УДК 005.591.3:658.15
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.17

Копа С.О.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-2802-5207
Бондаренко С.М.
доктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7183-1395

Kopa Serhii, Bondarenko Svitlana
Kyiv National University of Technologies and Design

РОЗМЕЖУВАННЯ КАТЕГОРІЙ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УПРАВЛІННЯ ДЖЕРЕЛАМИ ФІНАНСУВАННЯ ЇХ РОЗВИТКУ

DIFFERENTIATION BETWEEN CATEGORIES OF CHANGES IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES AS A PREREQUISITE FOR MANAGING THE SOURCES OF FINANCING THEIR DEVELOPMENT

Стаття присвячена систематизації категорій змін у діяльності суб'єкта господарювання: функціонування, зростання, модернізація, трансформація, відновлення, розвиток і сталий розвиток – та їх значенню для управління джерелами фінансування їх розвитку. Застосовано системний, ресурсний, історико-еволюційний, порівняльний та порівняльно-типологічний методи. Розроблено авторську типологію, що встановлює зв'язок кожної категорії зі змістом змін і типом джерела фінансування. Встановлено, що функціонування і зростання не потребують спеціального фінансування розвитку, тоді як модернізація, трансформація і розвиток потребують капітальних чи стратегічно узгоджених джерел, відновлення – грантового фінансування з модернізацією, а сталий розвиток – ESG-інструментів. Типологія є діагностичним інструментом вибору джерела фінансування в умовах повоєнного відновлення України.

Ключові слова: *категорії змін, управління джерелами фінансування, розвиток суб'єкта господарювання, функціонування, зростання, модернізація, трансформація, відновлення, сталий розвиток, повоєнне відновлення України.*

The article is devoted to systematizing the categories of changes in the activities of a business entity – functioning, growth, modernization, transformation, recovery, development, and sustainable development – and to substantiating their significance for managing the sources of financing their development. The relevance of the study stems from the frequent conflation of these categories in managerial practice, which leads to choosing financing sources inconsistent with the real scale, time horizon, and risk profile of the change. This is especially acute for Ukrainian enterprises, which in post-war recovery must simultaneously maintain functioning, restore lost potential, modernize, and move toward sustainable development, each requiring different financial resources. The study applies the systems approach and structural-functional method (functioning), the resource-based approach and dynamic capabilities concept (development), the historical-evolutionary method (growth and development), the comparative method and conceptual analysis (sustainable development, recovery), the empirical method (verifying recovery against resilience patterns of Ukrainian enterprises), and the comparative-typological method as the integrating one. An original comparative typology of the seven categories has been developed, defining for each its content, main outcome, and significance for the choice of financing source. Functioning and growth are quantitative changes that do not require

© Копа С.О., Бондаренко С.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

dedicated development financing, whereas modernization, transformation, and development are qualitative changes requiring capital, combined, or strategically matched sources. Recovery occupies an intermediate position: it acquires the features of development only when combined with modernization under the Build Back Better principle. Sustainable development is not a separate category but development subject to an additional normative criterion of balance among economic, environmental, and social outcomes. The typology can serve management as a diagnostic tool: before selecting a financing source, management should determine which category the intended change belongs to and only then choose an adequate instrument – from short-term liquidity financing, investment credit, or leasing to grant-based recovery financing and ESG-oriented instruments, which is especially relevant for Ukraine's post-war recovery.

