

РИНКОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНСТРУКТ

©2024 САВИЦЬКА Н. Л., ПАХУЧА Е. В.

УДК 658.8:005.52-044.347
JEL: L10; L51; M31; O12; P47

Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт

Мета статті – дослідження розвитку та зміни концепції резильєнтності соціально-економічних систем у сучасному турбулентному світі, а також створення теоретичного конструкту для ринкової резильєнтності бізнесу. Досліджено концепцію BANI світу, яка демонструє хаотичність і непередбачуваність сучасного суспільства та технологічного середовища, тому бізнес-організації мають бути не лише стійкими до стресу, але й готовими до змін і навіть успішно функціонувати в умовах невизначеності та нестабільності, щоб адаптуватися до нової реальності. Таким чином, центральною темою світової економічної думки є вивчення «резильєнтності» загалом, а також різних її аспектів і потенційних способів гарантувати стійкість соціальних, економічних і екологічних систем. Розглянуто резильєнтність як економічну категорію, яка властива суб'єкту економічної діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях. Запропоновано основні методологічні підходи до резильєнтності, які містять такі ключові складові: антикризове управління соціально-економічної системи; управління змінами та інноваціями; організаційна культура та лідерство; стійкість персоналу. Розглянуто новий підхід, який змінює ставлення до резильєнтності як до економічної категорії? парадигма Індустрії 5.0. У контексті резильєнтності ця парадигма ставить за мету створення життєздатних, гнучких і стійких систем, які можуть адаптуватися до різних викликів. Досліджено та систематизовано види резильєнтності різних рівнів соціально-економічної системи. Автори дійшли висновку про перетин, взаємодію та взаємодоповнення цих видів на різних рівнях, що є важливим аспектом забезпечення стійкості та адаптивності цієї системи. Запропоновано визначення поняття ринкової резильєнтності – це характеристика бізнес-організації, яка визначає її здатність створювати нові можливості для стійкості, виживання та розвитку в умовах тотальної невизначеності, нелінійних і непередбачуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Систематизовано та надано характеристику ключовим елементам формування ринкової резильєнтності суб'єкта бізнесу.

Ключові слова: резильєнтність, життєздатність, стійкість, соціально-економічні системи, резильєнтність суб'єкта бізнесу, ринкова резильєнтність.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 25.

Савицька Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: natalisavitska2010@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-7458-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211217940>

Пахуча Єліна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: ellinapakhucha@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0509-8230>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAE-6425-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219238091>

UDC 658.8:005.52-044.347
JEL: L10; L51; M31; O12; P47

Savitska N. L., Pakhucha E. V. Market Resilience of Business: A Theoretical Construct

The aim of the article is to study the development and change of the conception of resilience of socioeconomic systems in the modern turbulent world, as well as to create a theoretical construct for the market resilience of business. The conception of BANI of the world, which demonstrates the chaotic and unpredictable nature of modern society and technological environment, is studied, so business organizations must not only be resistant to stress, but also ready for change and even successfully function in conditions of uncertainty and instability in order to adapt to the new reality. Thus, the central theme of world economic thought is the study of «resilience» in general, as well as its various aspects and potential ways to guarantee the sustainability of social, economic and ecological systems. Resilience is considered as an economic category, which is inherent in the subject of economic activity at the micro-, meso- and macro-levels. The main methodological approaches to resilience are proposed, which contain the following key components: crisis management of the socioeconomic system; change and innovation management; organizational culture and leadership; staff resilience. A new approach that changes the attitude to resilience as an economic category – the paradigm of Industry 5.0 – is considered. In the context of resilience, this paradigm aims to create viable, flexible and resilient systems that can adapt to different challenges. The types of resilience of different levels of the socioeconomic system are examined and systematized. The authors concluded that these kinds intersect, interact and complement at different levels, which is an important aspect of ensuring the stability and adaptability of this system. A definition of the concept of market resilience has been proposed, which is a characteristic of a business organization, which determines its ability to create new opportunities for sustainability, survival and development in conditions of total uncertainty, non-linear and unpredictable changes in the internal and external environment. The key elements of the formation of market resilience of a business entity are systematized and characterized.

Keywords: resilience, viability, sustainability, socioeconomic systems, resilience of a business entity, market resilience.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 25.

Savytska Nataliia L. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: natalisavitska2010@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-7458-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57211217940>

Pakhucha Ellina V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: ellinapakhucha@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0509-8230>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAE-6425-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57219238091>

Концепція резильєнтності бізнесу є надзвичайно актуальною в сучасному світі, особливо в умовах щораз більшої нестабільності, турбулентності та різноманітних викликів. До таких викликів можна віднести пандемію COVID-19, яка стала яскравим прикладом того, як економічна система та бізнес можуть бути порушені непередбачуваними подіями. Напруженість на геополітичному та економічному рівнях суттєво впливають на умови ведення бізнесу, що вимагає від компаній гнучкості та витривалості. Світова економіка стикається зі збільшеною глобальною взаємозалежністю та змінами в кліматі, що призводять до непередбачуваних і складних викликів для підприємств. Швидкі технологічні інновації ведуть до різких змін у ринкових умовах і вимагають швидкого адаптивного реагування від підприємств. Зміни у споживачьких уподобаннях та уявленнях про відповідальність підприємств створюють нові виклики для брендів і компаній. Усі ці фактори підкреслюють важливість розуміння та впровадження стратегій резильєнтності для забезпечення стійкості та успішності бізнесу в непередбачуваних умовах. Компанії, які активно працюють над побудовою резильєнтності, можуть ефективніше пристосовуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними в невизначеному майбутньому.

Резильєнтність стає особливо важливою в умовах криз і конфліктів, коли економіка та суспільство переживають серйозні труднощі. Дослідження та розробка стратегій для забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи стають актуальним завданням. Тому вивчення проблематики забезпечення резильєнтності, що пов'язана з можливістю пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, відновлення після криз і руйнувань, формуванням умов

Роботу виконано в межах господарської теми «Розроблення стратегій та методичного інструментарію інноваційного розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів» (№ 0123U1032140).

для сталого розвитку, є важливим напрямом сучасних досліджень.

Концепція резильєнтності привернула увагу багатьох науковців. У науковій літературі використовується термін «життєздатність / життєстійкість» або «резильєнтність», щоб описати процес сприйняття, адаптації та відновлення до попереднього стану під час кризових ситуацій соціально-економічних систем різного характеру та рівня складності [21]. Найпоширенішим неправильним тлумаченням резильєнтності є «відскочити назад». Насправді йдеться про здатність адаптуватися та змінюватися, реорганізовуватися, справляючись із загрозами [4]. Резильєнтна система не повертається до того стану, щоб виглядати та поводитися так само, як раніше. Необхідно змінюватися для того, щоб не бути зміненим.

Вчені виокремлюють поняття «резильєнтність» «від стійкості та стабільності, акцентуючи увагу на постподієвій адаптації системи, та визначають два підходи до розуміння резильєнтності: перший зорієнтований на відновлення системи до рівноваги після кризових подій, а другий – на постійну адаптацію до змін» [24].

Як і в механіці, резильєнтність економічних структур вимагає розуміння жорсткості «матеріалу» та його меж пропорційності, щоб запобігти руйнуванню. Наголошено на необхідності відокремлення понять «резильєнтність економіки» та «економіка резильєнтності» [25].

