделі та динамічних здібностей у цілісну логіку стратегічного відтворення підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі як теоретико-методологічної основи для розроблення стратегій трансформації та відновлення підприємств, а також удосконалення бізнес-моделі й архітектури бізнес-процесів відповідно до характеру кризових викликів і стратегічних цілей розвитку.

Ключові слова: архітектура бізнес-процесів, бізнес-модель, динамічні здібності, концептуальна модель, кризове середовище, організаційна стійкість, стратегічне відтворення підприємства, стратегічні зміни.

Koptieva H., Kulyk A. A conceptual model of enterprise strategic reproduction in a crisis environment

A conceptual model of enterprise strategic reproduction has been developed, reflecting the logic of implementing the key stages of strategic transformation and ensuring the interconnection between business model transformation, business process architecture, resource configuration, and management mechanisms. The scientific novelty of the study lies in substantiating the author's interpretation of enterprise strategic reproduction as a continuous process of purposeful transformation of the business model, business process architecture, resource configuration, and management mechanisms aimed at achieving long-term adaptation, organizational resilience, and the creation of new competitive advantages. In addition, the study develops a conceptual model of enterprise strategic reproduction which, unlike existing approaches, combines the concepts of strategic renewal, strategic regeneration, business model innovation, and dynamic capabilities into a coherent framework for enterprise strategic reproduction. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed conceptual model as a theoretical and methodological foundation for developing enterprise transformation and recovery strategies, as well as for improving business models and business process architecture in accordance with the nature of crisis challenges and long-term strategic development objectives.

Keywords: business model, business process architecture, conceptual model, crisis environment, dynamic capabilities, enterprise strategic reproduction, organizational resilience, strategic change.