Keywords: *categories of change, management of financing sources, development of an economic entity, functioning, growth, modernization, transformation, recovery, sustainable development, post-war recovery of Ukraine.*

Постановка проблеми. Управління джерелами фінансування суб'єктів господарювання передбачає прийняття рішень щодо залучення та розподілу фінансових ресурсів відповідно до конкретних цілей його діяльності. Проте ефективність таких рішень безпосередньо залежить від того, наскільки чітко визначено, яка саме зміна відбувається в діяльності підприємства – функціонування, зростання, розвиток, модернізація, трансформація, відновлення чи сталий розвиток. У науковій літературі ці категорії розглядаються переважно ізольовано, у межах окремих теоретичних традицій: системного підходу [6], класичного менеджменту [7; 8], ресурсної концепції [3], теорії динамічних здатностей [4] та концепцій сталого розвитку [5; 10; 12]. Унаслідок цього кожна категорія отримує власне трактування, однак взаємозв'язок між типом зміни та адекватним їй джерелом фінансування залишається недостатньо структурованим. Проблема посилюється тим, що на практиці різні типи змін нерідко ототожнюються (наприклад, зростання підміняється розвитком, а модернізація – трансформацією), що призводить до помилкового вибору джерел фінансування, невідповідних масштабу, горизонту та ризику фактичної зміни.

Для економіки України ця проблема набуває особливого прикладного значення. Повномасштабна війна одночасно поставила перед підприємствами завдання підтримання поточного функціонування, відновлення втраченого потенціалу, модернізації виробництва та переходу до моделей стійкого розвитку [13; 14]. Кожен із цих процесів вимагає різного складу фінансових ресурсів і різних інструментів їх залучення: підтримання ліквідності відрізняється від фінансування капітальних інвестицій, а грантове чи компенсаційне фінансування відновлення – від довгострокового стратегічного фінансування розвитку. Емпіричні дослідження останніх років підтверджують, що траєкторії відновлення українських підприємств суттєво різняться залежно від того, яку саме модель зміни вони реалізують – просте повернення до попереднього стану чи якісне оновлення бізнес-моделі [13]. Це обумовлює актуальність системного розмежування категорій змін саме у контексті управління джерелами фінансування розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя розмежування категорій змін закладено в загальній теорії систем Л. фон Берталанфі [6], яка розглядає функціонування як підтримання цілісності та обміну із середовищем, і в класичній школі менеджменту А. Файоля [7] та П. Друкера [8], де функціонування розкривається через реалізацію управлінських функцій і збалансування цілей підприємства. Категорія зростання отримала обґрунтування в роботах Е. Пенроуз [2], яка трактувала зростання як похідну від продуктивного використання ресурсів, а модель організаційних криз зростання Л. Грейнера [9] у подальшому конкретизувала цей процес як послідовність передбачуваних управлінських етапів.

Категорія розвитку концептуалізована на основі теорії Й. Шумпетера [1], який пов'язав розвиток із реалізацією нових комбінацій ресурсів, а також ресурсної концепції Дж. Барні [3] та теорії динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано і Е. Шуена [4], які

пояснюють розвиток через формування нових спроможностей і конкурентних переваг підприємства. Останні дослідження зберігають дискусійність цієї категорії: систематичний огляд моделей організаційної трансформації [15] демонструє, що межа між розвитком і трансформацією досі не має єдиного концептуального вирішення в міжнародній науковій літературі.

Категорія відновлення розглядається переважно в межах концепції «Build Back Better» [11], яка передбачає не просте відтворення втраченого потенціалу, а його якісне поліпшення. Це положення набуло емпіричного підтвердження в дослідженнях стійкості українських підприємств в умовах війни: виявлено різні траєкторії відновлення бізнесу – від простого повернення до попередніх показників до якісного оновлення бізнес-моделі [13], а також встановлено чинники стійкості малого й середнього бізнесу в кризових умовах [14]. Нарешті, категорія сталого розвитку концептуалізована в доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку [5], деталізована через концепцію потрійного критерію результативності Дж. Елкінгтона [12] і типологію справжньої корпоративної сталості Т. Дилліка і К. Мафф [10].