Водночас, з іншого боку, здатність соціально-економічних систем протистояти шоку не залежить від часу. Тому стійкість системи до одного шоку не гарантує її стійкості до іншого шоку. Проте система соціально-економічного розвитку може реагувати по-різному під час настання шоку. Деякі показники можуть дозволити системі протистояти шоку, тоді як інші можуть зробити її нестійкою [17]. Отже, резильєнтність передбачає вміння справлятися з невизначеністю та визначати джере-

ла ризиків і можливостей. Не існує єдиного методу вимірювання резильєнтності, а конкретний аналіз і формування напрямів забезпечення резильєнтності найкраще розробляти конкретно до певної ситуації та для різних сфер бізнес-діяльності.

Недостатньо висвітленими залишаються питання забезпечення резильєнтності соціально-економічних систем у розрізі методологічних підходів та узагальнення їх ключових складових. Проведені дослідження основних сфер резильєнтності та сформовані важелі резильєнтності, які лежать у певних вимірах діяльності підприємства, не включають таку важливу компоненту, як ринкова резильєнтність, що вимагає уваги та визначення ключових елементів її формування.

Метою роботи є дослідження розвитку та трансформації концепції резильєнтності соціально-економічних систем у сучасному турбулентному світі та розробка теоретичного конструкту ринкової резильєнтності бізнесу. Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі завдання:

- ✦ дослідити основні підходи до визначення та розуміння терміна «резильєнтність» у контексті соціально-економічних систем;
- ✦ сформулювати основні методологічні підходи до резильєнтності та визначити їх ключові складові елементи;
- ✦ сформулювати класифікацію видів резильєнтності соціально-економічної системи та дослідити взаємозв'язок між зазначеними видами;
- ✦ сформулювати поняття «ринкова резильєнтність» та визначити ключові елементи її формування.

Методологічну та теоретичну базу дослідження становили праці вчених, присвячені проблемам актуалізації резильєнтності та її формування в економічному просторі, впровадження концепції резильєнтності для формування життєстійкості бізнес-організації, адаптації бізнесу до змін у період нових викликів і гібридних загроз. Порівняльний аналіз застосовано для вивчення досвіду передових консалтингових компаній у формуванні стратегічної резильєнтності як нового підходу до функціонування бізнес-суб'єкта та визначення основних сфер, ключових важелів і показників резильєнтності. Аналіз і синтез – для узагальнення та систематизації видів резильєнтності соціально-економічних систем і комбінування складових елементів системи ринкової резильєнтності суб'єкта бізнесу. Для наочного відображення результатів дослідження використано графічний метод. Абстрактно-логічний метод застосовано для формулювання поняття «ринкова

резильєнтність» і формування висновків дослідження.

У світі завжди існували невизначеність і складність, тому була запропонована досить ефективна система, щоб пристосуватися до викликів і загроз, такою стала концепція «VUCA» [2]. VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) – це абревіатура, що означає «мінливий, невизначений, складний, неоднозначний», вислів, що ілюструє тип світу, який з'явився після закінчення холодної війни в умовах все більш мережевого, високоцифрового середовища. Проте концепція VUCA є зрозумілою, виразною та все більше застаріває, бо стала не стільки способом розрізнення важливих відмінностей, скільки способом зображенням стану за замовчуванням. З новою парадигмою J. Cascio запропонував нову концепцію – світ BANI [5]. Будучи паралеллю до VUCA, BANI (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible* – крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) є основою для артикуляції все більш поширених ситуацій, в яких проста волатильність або складність є недостатніми лінзами для розуміння того, що відбувається. Концепція BANI стверджує: все, що відбувається у світі, не є тимчасовим відхиленням, це нова фаза, «всі системи, від глобальних мереж торгівлі та інформації до особистих зв'язків, всі ці системи змінюються, і їм доведеться змінитися» [5]. Навіть на поверхневому рівні елементи BANI можуть налякати на можливості реагування: крихкість може бути подолана гнучкістю та резильєнтністю; тривога – полегшена емпатією та уважністю; нелінійність вимагає розуміння та адаптивності; незрозумілість вимагає інтуїції та прозорості.

Концепція BANI вказує на хаотичність і непередбачуваність сучасного суспільства і технологічного ландшафту. Тому в умовах нової реальності компанії та організації мають бути не лише стійкими до стресу, але й готовими до змін і навіть здатними вигравати в умовах невизначеності та нестабільності. У результаті світова економічна думка зосереджена на дослідженні «резильєнтності» загалом, а також на різних рівнях її застосування та потенційних можливостях забезпечення стійкості соціальних, економічних і екологічних систем. Саме тому розповсюдженим терміном у науковій літературі стає термін «життєстійкість», або «резильєнтність», який почали використовувати для описання процесу сприйняття, адаптації та відновлення до попереднього стану під час кризових ситуацій соціоекономічних систем різного характеру та рівня складності. Термін «резильєнтність» у перекладі з англійської мови означає стійкість, пружність, витривалість та еластичність, але основний

його зміст пов'язаний з «антикрихістю», «еластичністю», «гнучкістю» та відображає швидкість, з якою система поглинає екзогенні імпульси та повертається до свого початкового стану після шоку.

Дефініція «резильєнтність» використовується в різних видах наукових досліджень. Значного поширення вона набула в економічних, соціальних і політичних дослідженнях, що є результатом зростання ризиків стихійних лих, глобальних змін клімату, політичної нестабільності та фінансових криз у всьому світі. Тому концепція резильєнтності в сучасному світі стає міждисциплінарною [14].

Сам термін запозичений з фізики – це здатність твердих тіл відновлювати свою форму після механічного тиску. У психологічному значенні феномен резильєнтності розуміють як біо-психо-соціальне явище, яке охоплює особистісні, міжособистісні та соціальні переживання та є природним наслідком різноманітних історичних процесів розвитку [20].

З метою узгодження понять важливо звертати увагу та застосовувати обережно необхідну термінологію. Зокрема, коли йдеться про стау індивідуальну рису, пропонується використовувати термін *resiliency* (життєздатність), а коли досліджується сам процес реагування на стресові події – *resilience* (життєстійкість), тому резильєнтність визначають як «здатність динамічної системи успішно пристосовуватися до порушень, які загрожують функціонуванню системи, життєздатності або розвитку» [8].

Резильєнтність залежить від того, наскільки ефективно працюють системи загалом, а не лише від того, наскільки вони залишаються безпечними. Крім того, використання можливостей означає, що витрачені ресурси слід розглядати як інвестиції, спрямовані на поліпшення результатів, а не як витрати, спрямовані на запобігання поразкам. Зрештою поняття «резильєнтність» доведеться повністю відокремити від поняття «безпеки», що призведе до дедалі більш чесної дискусії та відсутності будь-яких упереджень.

Здатність адаптуватися до криз і продовжувати працювати в тому ж темпі – це найпростіше визначення резильєнтності. Це міра того, наскільки сильно бізнес, суспільство та екосистема можуть змінитися, щоб перетнути переламний момент і перейти в інший стан, в якому вони зазвичай залишаються. Тому резильєнтність – це, передусім, здатність адаптуватися та змінюватися, реорганізуватися, справляючись з труднощами. Йдеться про те, щоб змінюватися для того, щоб не змінитися [3].

Концепція резильєнтності є досить новою в економіці та здебільшого використовується на ма-

кроекономічному рівні для вивчення того, як країни, що швидко розвиваються, досягають високих рівнів ВВП на душу населення, незважаючи на значні негативні впливи зовнішніх факторів. Економічна резильєнтність визначається як здатність економіки зменшити ймовірність подальших глибоких криз або, принаймні, пом'якшити їх наслідки [1]. Тому розглядаємо резильєнтність як економічну категорію, яка властива суб'єкту економічної діяльності.

Сутнісні характеристики макроекономічної резильєнтності включають визначення балансу між стійкістю та можливостями її забезпечення під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою поступового поліпшення ситуації. Розвиток національної резильєнтності розглядається як стан, «за якого людина, організація, система чи суспільство можуть ефективно працювати за будь-яких обставин» [19]. Для цього потрібна сприятлива публічна політика, яка вимагає реалізації різноманітних суспільних заходів і створення середовища, сприятливого для формування механізмів національної резильєнтності. Це є важливою частиною забезпечення економічної та соціальної стабільності. У науковій літературі поняття макроекономічної резильєнтності також відоме як макроекономічна життєздатність, пов'язане зі здатністю економіки протистояти стихійним лихам і кризам, які виникають всупереч об'єктивним обставинам [18]. Отже, резильєнтність економіки, як її здатність витримувати внутрішні та зовнішні «навантаження», адаптуватися до них і відновлюватися, насамперед залежить від надійності її структурних елементів і міцності вертикально-горизонтальних зв'язків усередині системи.

Згодом резильєнтність почала розглядатись на інших рівнях економіки – мезо- та мікро.

Мезоекономічний рівень (резильєнтність на рівні галузевих, регіональних, індустріальних чи секторальних структур економіки). Регіональну економічну резильєнтність визначають як здатність регіону успішно відновлюватися після шоків для його економіки, які або збивають його зі шляху зростання, або потенційно можуть збити його зі шляху зростання, але насправді цього не сталося [17]. Відновлення означає швидкість і рівень відновлення регіональної економіки після шоку. Переорієнтація стосується реконфігурації економіки і того, як ця реконфігурація впливає на обсяги виробництва, можливості працевлаштування та доходи. Оновлення означає рівень модернізації економіки або коригування шляху її зростання, у тому числі повернення на початковий шлях і перехід на новий шлях. Тому мезоекономічний рівень резильєнтності визначається здатністю економіч-

них суб'єктів на більш вузькому, регіональному або секторальному рівнях адаптуватися до змін, витримувати стресові ситуації та відновлюватися після них. На мезоекономічному рівні резильєнтність визначається не лише фінансово-економічними показниками, але й структурними особливостями ринків, секторів економіки та іншими факторами, що впливають на конкретні групи суб'єктів.

Закордонні науковці, які займаються дослідженням і формуванням інноваційних антикризових заходів, а також вітчизняні науковці, які нещодавно приєдналися до дослідження цієї проблеми, звертають увагу на дослідження резильєнтності *мікрорівня* (на рівні окремих суб'єктів економіки, підприємства, організації, домогосподарства чи індивіди). Так, резильєнтність бізнесу пропонують розглядати як корпоративну імунну систему: якщо вона доволі міцна, то це дозволить організації прийняти ситуацію, яка виникла. Міцна імунна система зробить організацію найбільш здатною до швидких переходів, гнучкою до розвитку, здатною до прогнозування, а отже, до використання можливостей раніше за конкурентів [6]. Таким чином, резильєнтність бізнесу – це наявність систем і процесів, які захищають від непередбачуваних потрясінь, а також забезпечення довгострокової організаційної гнучкості, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до мінливих обставин.

У своїх дослідженнях Череватський Д. Ю. пропонує розрізняти резильєнтність економіки та економіку резильєнтності. Так, резильєнтність економіки, «яку визначає співвідношення доходів і витрат відповідних бізнес-структур за умов ринкових обмежень, залежить від гірничо-геологічних, географічних, логістичних, техніко-технологічних, економіко-політичних та інших чинників. А економіка резильєнтності обумовлена притаманним конкретному господарству співвідношенням витрат праці та капіталу» [25]. За цим визначенням поняття «резильєнтність економіки» належить до макрота мезоекономічного рівнів, «економіку резильєнтності» відносять до мікроекономічного рівня.

Лігоненко Л. О. та Андрійчук В. А. провели дослідження трендів наукової публікаційної активності з використанням термінів «економічна резильєнтність», «організаційна резильєнтність» і «резильєнтність бізнесу» та створили кластеризацію публікацій відповідно до цих термінів [21].

За результатами кластеризації ключових слів за запитом «економічна резильєнтність» було виявлено п'ять кластерів наукових досліджень: стійкість регіональних систем; відновлення та економічне зростання після катастроф; запровадження адаптивного управління для забезпечення сталого

розвитку та стійкості екосистем в умовах кліматичних змін; економічний розвиток окремих міст, територій і міського населення в результаті пандемії; вплив надзвичайних ситуацій на людей і сільське господарство, а також створення освітніх та інвестиційних можливостей для ефективного подолання таких впливів.

На основі бази публікацій за запитом «організаційна резильєнтність» визначено чотири кластери наукових досліджень, які включають: вивчення резильєнтності організації; особистісні характеристики та соціопсихологічну стійкість людей; дослідження впливу пандемій, зокрема COVID-19, на функціонування медичних організацій і закладів охорони здоров'я; функціонування та управління медичними закладами та лікарнями в різних надзвичайних ситуаціях.

Запит за ключовими словами «бізнес-резильєнтність» містить п'ять кластерів наукових публікацій, які об'єднують такі теми: важливість резильєнтності для розвитку бізнесу; дослідження інструментарію резильєнтності; вплив кризових явищ, пандемій і стихійних явищ на стійкість малого та середнього бізнесу; вплив стихійних явищ на економічний розвиток малого бізнесу; значення резильєнтності для досягнення цілей сталого розвитку ООН [21]. Це дослідження допомагає краще зрозуміти різницю між даними категоріями та визначити основні вектори наукових досліджень.

Основні методологічні підходи до резильєнтності містять кілька ключових складових, таких як: антикризове управління соціально-економічною системою; управління змінами та інноваціями; організаційна культура та лідерство; стійкість персоналу.

Антикризове управління соціально-економічної системи – це стратегічний і тактичний підхід до управління в умовах кризових ситуацій та економічних шоків, спрямований на попередження або мінімізацію негативних впливів кризи на економічну та соціальну сфери. Цей підхід включає в себе виявлення ризиків, дослідження впливу криз, економічних шоків на сталість соціально-економічної системи, аналіз і оцінку наслідків впливу змін зовнішнього середовища, розробку стратегій реагування та відновлення.

Дослідження впливу криз та економічних шоків на сталість соціально-економічної системи свідчать, що економічне благополуччя та темпи економічного зростання до кризи не є єдиними факторами, які впливають на резильєнтність соціально-економічної системи в умовах глобального шоку. Підсистеми, які не є економічними лідерами в системах вищого порядку, іноді демонструють

більшу здатність протистояти шоку та відновитися після нього. З одного боку, це пов'язано з різними циклами розвитку соціально-економічних систем, з іншого – з впливом зовнішніх і внутрішніх драйверів соціально-економічних систем, які справляють як стимулювальний, так і стримувальний вплив [17].