Проведений аналіз засвідчує, що, попри ґрунтовне опрацювання кожної окремої категорії, у науковій літературі відсутній комплексний підхід до їх систематизації саме в контексті управління джерелами фінансування розвитку суб'єкта господарювання. Невирішеною частиною проблеми залишається, зокрема, розмежування категорії «трансформація» від суміжних категорій – цю прогалину прямо констатує систематичний огляд [15] – а також відсутність зведеної типології, яка б встановлювала зв'язок між типом зміни та адекватним джерелом її фінансування, що й визначає напрям цього дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація категорій «функціонування», «зростання», «розвиток», «модернізація», «трансформація», «відновлення» та «сталий розвиток» і обґрунтування їх значення для управління джерелами фінансування розвитку суб'єктів господарювання.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні витоки категорій змін у діяльності суб'єкта господарювання на основі системного підходу, класичного менеджменту, ресурсної та еволюційної теорій фірми;
2. Проаналізувати сучасні концептуальні підходи до трактування зростання, трансформації та відновлення з урахуванням новітніх досліджень;
3. Розкрити зміст категорії «сталий розвиток» через призму концепцій потрійного критерію результативності та типології корпоративної сталості;
4. Розробити порівняльну типологію категорій змін, що встановлює їх співвідношення з типом, горизонтом і джерелами фінансування розвитку;
5. Сформулювати практичні висновки щодо застосування запропонованої типології в управлінні джерелами фінансування українських підприємств в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Дослідження побудовано на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів, що відповідають логіці кожного із джерел, покладених в основу статті.

Системний підхід використано для розкриття категорії «функціонування» як підтримання цілісності суб'єкта господарювання та його обміну ресурсами із зовнішнім середовищем, на основі загальної теорії систем Л. фон Берталанфі [6].

Структурно-функціональний метод застосовано для аналізу функціонування підприємства через реалізацію управлінських функцій за класичною школою менеджменту А. Файоля [7] та концепцією збалансування цілей підприємства П. Друкера [8].

Ресурсний підхід (Resource-Based View) використано для обґрунтування категорії «розвиток» як формування нових спроможностей і конкурентних переваг підприємства на основі концепції стратегічних ресурсів Дж. Барні [3].

Концепція динамічних здатностей застосовано для розкриття механізму адаптації підприємства до зміни зовнішніх умов (модернізація, трансформація) на основі підходу Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [4].

Історико-еволюційний метод використано для простеження генези категорій «розвиток» і «зростання» – від теорії реалізації нових комбінацій ресурсів Й. Шумпетера [1] до теорії зростання фірми Е. Пенроуз [2] і моделі послідовних управлінських криз зростання Л. Грейнера [9].

Порівняльний метод використано для зіставлення концепцій сталого розвитку – доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку [5], концепції потрійного критерію результативності Дж. Елкінгтона [12] і типології справжньої корпоративної сталості Т. Дилліка та К. Мафф [10] – з метою розкриття змісту категорії «сталий розвиток».

Метод концептуального аналізу застосовано до концепції «Build Back Better» В. Клінтона [11] для розкриття специфіки категорії «відновлення» як якісного, а не простого відтворення втраченого потенціалу.

Емпіричний (кейс-орієнтований) метод використано для верифікації теоретичних положень щодо категорії «відновлення» на основі емпіричних досліджень траєкторій відновлення українських підприємств в умовах війни [13] та чинників стійкості малого й середнього бізнесу [14].

Метод систематичного огляду літератури застосовано опосередковано – через використання результатів систематичного огляду моделей організаційної трансформації [15] для підтвердження відсутності єдиного підходу до розмежування категорії «трансформація» в сучасній науковій літературі.

Порівняльно-типологічний метод використано як основний інструмент дослідження для побудови авторської порівняльної типології категорій змін, що встановлює співвідношення кожної категорії з переважним результатом і значенням для управління джерелами фінансування розвитку.

Вибір наведеної комбінації підходів і методів обумовлений структурою мети та завдань дослідження, кожне з яких вимагає власного методичного інструментарію. Для розкриття теоретичних витоків категорій необхідне поєднання системного підходу [6] та структурно-функціонального методу [7; 8], оскільки категорія «функціонування» не може бути розкрита виключно через одну теоретичну традицію. Ресурсний підхід [3] і концепція динамічних здатностей [4] є необхідними саме для категорії «розвиток», оскільки на відміну від функціонування розвиток передбачає формування нових, а не відтворення наявних властивостей підприємства.