Ризик-менеджмент як стратегічний інструмент дозволяє підприємствам використовувати можливості для забезпечення стабільного розвитку, а також передбачати й уникати негативних наслідків. За даними дослідження, прикладами ефективного використання ризик-менеджменту в різних сферах економіки зафіксовано у фінансовому, виробничому, інформаційно-технологічному та логістичному секторах [11]. Ці приклади свідчать, що ефективне використання стратегій ризик-менеджменту сприяє стійкості бізнесу в різних сферах економіки.

Здатність прогнозувати та гнучко адаптуватися до змін на ринку та в країні, а також своєчасно визначати та впроваджувати необхідні зміни у своїй діяльності є важливою частиною резильєнтності бізнесу. У сучасних умовах ефективне управління змінами на підприємстві стає життєво важливим процесом, оскільки є запорукою успішного розвитку та високої ефективності компанії. Передусім «управління змінами стосується структури системи управління та процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень, які гарантують ефективне функціонування підприємства або його економічну стабільність» [15].

Формування товарної пропозиції з урахуванням змін в потребах споживачів є ключовим напрямком продуктивних організаційних змін. Організації повинні адаптувати свої продукти та послуги до змін у смаках, очікуваннях і потребах споживачів, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти ринкові умови, що постійно змінюються. Структурні організаційні зміни включають різноманітні перетворення у структурі, процесах і системах управління організацією. Ключовими елементами структурних організаційних змін є реінжиніринг бізнес-процесів, зміна процесу ухвалення рішень та управління, зміни в системі комунікації та розподілу повноважень і відповідальності.

Інновації та зміни в техніці та технологіях, товарній пропозиції та структурі організаційні дозволяють організаціям бути більш конкурентоспроможними, ефективними та гнучкими в умовах змінності бізнес-середовища. Проте важливо правильно впроваджувати та управляти цими змінами, забезпечуючи підтримку персоналу та враховуючи вплив на організаційну культуру. Культурні організаційні зміни можуть бути ключовим

елементом успіху. Вони відображають стратегічні прагнення компанії та її відповідь на нові виклики та можливості. Так, культурні організаційні зміни включають в себе перетворення в загальних цінностях компанії, традиціях, нормах, відносинах, переконаннях та поведінці співробітників. Ці зміни можуть впливати на корпоративну культуру та стиль керівництва.

Управління резильєнтністю також може допомогти організації бути успішною після будь-якої кризи, роблячи життєстійкістю частиною повсякденної діяльності та допомагаючи організаціям ефективно справлятися з кризовими ситуаціями з високим рівнем стресу. Ефективне управління стійкістю може мінімізувати негативні аспекти трансформаційних процесів в організаціях.

Стійкість лідерства зміцнює робочу культуру, яка досягає цілей місії в умовах несприятливих обставин, невизначеності та змін, сприяючи при цьому добробуту команди [7]. Лідери повинні оцінити свою поточну позицію та можливості, а також зорієнтувати свої лідерські команди на пакет взаємодоповнювальних рішень у трьох напрямках, щоб розпочати розбудову організаційної стійкості [10]:

1. *Організація та операційна модель*: визначити економічно ефективну структуру, яка використовує реорганізацію, щоб збільшити адаптивність, оптимізувати для найбільш пріоритетних джерел цінності, перекласти основні процеси та прискорити нарощування потенціалу.
2. *Талант і навички*: оцінка навичок, знань і здібностей команди, які будуть потрібні в довгостроковій перспективі, та формування плану навчання, практики для розвитку та збереження цих здібностей.
3. *Культура та зміни*: формувати якості, що дозволять членам команди бути резильєнтними та розвиватись в умовах невизначеності; створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що будується на довірі та взаєморозумінні, лідер виступає прикладом для наслідування.

Стратегічно важливі ресурси, такі як персонал, трудова активність, прагнення досягти особистих і корпоративних цілей, а також професійні компетенції, які гарантують успіх діяльності та забезпечують конкурентоспроможність підприємства, є основою для ефективного функціонування підприємства. Отже, кадрова політика підприємства спрямована на те, щоб працівники були стійкими та згуртованими. Співробітники організації мають бути лояльними до роботодавця, здатними

ефективно виконувати поставлені завдання та працювати на підприємстві протягом тривалого періоду часу, у тому числі під час війни та післявоєнного відновлення. З одного боку, стійкість персоналу (резильєнтність) розглядається як система показників, які дозволяють відстежувати й оцінювати рівень стійкості персоналу. З іншого боку, стійкість персоналу представлена як сукупність особистих якостей співробітників, які визначають їх здатність зберігати високий рівень енергії, залученість у робочі процеси, професійний розвиток, високу продуктивність і конкурентоспроможність [13].

Особливо в періоди змін, криз або викликів для організації звернення уваги на психологічне благополуччя співробітників є ключовим аспектом забезпечення стабільності й ефективності персоналу. Застосування психологічної підтримки та тренінгів може включати в себе такі аспекти: організація консультативних сесій або доступу до психологів для співробітників; проведення тренінгів, спрямованих на розвиток навичок психологічної стійкості; збереження відкритого та чесного спілкування зі співробітниками.

Гібридні загрози, які постійно «мігрують» і змінюються, є основою, з якої починається розуміння резильєнтності. Таким чином, нація, як суб'єкт цивілізації та суб'єкт міжнародних відносин, повинна постійно ідентифікувати гібридні ризики за допомогою ретельного вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища. Усвідомлення здатності до резильєнтності, тобто наявності притаманних для неї рис, а також визначення якостей, які необхідно набути, є також важливими [12].

Новим підходом, який змінює ставлення до резильєнтності як до економічної категорії, стала Парадигма Індустрії 5.0, яка наполягає на тому, щоб змінити модель капіталізму за допомогою збереження таких елементів, як Інтернет речей, циркулярна економіка та блокчейн. Неоліберальна модель має поступитися моделі стейкхолдерського капіталізму, основа якої є ESG, що базується на управлінні, яке, своєю чергою, базується на дотриманні соціальних і екологічних стандартів. Основні принципи управління екологічним соціальним управлінням (ESG): людиноцентричність, реалізація екологічних, соціальних, корпоративних стандартів і методів, які є основою Індустрії 5.0 [22].

Досягнення максимальної автономності економічних систем на основі циркулярної економіки, зокрема регенерації відходів, щоб зменшити споживання ресурсів і обсяг поставок, є другим важливим елементом Індустрії 5.0 щодо забезпечення резильєнтності [25].

Концепція VANI світу, яка стала необхідною в контексті визначення характеристик нової реальності, особливостей епохи та викликів (Covid, війна, цифрова трансформація), змінила фокус із традиційного бачення резильєнтності, як заходів антикризового управління на певні виклики. Виклики стають постійним середовищем ведення бізнесу. Потреба в системному підході – перехід на стратегічну резильєнтність (McKinsey, Gartner, Accenture, BCG) як новий підхід функціонування організації. Так, на період 2023–2024 рр. визначено вектори для управлінців, які сформували консалтингові компанії Gartner і Accenture. Вони зосереджуються на таких фокусах, як: стратегічна резильєнтність бізнесу; employer-centric HR-підхід; встановлення нових норми продуктивності для працівників компанії [16].