Для аналізу сучасних підходів до зростання, трансформації та відновлення (завдання 2) обрано історико-еволюційний метод із застосуванням періодизації [1; 2; 9], оскільки категорія «зростання» історично формувалася послідовно – від класичного розуміння продуктивного нагромадження до моделі управлінських криз, – і лише простеження цієї послідовності дає змогу коректно відмежувати зростання від розвитку. Доповнення цього методу емпіричним (кейс-орієнтованим) методом [13; 14] є обов'язковим, оскільки категорія «відновлення» набула специфічного змісту саме в умовах війни в Україні, а без опори на емпіричні дані про реальні траєкторії відновлення підприємств теоретичне визначення цієї категорії залишалося б неверифікованим. Використання результатів систематичного огляду [15] для категорії «трансформація» обґрунтовано тим, що ця категорія залишається дискусійною в міжнародній науковій літературі, а систематичний огляд є найбільш надійним джерелом підтвердження цього факту порівняно з окремими дослідженнями.

Для розкриття категорії «сталий розвиток» (завдання 3) обрано порівняльний метод і метод концептуального аналізу [5; 10; 12], оскільки ця категорія не є окремим типом змін, а нормативним уточненням категорії «розвиток» – його зміст можна розкрити лише через зіставлення декількох взаємодоповнювальних концепцій (визна-

чення ООН, потрійний критерій результативності, типологія рівнів корпоративної сталості), кожна з яких деталізує один аспект збалансованості економічних, екологічних і соціальних результатів. Аналогічно категорія «відновлення» потребує окремого методу концептуального аналізу [11], оскільки її специфіка (якісне поліпшення, а не просте відтворення) розкривається через єдину, спеціально сформульовану концептуальну рамку, а не через зіставлення кількох теорій.

Порівняльно-типологічний метод обрано як основний інструмент для розв'язання завдання 4, оскільки саме цей метод дає змогу звести розрізнені теоретичні положення, здобуті за допомогою всіх перелічених вище методів, до єдиної структури – порівняльної типології, що встановлює співвідношення кожної категорії змін з типом, горизонтом і джерелами фінансування розвитку. Жоден з інших методів окремо не здатний забезпечити такого узагальнення, оскільки кожен з них розкриває лише одну категорію або одну грань категорії, тоді як мета дослідження вимагає їх системного зіставлення.

У результаті застосування описаних методів систематизовано сім категорій змін у діяльності суб'єкта господарювання: «функціонування», «зростання», «модернізація», «трансформація», «відновлення», «розвиток» і «сталий розвиток». За допомогою порівняльно-типологічного методу ці категорії зведено до єдиної структури – авторської порівняльної типології (табл. 1), що встановлює співвідношення кожної категорії зі змістом змін, переважним результатом і значенням для управління джерелами фінансування розвитку.

Отримана типологія дає змогу сформулювати такі результати.

По-перше, функціонування і зростання є кількісними за своєю природою типами змін, які не потребують спеціального фінансування розвитку: функціонування фінансується короткостроковими джерелами підтримання ліквідності, а зростання – фінансуванням розширення чинної бізнес-моделі, яке може супроводжувати розвиток, але не гарантує його.

По-друге, модернізація, трансформація і розвиток є якісними типами змін, що потребують капітальних, комбінованих або стратегічно узгоджених джерел фінансування відповідно до масштабу перебудови.

По-третє, відновлення посідає проміжне становище: за змістом воно є відтворенням втраченого потенціалу, однак набуває ознак розвитку лише за умови поєднання з модернізацією та принципом "Build Back Better".

По-четверте, сталий розвиток не є окремим, паралельним типом змін, а розвитком, до якого застосовано додатковий нормативний критерій збалансованості економічних, екологічних і соціальних результатів, що зумовлює потребу в спеціалізованих сталих, зелених та ESG-орієнтованих джерелах фінансування.

Отримана типологія (табл. 1) свідчить, що сім категорій змін утворюють не довільний перелік, а внутрішньо впорядковану структуру, в якій категорії розрізняються за характером змін (кількісні чи якісні) і, відповідно, типом необхідного джерела фінансування. Функціонування і зростання є кількісними за змістом і саме тому не потребують спеціального фінансування розвитку – їх фінансові потреби обмежуються підтриманням ліквідності або розширенням чинної бізнес-моделі. Натомість модернізація, трансформація і розвиток є якісними типами змін, що пояснює, чому саме для них необхідні капітальні, комбіновані або стратегічно узгоджені джерела фінансування: якісна зміна передбачає появу властивостей, яких не було раніше, а це неможливо забезпечити виключно поточними грошовими потоками підприємства.

Проміжне становище категорії «відновлення» пояснюється тим, що за вихідним змістом вона спрямована на відтворення вже наявного до пошкодження потенціалу, а отже, за формальною ознакою є ближчою до функціонування, ніж до розвитку; концепція «Build Back Better» [11] показує, що відновлення набуває ознак розвитку лише за умови свідомого поєднання з модернізацією. Емпіричні дані щодо різних траєкто-

Таблиця 1

Порівняльна типологія категорій змін у діяльності суб'єкта господарювання та їх значення для управління джерелами фінансування розвитку

Категорія	Зміст змін	Переважний результат	Значення для фінансування розвитку
Функціонування	Підтримання поточного стану та безперервності діяльності	Збереження працездатності системи	Переважно короткострокове фінансування ліквідності й оборотного капіталу; саме по собі не є фінансуванням розвитку
Зростання	Кількісне розширення існуючої діяльності	Збільшення обсягів виробництва, доходу, активів або частки ринку	Фінансування розширення чинної бізнес-моделі; може супроводжувати розвиток, але не гарантує якісних змін
Модернізація	Оновлення окремих технологій, обладнання або процесів	Підвищення продуктивності та технічного рівня	Потребує капітальних інвестицій, інвестиційних кредитів або лізингу; є окремим напрямом розвитку
Трансформація	Комплексна перебудова бізнес-моделі, структури та системи управління	Формування нової конфігурації підприємства	Потребує комбінованого та поетапного фінансування різних взаємопов'язаних змін
Відновлення	Відтворення втраченого або пошкодженого потенціалу	Повернення працездатності та стійкості	Фінансується грантами, компенсаціями, кредитами й власними коштами; стає розвитком за поєднання з модернізацією та принципом Build Back Better
Розвиток	Кількісні та якісні зміни ресурсів, спроможностей і стратегічної позиції	Нові властивості, потенціал і конкурентні переваги	Потребує стратегічно узгодженого джерела або комбінації джерел, адекватних параметрам проєкту
Сталий розвиток	Розвиток із балансом економічних, екологічних і соціальних цілей	Довгострокова цінність, адаптивність і стійкість	Передбачає використання сталого, зеленого та ESG-орієнтованого фінансування

Джерело: розроблено авторами

рій відновлення українських підприємств [13; 14] інтерпретуються як практичне підтвердження цієї подвійності: частина підприємств обмежується простим поверненням до попередніх показників, тоді як інша частина поєднує відновлення з модернізацією і фактично реалізує розвиток. Висновок про те, що сталий розвиток є розвитком із додатковим нормативним критерієм [5; 10; 12], унеможливлює трактування «сталого розвитку» як синоніма «розвитку в цілому» або як окремого паралельного типу змін.

Системний підхід Л. фон Берталанфі [6] та функціональні концепції А. Файоля і П. Друкера [7; 8] розкривають функціонування на рівні підтримання цілісності системи та реалізації управлінських функцій, однак не встановлюють його зв'язку з конкретним типом джерел фінансування; отримана типологія доповнює ці концепції, операціоналізуючи функціонування саме через ознаку короткострокового характеру необхідного фінансування.