Консалтингова компанія McKinsey визначила основні сфери резильєнтності та сформувала ключові важелі резильєнтності, які лежать у шести вимірах діяльності підприємства: *фінансова стійкість* (прибутковість, ціноутворення, ліквідність, кредитне навантаження, управління ризиками); *операційна стійкість* (управління безперервністю бізнесу та стабільністю виробництва, управління ланцюгами поставок, стандарти якості); *організаційна стійкість* (стратегія та кадрове планування, організаційна структура, людський капітал); *репутаційна стійкість* (управління відносинами із стейкхолдерами та комунікацією, брендинг, коригування ESG); *стійкість бізнес-моделі* (структура ринку та позиції на ньому, продукція та потреби клієнтів, адаптивність бізнес-моделі, екосистеми та альянси); *цифрова та технологічна стійкість* (IT-стратегія та її реалізація, кібер- та інформаційна безпека, датааналітика).

Експерти BCG (*Boston Consulting Group*) з консалтингу щодо стійкості бізнесу зазначають, що резильєнтні компанії досягають кращих результатів, ніж їхні конкуренти, за трьома показниками: зовнішній шок може мати менший вплив на їхню діяльність; швидкість їхнього відновлення може бути вищою; масштаби відновлення також можуть бути вищими. Підхід резильєнтності бізнесу, яку сформувала BCG – «відчувати, адаптуватися, процвітати та трансформуватися» – це динамічна стратегія, яка допомагає керівникам визначити курс на майбутнє та побудувати більш резильєнтне підприємство, незалежно від того, з якої відправної точки вони починали [4]. Оскільки кожен спосіб забезпечення резильєнтності залежить від галузі та регіону, не існує двох однакових методів. Тому пропонується концепція формує стратегію та довгостроковий підхід до планування резильєнтності бізнесу.

Концепція резильєнтності бізнесу BCG містить такі напрями її забезпечення: технологічна, фінансова, операційна, організаційна, у сфері ESG, транзакційна та маркетингова резильєнтність, інноваційні бізнес-моделі. Дослідивши види резильєнтності різних рівнів соціально-економічної системи, ми систематизували їх та дійшли висновку про перетин видів резильєнтності на різних рівнях (рис. 1).

Взаємодія та перетин видів резильєнтності на різних рівнях соціально-економічної системи є важливим аспектом забезпечення стійкості та адаптивності цієї системи. Різні рівні резильєнтності взаємодіють і взаємопоеднуються для формування загальної стійкості соціально-економічної системи. Ці перетини визначаються спільними елементами та взаємодією різних рівнів. Так, успіх макроекономічних політик впливає на діяльність галузей та компаній на мезо- та мікрорівнях. Своєю чергою, успішна діяльність окремих секторів і підприємств може позитивно вплинути на розвиток економіки загалом.

Життєздатність компанії на ринку, виживання, розвиток, постійна трансформація бізнесу визначають ринкову резильєнтність. Отже, *ринкова резильєнтність* – нове поняття, яке є багатофункціональним і свідчить про здатність створювати цінність, що забезпечує життєстійкість компанії.

Так, ринкова резильєнтність є важливою складовою для життєздатності компанії в мінливих умовах ринку. Це поняття відображає здатність компанії ефективно адаптуватися до ринкових викликів, взаємодіяти з конкурентами та реагувати на зміни в споживачьких уподобаннях. Ринкова резильєнтність є критичною для успіху підприємства в умовах невизначеності та конкуренції, дозволяючи компанії не лише виживати в умовах викликів, але й процвітати в динамічному бізнес-середовищі. На рис. 2 наведено ключові елементи формування ринкової резильєнтності суб'єкта бізнесу.

Ринкова резильєнтність – це характеристика бізнес-організації, яка визначає її здатність створювати нові можливості для стійкості, виживання та розвитку в умовах тотальної невизначеності, нелінійних і непередбачуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Це поняття вказує на здатність компанії ефективно реагувати на ризики та виклики, а також використовувати можливості для забезпечення стійкості та розвитку. Основні характеристики ринкової резильєнтності містять:

- ✦ *гнучкість стратегій* – здатність швидко змінювати стратегії й тактики відповідно до змін у ринкових умовах і конкурентному середовищі;

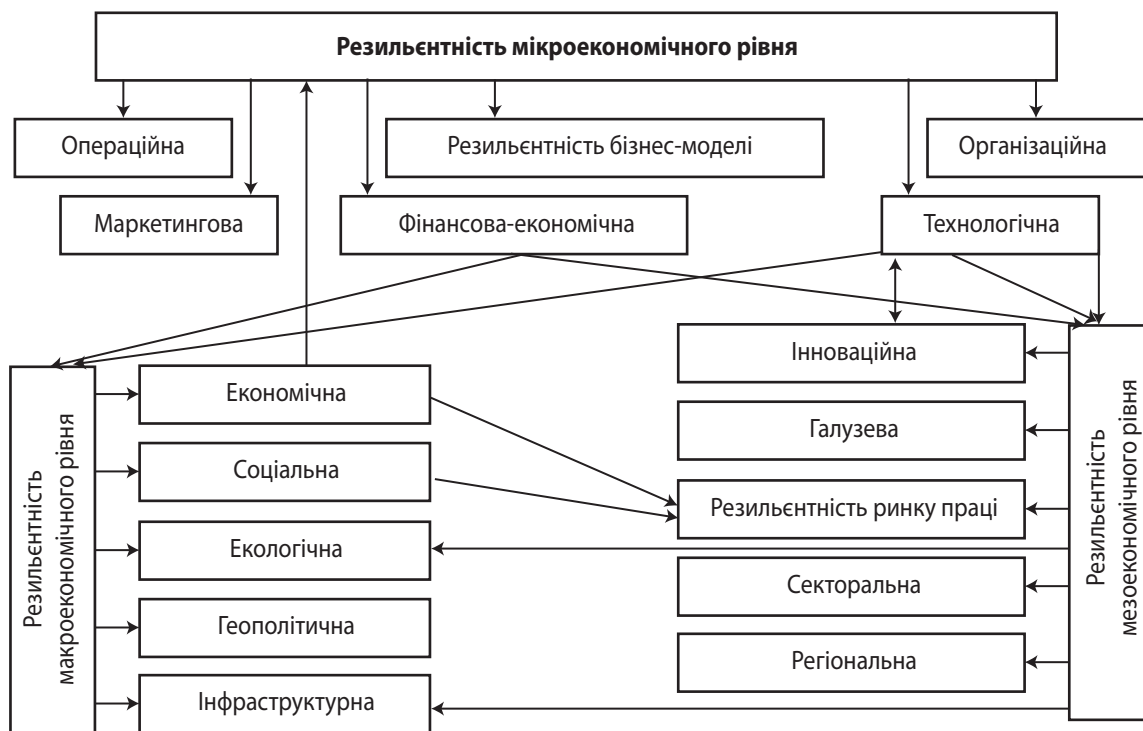


Рис. 1. Класифікація видів резильєнтності соціально-економічних систем

Джерело: авторська розробка.