Теорія зростання фірми Е. Пенроуз [2] і модель управлінських криз Л. Грейнера [9] описують зростання як послідовний, структурно зумовлений процес, проте також не диференціюють його фінансові наслідки від наслідків розвитку. Результати цього

дослідження уточнюють цю прогалину, встановлюючи, що зростання, на відміну від розвитку, не гарантує якісних змін і відповідно не потребує стратегічно узгодженого джерела фінансування, обов'язкового для розвитку.

Ресурсна концепція Дж. Барні [3] і концепція динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [4] пояснюють механізм формування нових спроможностей підприємства, що лежить в основі категорії «розвиток», але залишають відкритим питання про те, які саме джерела фінансування є адекватними цьому процесу. Отримана типологія доповнює ці концепції висновком про необхідність стратегічно узгодженого джерела або комбінації джерел, параметри яких відповідають масштабу і горизонту конкретного проєкту розвитку.

Щодо категорії «сталий розвиток» результати цього дослідження узгоджуються з визначенням Всесвітньої комісії ООН [5] та концепціями Дж. Елкінгтона [12] і Т. Дилліка та К. Мафф [10], підтверджуючи, що збалансованість економічних, екологічних і соціальних результатів є нормативним, а не самостійним критерієм зміни. Водночас це дослідження уточнює співвідношення категорій, показуючи, що сталий розвиток є розвитком з додатковим критерієм, а не окремою паралельною категорією, що прямо не було сформульовано в жодному з трьох зазначених джерел окремо.

Концепція "Build Back Better" В. Клінтона [11] обґрунтовує принцип якісного, а не простого відновлення, що підтверджується в цьому дослідженні. Емпіричні дані щодо траєкторій відновлення українських підприємств в умовах війни [13] та чинників стійкості малого й середнього бізнесу [14] надають цьому теоретичному принципу емпіричне підтвердження: виявлені різні патерни відновлення бізнесу відповідають теоретичному розмежуванню між відновленням як простим поверненням до попереднього стану і відновленням, що поєднується з модернізацією та набуває ознак розвитку. Таким чином, результати цього дослідження пропонують теоретичне пояснення емпірично зафіксованої в [13; 14] варіативності траєкторій відновлення, чого самі емпіричні дослідження не робили, оскільки не мали на меті побудову категоріальної типології.

Нарешті, систематичний огляд моделей організаційної трансформації [15] констатує відсутність єдиного узгодженого підходу до розмежування трансформації та суміжних категорій змін у міжнародній науковій літературі. Результати цього дослідження безпосередньо відповідають на цю прогалину, пропонуючи операційний критерій розмежування: трансформація, на відміну від модернізації (оновлення окремих технологій чи процесів) і розвитку (формування нових властивостей і спроможностей загалом), визначається через формування принципово нової конфігурації підприємства, що потребує комбінованого та поетапного фінансування.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони зводять розрізнені теоретичні традиції: системний підхід, класичний менеджмент, ресурсну концепцію, концепцію динамічних здатностей, історико-еволюційні моделі зростання, концепції сталого розвитку та концепцію відновлення – до єдиної порівняльної типології, чим безпосередньо усувають прогалину в систематизації категорій змін, наявність якої підтверджено систематичним оглядом [15].

Практична значущість полягає в тому, що отримана типологія (табл. 1) дає змогу керівництву підприємства коректно ідентифікувати тип зміни, що фактично відбувається в його діяльності, і відповідно до цього обирати адекватне джерело фінансування: короткострокове фінансування ліквідності для функціонування, фінансування розширення бізнес-моделі для зростання, капітальні інвестиції чи лізинг для модернізації, комбіноване поетапне фінансування для трансформації, грантове чи компенсаційне фінансування в поєднанні з принципом "Build Back Better" для відновлення, стратегічно узгоджене джерело для розвитку та сталі, зелені й ESG-орієнтовані інструменти для сталого розвитку. Практична цінність цього результату підтверджується емпірично зафіксованою варіативністю траєкторій відновлення українських

підприємств в умовах повоєнної відбудови: без чіткого розмежування категорій підприємства ризикують застосовувати джерела фінансування, невідповідні фактичному масштабу, горизонту та ризику зміни, яку вони здійснюють, – проблему, сформульовану на початку статті.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні наукові підсумки:

1. Систематизовано сім категорій змін у діяльності суб'єкта господарювання: «функціонування», «зростання», «модернізація», «трансформація», «відновлення», «розвиток» і «сталий розвиток» – на основі системного підходу, структурно-функціонального методу, ресурсного підходу, концепції динамічних здатностей, історико-еволюційного методу, порівняльного методу та методу концептуального аналізу.
2. Розроблено авторську порівняльну типологію, що встановлює співвідношення кожної категорії зі змістом змін, переважним результатом і значенням для управління джерелами фінансування розвитку.
3. Встановлено, що функціонування і зростання є кількісними за своєю природою типами змін, які не потребують спеціального фінансування розвитку, тоді як модернізація, трансформація і розвиток є якісними типами змін, що потребують капітальних, комбінованих або стратегічно узгоджених джерел фінансування.
4. Обґрунтовано проміжне становище категорії «відновлення»: вона набуває ознак розвитку лише за умови поєднання з модернізацією відповідно до принципу "Build Back Better", що підтверджується емпірично зафіксованою варіативністю траєкторій відновлення українських підприємств.
5. Доведено, що сталий розвиток не є окремою, паралельною до розвитку категорією, а розвитком, до якого застосовано додатковий нормативний критерій збалансованості економічних, екологічних і соціальних результатів.
6. Запропоновано операційний критерій розмежування категорії «трансформація» (формування нової конфігурації підприємства, що потребує комбінованого та поетапного фінансування) як відповідь на прогалину, зафіксовану систематичним оглядом моделей організаційної трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розробленої типології керівництвом підприємств як діагностичного інструменту вибору джерела фінансування залежно від типу здійснюваної зміни, що є особливо актуальним в умовах повоєнного відновлення України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: емпіричною перевіркою запропонованої типології для категорій, які в цьому дослідженні обґрунтовано переважно теоретично, – модернізації, трансформації, розвитку та сталого розвитку, – за аналогією з емпіричною верифікацією, вже здійсненою для категорії «відновлення» на основі; перевіркою застосовності запропонованого операційного критерію розмежування категорії «трансформація» на матеріалі інших країн, з огляду на те, що відсутність єдиного підходу до цієї категорії зафіксована в міжнародній літературі, а не лише в українському контексті; а також розробкою на основі отриманої типології практичного інструментарію підтримки управлінських рішень щодо вибору джерел фінансування розвитку суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle / translated from the German by R. Opie. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. 255 p.
2. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1959. 272 p.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

5. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford : Oxford University Press, 1987.

6. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 1968. 289 p.

7. Fayol H. General and Industrial Management / translated by C. Storrs. London : Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p.

8. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Brothers, 1954. 404 p.

9. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. 1972. Vol. 50, No. 4. P. 37–46.

10. Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29, No. 2. P. 156–174. DOI: https://doi.org/10.1177/1086026615575176

11. Clinton W. J. Lessons Learned from Tsunami Recovery: Key Propositions for Building Back Better. New York : Office of the UN Secretary-General's Special Envoy for Tsunami Recovery, 2006. 40 p.

12. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 402 p.

13. De Waal G. A., Kenworthy A. L., Opatska S., Trevoho O., Boychuk Y., Kozlova V. Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2025. Vol. 33, Is. 2. e70058. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058

14. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12. Art. 319. DOI: https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319

15. Hosseini T., Kasrayi A., Roodsaz H. Critical Analysis of Organizational Transformation Model: A Systematic Review. *Management Studies in Development and Evolution*. 2026. Vol. 35, No. 119. P. 43–86. DOI: https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.85923.4636

Дата надходження статті: 28.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 27.10.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026