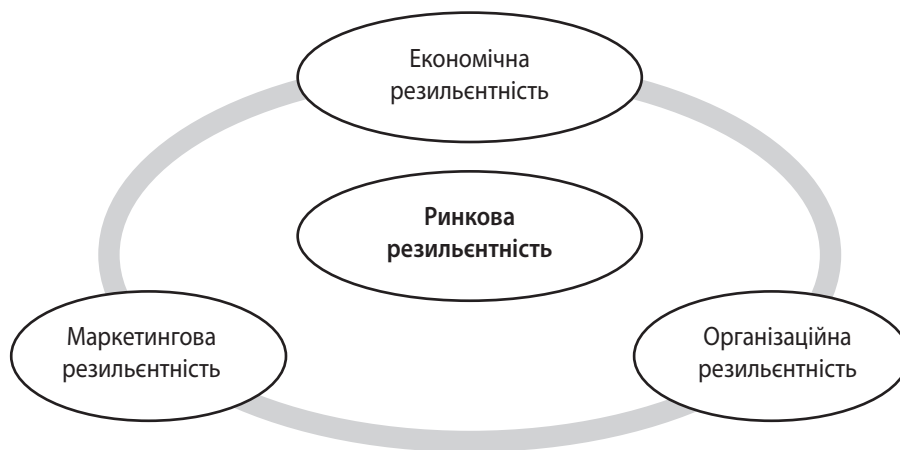


Рис. 2. Ключові елементи формування ринкової резильєнтності суб'єкта бізнесу

Джерело: авторська розробка.

- ✦ *інноваційна активність* – здатність генерувати нові ідеї та інновації для вирішення проблем і задоволення нових потреб клієнтів;
- ✦ *клієнтоорієнтованість* – активне реагування на потреби й очікування клієнтів, підтримка лояльності та взаємодія зі споживачами;
- ✦ *управління ризиками* – ефективне управління ризиками та здатність адаптуватися до несприятливих ринкових умов;
- ✦ *співпраця та партнерство* – розвиток і укріплення взаємодії з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами;
- ✦ *організаційна гнучкість* – готовність компанії до організаційних змін і реорганізації для забезпечення ефективного функціонування.

Ринкова резильєнтність дозволяє компанії не лише виживати в складних умовах, але й активно адаптуватися до змін і використовувати їх як можливості для розвитку та підтримки конкурентоспроможності. Це важливий аспект стратегічного управління, особливо в умовах мінливого бізнес-середовища. Ринкова резильєнтність об'єднує такі складові: маркетингову, організаційну та економічну резильєнтність (табл. 1).

Резильєнтність маркетингу розглядається як «динамічний процес, який змінює маркетингові стратегії, програми та технології, щоб вийти з кризового стану зі збереженням основних характеристик, установленням рівноваги після тиску соціально-економічної системи та набуттям нових динамічних навичок для відновлення бізнесу».

У світлі значних негативних впливів зовнішніх факторів та інституційних пасток внутрішньо-

го середовища резильєнтний маркетинг розглядається як метод успішної адаптації та розвитку компанії [23].

Організаційна резильєнтність стосується елементів організації, операційної моделі, талантів і культури, які готують компанію до відновлення після кризи. Здебільшого компанії просто ліквідують витрати, щоб захистити себе від несприятливих макроекономічних обставин. Такі компанії також часто «ліквідують» можливості та кваліфіковані кадри, які є життєво важливими для досягнення стратегічних пріоритетів. Компанії, які створюють організаційну резильєнтність, можуть допомогти пережити цикли спаду та швидше перейти до циклів підйому [9].

Економічну резильєнтність розглядають як дії передподієвого характеру, спрямовані на нівелювання чи «пом'якшення» наслідків майбутніх криз. З іншого боку, економічна резильєнтність – це «властивість економічної системи, яка виникає після подієвих шоків і дозволяє їй поглинати або пом'якшувати втрати, змінювати або відновлювати свою ситуацію за допомогою своїх внутрішніх адаптивних властивостей» [24].

Система ринкової резильєнтності являє собою комплексний набір стратегій, практик і механізмів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах невизначеності, змін ринкового середовища та конкурентного тиску. Основною метою є створення системи, що здатна не лише виживати під час труднощів, а й активно адаптуватися до змін і використовувати їх для забезпечення стійкості та розвитку.

Основні характеристики системи ринкової резильєнтності включають:

- ✦ систематичне вивчення ринкових тенденцій, ідентифікацію потенційних ризиків та

Система ринкової резильєнтності суб'єкта бізнесу

Складові елементи		Характеристика
1	2	3
Маркетингова резильєнтність		
Маркетинг-мікс (4P)	Продукт (<i>Product</i>)	Здатність адаптувати або розширювати лінію продукції відповідно до змін у споживацьких уподобаннях та потребах ринку
	Ціна (<i>Price</i>)	Гнучке ціноутворення та стратегії знижок, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та залучення клієнтів у складних умовах
	Місце (<i>Place</i>)	Гнучка логістика та стратегії розподілу для забезпечення належної доступності продуктів у різних регіонах або каналах збуту
	Просування (<i>Promotion</i>)	Здатність швидко змінювати маркетингові кампанії та комунікаційні стратегії для взаємодії з мінливим споживчим середовищем
Репутаційна стійкість	Ефективний кризовий PR	Розробка та виконання планів кризового управління, спрямованих на збереження та відновлення доброї репутації компанії під час кризових ситуацій
	Взаємодія із зацікавленими сторонами	Підтримка стосунків з клієнтами, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення їхньої підтримки під час негативних сценаріїв
	Сталість бренду	Збереження ідентичності та цінностей бренду під час змін в економічному та соціальному середовищі
	Брендова комунікація	Адаптація комунікаційних стратегій для відображення змін у споживацьких потребах і вираження підтримки важливих суспільних питань
Організаційна резильєнтність		
Технології	Цифрова трансформація	Впровадження та постійне вдосконалення цифрових технологій для підвищення ефективності, забезпечення гнучкості та швидкості в реагуванні на зміни
	ІТ-інфраструктура	Розвинена та надійна інформаційно-технологічна інфраструктура, що забезпечує неперервність операцій і захист від кіберзагроз
Кадри	Розвиток персоналу	Програми навчання та розвитку, спрямовані на підвищення навичок та адаптацію персоналу до нових вимог
	Гнучкість робочої сили	Моделі гнучкої зайнятості, можливість віддаленої роботи, підтримка балансу між роботою та особистим життям
Управління	Гнучке управління	Agile-методології та гнучкі підходи до управління проєктами та процесами
	Антикризове управління	Розробка та впровадження планів антикризового управління для ефективного реагування на негативні події
Бізнес-моделі	Диверсифікація бізнесу	Створення різноманітних напрямків діяльності для зменшення залежності від конкретного сегмента ринку
	Гнучкі бізнес-моделі	Можливість швидко змінювати стратегії та адаптувати бізнес-модель до нових реалій ринку
Альянси	Стійкі партнерства	Розвиток та утримання довгострокових та стійких відносин з іншими організаціями, які можуть включати постачальників, клієнтів, конкурентів або інших бізнес-партнерів
	Довгострокові альянси	Укладання довгострокових угод та альянсів, які забезпечують взаємовигідність і взаємодопомогу в складних ситуаціях
Ланцюги постачання	Диверсифікація та гнучкість	Створення гнучких і диверсифікованих ланцюгів постачання, які можуть легко адаптуватися до змін у середовищі
	Ризик-орієнтоване управління	Оцінка та управління ризиками, пов'язаними з ланцюгом постачання, для забезпечення неперервності постачання та вирішення можливих проблем

1	2	3
Економічна резильєнтність		
Прибутковість	Чистий прибуток	Якість і стабільність чистого прибутку компаній є важливим показником резильєнтності ринку. Компанії, які можуть зберігати або швидко відновлювати свій прибуток, виявляють високий рівень резильєнтності
Доходність	Дохід на акцію	Цей показник вказує на ефективність компанії в генерації прибутку для своїх акціонерів
	Чистий дохід	Стабільний і зростаючий чистий дохід свідчить про ефективне використання ресурсів і здатність компанії адаптуватися до ринкових умов
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Цей показник вимірює здатність компанії виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання та є важливим для визначення фінансової стійкості
Фінансові метрики	Забезпеченість власним капіталом	Високий рівень власного капіталу може вказувати на фінансову стійкість і здатність компанії витримувати фінансовий тиск
	Коефіцієнт фінансового левериджу	Метрика інфляції, яка впливає на покупців, підприємства та інших ринкових учасників
Економічні метрики	ВВП	Рівень і стабільність ВВП вказує на загальну економічну стійкість ринку та країни
	Індекс споживчих цін	Метрика інфляції, яка впливає на покупців, підприємства та інших ринкових учасників

Джерело: авторська розробка.

розпізнавання можливостей для інновацій та розвитку;

- ✦ акцент на створенні та впровадженні інновацій для підтримки конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей;
- ✦ здатність ефективно впроваджувати організаційні зміни й адаптуватися до нових умов;
- ✦ задоволення потреб споживачів через активну взаємодію та відповідь на їхні очікування;
- ✦ використання бізнес-моделей, які забезпечують стабільність та ефективність у різних умовах;
- ✦ розробка гнучких стратегій, які можуть бути легко адаптовані до змін в умовах ринку та конкурентного середовища.

Така система допомагає підприємствам побудувати внутрішню архітектуру, яка сприяє адаптації та виживанню в умовах невизначеності, що є ключовим елементом стратегічного управління в сучасному бізнесі.

Стратегія ринкової резильєнтності є важливим аспектом успішного функціонування бізнесу в умовах змін і невизначеності. Стратегія ринкової резильєнтності складається з ретельного планування та розробки певних етапів для забезпечення ефективного впровадження. Вона передбачає мі-

сію, аналіз ресурсів, наявні внутрішні та зовнішні можливості. Отже, стратегія ринкової резильєнтності – це систематичний підхід до планування та виконання дій, спрямованих на збільшення здатності бізнесу адаптуватися до змін у середовищі, виживати під час труднощів і швидко відновлюватися після негативних впливів. Стратегія ринкової резильєнтності дозволяє бізнесу підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у невизначеному середовищі.

ВИСНОВКИ

Концепція BANI світу вказує на хаотичність і непередбачуваність сучасного технологічного середовища та суспільства. Тому компанії та організації мають бути не лише стійкими до стресу, але й готовими до змін і навіть здатними вигравати в умовах нестабільності та невизначеності, які виникають у новій реальності. Ці проблеми змусили науковців і суб'єктів бізнесу розглядати економічну резильєнтність як стратегію для зменшення перебоїв у веденні бізнесу та скорочення економічних збитків.

Резильєнтність – це міра того, наскільки бізнес, суспільство та екосистема можуть змінитися, щоб перетнути переламний момент і повернутися до життєздатного стану. Таким чином, резильєнтність – це, передусім, здатність адаптуватися, змінюватися та реорганізовуватися, справляючись

з викликами та загрозами. Хоча концепція резильєнтності є досить новою в економіці та здебільшого розглядалась на макроекономічному рівні, останнім часом її почали вивчати на мезо- та мікроекономічних рівнях.

У науковій літературі поняття макроекономічної резильєнтності також відоме як макроекономічна життєздатність, що стосується того, наскільки добре здатна економіка протистояти стихійним катаклізмам і катастрофам, які виникають, коли об'єктивні обставини змінюються. Мезоекономічний рівень резильєнтності вказує на стійкість і здатність до адаптації середньомасштабних економічних суб'єктів, таких як галузі, регіони або інші економічні системи, які оперують на проміжних рівнях між макро- та мікрорівнями. Мікроекономічний рівень резильєнтності стосується здатності окремих економічних суб'єктів, таких як підприємства, підприємці та господарські агенти, адаптуватися до змін, витримувати тиск і відновлюватися після стресових ситуацій. Важливо враховувати, що мікроекономічна резильєнтність є складовою загальної економічної резильєнтності на рівні суспільства.

Основні методологічні підходи до резильєнтності містять ряд ключових ознак, які допомагають забезпечити резильєнтність соціально-економічної системи: антикризове управління; управління змінами та інноваціями; організаційна культура та лідерство; стійкість персоналу. Ці підходи взаємодіють для створення комплексного стратегічного «фреймворку», спрямованого на забезпечення ефективності та стійкості соціально-економічних систем у змінних умовах.

Таким чином, *резильєнтність розглядається як властивість економічної системи, яка виникає після події та дозволяє їй компенсувати або пом'якшувати втрати за допомогою своїх внутрішніх адаптивних властивостей, щоб змінити або відновлювати свій стан.*

У рамках Парадигми 5.0 резильєнтність стає ключовим аспектом, оскільки суспільство має бути готовим до викликів і турбулентностей, які можуть виникнути через впровадження новітніх технологій, зміни в економіці, або інші динамічні процеси. В Індустрії 5.0 резильєнтність визначається здатністю системи адаптуватися та витримувати стрімкі зміни, пов'язані з інтеграцією цифрових технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей та інших інновацій.

Дослідивши види резильєнтності різних рівнів соціально-економічної системи, ми систематизували їх та дійшли висновку про перетин видів резильєнтності на різних рівнях. Окремим видом резильєнтності соціально-економічної системи є

ринкова резильєнтність. Авторський підхід до поняття ринкової резильєнтності: це – характеристика бізнес-організації, яка визначає її здатність створювати нові можливості для стійкості, виживання та розвитку в умовах тотальної невизначеності, нелінійних і непередбачуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ринкова резильєнтність передбачає, що економічна система може ефективно функціонувати в умовах змін, забезпечуючи стійкість і здатність до відновлення. До складових ринкової резильєнтності можуть входити маркетингова, організаційна та економічна резильєнтність. Цей підхід стає все важливішим в умовах швидких технологічних і соціальних змін, коли ринки можуть зазнавати раптових коливань, і резильєнтність стає ключовою якістю для сталого розвитку. Особливого значення у визначенні резильєнтності відіграють фактори, які її забезпечують, що і стане предметом подальших досліджень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Aiginger K. Strengthening the Resilience of an Economy. Strategies to Prevent another Crisis. *WIFO Working Papers*, No. 338. Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Vienna, 2009. 338 p.
2. Bennis W., Nanus B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*; Harper & Row. New York, NY, USA, 1985. 244 p.
3. Walker B. H. Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*. 2020. Vol. 25. No. 2. Art. 11. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-11647-250211>
4. Business Resilience in Times of Uncertainty. BCG. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-resilience>
5. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
6. Increase enterprise resilience. PwC's 27th Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com.au/risk-controls/enterprise-resilience.html>
7. Leki R. S. Growing Global Resilience Leadership: Working with Diplomats. *Advances in Global Leadership*. 2019. Vol. 12. P. 191–205. DOI: <https://doi.org/10.1108/s1535-120320190000012011>
8. Masten A. *Ordinary magic: resilience in development*. New York : The Guilford Press, 2014. 308 p.
9. The CEO's Dilemma. Organizational Resilience. *Executive Perspectives BCG*. March 2023. URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-CEOs-Dilemma-Organizational-Resilience.pdf>
10. The CEO's Dilemma: Building Resilience in a Time of Uncertainty. BCG. 2023. URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-CEOs-Dilemma-Tech-Resilience.pdf>

11. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
12. Божок Є., Пирожков С., Хамітов Н. Резильєнтність: стратегія виживання в умовах гібридних загроз. *Укрінформ*. 15.06.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html>
13. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>
14. Воронько-Невіднича Т. В., Черних О. В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 15 лютого 2023 р.). Полтава : ПДАУ, 2023. С. 50–52.
15. Грінченко Р. В., Кисличко К. А., Нечепелюк В. Г., Онищук В. С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5–6. С. 91–100. DOI: [10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100).
16. Даценко А. COVID-19 і війна змінили IT-менеджмент. *Forbes*. 06.04.2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyini-zasobi-upravlinnya-nepratsuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854>
17. Іванюк У. В. Ретроспективний аналіз резильєнтності соціально-економічної системи України в умовах глобальної фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>
18. Кий В. Л. Застосування концепції економічної резильєнтності для розвитку підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доповідей IX Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 12 квітня 2018 р.). Київ, 2018. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723>
19. Корольчук О. Л. Безпекові аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності в Україні. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
20. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація поняття, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. 3. Вип. 14. С. 26–64.
21. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
22. Підорицева І., Череватський Д. Як Індустрія 5.0 змінює погляд на економіку. *Дзеркало тижня*. 05.02.2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/uposhukakh-stresostijkosti.html>
23. Савицька Н. Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ : Політехніка, 2022. С. 240–241. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/19945/1/Savic_ka_Collection_08_12_2022.pdf
24. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
25. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>

REFERENCES

- Aiginger, K. "Strengthening the Resilience of an Economy. Strategies to Prevent another Crisis". In *WIFO Working Papers*, no. 338. Vienna: Austrian Institute of Economic Research (WIFO), 2009.
- "Business Resilience in Times of Uncertainty". *BCG*. <https://www.bcg.com/capabilities/business-resilience>
- Baldyniuk, V. M. "Ryzhik-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia" [Risk Management as a Tool for Managing the Activities of Business Entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
- Bennis, W., and Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, NY, USA: Harper & Row, 1985.
- Bozhok, Ye., Pyrozkhov, S., and Khamitov, N. "Rezylientnist: stratehiia vyzhyvannia v umovakh hibrydnykh zahroz" [Resilience: A Strategy for Survival in the Face of Hybrid Threats]. *Ukrinform*. July 15, 2021. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html>
- Cascio, J. "Facing the Age of Chaos". *Medium*. 2020. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cherevatyskyi, D. Yu. "Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti" [The Resilience of Economics and the Economics of Resilience]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 1 (2023): 31–39. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>

- Datsenko, A. "COVID-19 i viina zminyly IT-menedzhment" [COVID-19 and War Have Changed IT management]. *Forbes*. April 06, 2023. <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyina-zminili-it-menedzhment-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlinsti-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854>
- Hrinchenko, R. V. et al. "Peredumovy adaptatsii pidpriemstv do zmin u voieniyni period" [Prerequisites for the Adaptation of Enterprises to Changes During the War Period]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 5-6 (2023): 91-100.
DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100.
- "Increase enterprise resilience". *PwC's 27th Annual Global CEO Survey*. <https://www.pwc.com.au/risk-controls/enterprise-resilience.html>
- Ivaniuk, U. V. "Retrospektyvnyi analiz rezyliantnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalnoi finansovo-ekonomichnoi kryzy 2008-2009 rr." [Retrospective Analysis of Resilience Socio-Economic System of Ukraine in the Conditions Global Financial and Economic Crisis 2008-2009]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27 (2021).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>
- Khaustova, V. Ye., and Reshetniak, O. I. "Rezyliantnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy" [Resilience of Economy: Its Essence and Challenges for Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 7 (2023): 30-41.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
- Korolchuk, O. L. "Bezpekovi aspekty sotsiohumanitarnoi i ekonomichnoi stabilnosti u formuvanni natsionalnoi rezyliantnosti v Ukraini" [Aspects of Social and Humanitarian Security and Economic Stability in the Formation of National Resilience in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, no. 2 (2021): 114-118.
DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
- Kyi, V. L. "Zastosuvannya kontseptsii ekonomichnoi rezyliantnosti dlia rozvytku pidpriemstv" [Application of the Concept of Economic Resilience for the Development of Enterprises]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*. 2018. <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723>
- Lazos, H. P. "Rezyliantnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen" [Resilience: Conceptualization of Concepts, Review of Modern Research]. *Aktualni problemy psykholohii*, vol. 3, no. 14 (2018): 26-64.
- Leki, R. S. "Growing Global Resilience Leadership: Working with Diplomats". *Advances in Global Leadership*, vol. 12 (2019): 191-205.
DOI: <https://doi.org/10.1108/s1535-120320190000012011>
- Lihonenko, L. O., and Andriichuk, V. A. "Rezyliantnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen" [Resilience in the Economic Aspect: Analysis of Global Trends and Prospects for Research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 52 (2023): 16-37.
DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
- Masten, A. *Ordinary magic: resilience in development*. New York: The Guilford Press, 2014.
- Pidorycheva, I., and Cherevatskyi, D. "Yak Industriia 5.0 zminiuie pohliad na ekonomiku" [How Industry 5.0 Is Changing the Way We Look at the Economy]. *Dzerkalo tyzhnia*. February 05, 2023. <https://zn.ua/ukr/macrolevel/u-poshukakh-stresostijkosti.html>
- Savitska, N. L. "Rezyliantnyi marketynh yak peredumova rozvytku biznesu" [Resilient Marketing as a Prerequisite for Business Development]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* (2022): 240-241. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/19945/1/Savic_ka_Collection_08_12_2022.pdf
- "The CEO's Dilemma. Organizational Resilience". Executive Perspectives BCG. March 2023. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-CEOs-Dilemma-Organizational-Resilience.pdf>
- "The CEO's Dilemma: Building Resilience in a Time of Uncertainty". BCG. 2023. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-CEOs-Dilemma-Tech-Resilience.pdf>
- Vartanova, O. V., and Povzun, D. I. "Stiikist personalu: sutnist ta dualnyi kharakter zabezpechennia" [Staff Resistance: The Essence and Dual Nature of Ensure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>
- Voronko-Nevidnycha, T. V., and Chernykh, O. V. "Zastosuvannya kontseptsii rezyliantnosti dlia zabezpechennia funktsionuvannya pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery u povoienniyni period" [Application of the Concept of Resilience to Ensure the Functioning of Agro-food Enterprises in the Post-war Period]. *Yakist ta bezpechnist produktiv u vnutrishnii i zovnishnii torhivli i torhovelne pidpriemnytstvo: suchasni vektory rozvytku i perspektyvy*. Poltava: PDAU, 2023. 50-52.
- Walker, B. H. "Resilience: what it is and is not". *Ecology and Society*, art. 11, vol. 25, no. 2 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-11647-250211>