

УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ВИКЛИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

© 2025 БОБРИНЦЕВ П. В.

УДК 005.21:005.342:005.52
JEL Classification: M10; D81

Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект

У статті розкрито теоретичні засади процесу управління резильєнтністю підприємств як комплексної здатності організаційної системи до адаптації, відновлення та трансформації в умовах динамічного, нестабільного середовища. Актуальність дослідження зумовлена потребою підприємств у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на фоні високої турбулентності, множинності ризиків і постійних змін у зовнішньому середовищі. Метою дослідження є обґрунтування сутності управління резильєнтністю як економічного процесу, визначення ключових понять і характеристик резильєнтного підприємства, а також формування концептуальної моделі управлінського процесу, що враховує стратегічний, оперативний, соціальний, інноваційний та цифровий виміри. Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує методи системного аналізу, моделювання, типологізації та адаптивного управління. Проведено структурування типів резильєнтності, визначено ключові характеристики гнучкості, інноваційності, організаційної культури, комунікаційної відкритості та здатності до навчання. Результатом дослідження стало формулювання авторського визначення поняття «резильєнтність підприємства» як динамічної здатності зберігати критичні функції, відновлювати продуктивність і трансформуватися завдяки самоорганізації, мобілізації ресурсів і стратегічному навчанню. Побудовано концептуальну модель управління резильєнтністю, яка передбачає послідовність етапів від ініціації до моніторингу й удосконалення, а також інтегрує резильєнтність у загальну систему корпоративного управління. Практична цінність статті полягає в тому, що вона пропонує цілісну модель адаптивного управління, яка може бути застосована підприємствами різних галузей для підвищення стійкості, гнучкості та готовності до криз. Запропоновані підходи сприятимуть формуванню управлінських стратегій, орієнтованих на забезпечення безперервного функціонування, розвиток інноваційного потенціалу та підвищення рівня корпоративної відповідальності в умовах невизначеності.

Ключові слова: резильєнтність, управління, підприємство, стійкість, гнучкість, адаптація, ризики, трансформація, теоретичний базис, нестабільне економічне середовище.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 14.

Бобринцев Павло Вадимович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: bobryntsev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0101-0111>

UDC 005.21:005.342:005.52
JEL Classification: M10; D81

Bobryntsev P. V. Enterprise Resilience Management in the Context of Strategic Challenges of the Business Environment: The Theoretical Aspect

The article outlines the theoretical foundations of the enterprise resilience management process as a comprehensive capability of an organizational system to adapt, recover, and transform in a dynamic and unstable environment. The relevance of the study is driven by enterprises' need to ensure long-term sustainability and competitiveness amid high turbulence, multiple risks, and constant changes in the external environment. The aim of the study is to substantiate the essence of resilience management as an economic process, define key concepts and characteristics of a resilient enterprise, and develop a conceptual model of the management process that encompasses strategic, operational, social, innovative, and digital dimensions. The research methodology is based on an interdisciplinary approach that combines methods of systems analysis, modeling, typology, and adaptive management. The types of resilience have been structured, and the key characteristics of flexibility, innovativeness, organizational culture, openness in communication, and learning capacity have been identified. The study resulted in the formulation of the author's definition of the concept of «enterprise resilience» as the dynamic ability to maintain critical functions, restore productivity, and transform through self-organization, resource mobilization, and strategic learning. A conceptual model for resilience management has been developed, which outlines a sequence of stages from initiation to monitoring and improvement and also integrates resilience into the overall corporate governance system. As the practical value, the article proposes an integrated model of adaptive management, which can be applied by enterprises in various sectors to enhance resilience, flexibility, and crisis readiness. The proposed approaches will support the development of management strategies aimed at ensuring continuous operations, fostering innovative potential, and increasing corporate responsibility under conditions of uncertainty.

Keywords: resilience, management, enterprise, stability, flexibility, adaptation, risks, transformation, theoretical basis, unstable economic environment

Fig.: 2. Tabl.: 3. Bibl.: 14.

Bobryntsev Pavlo V. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Slobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: bobryntsev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0101-0111>

У сучасних умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, високої динаміки змін та множинності ризиків питання забезпечення стійкого функціонування підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до управління втрачають ефективність в умовах непередбачуваності, що зумовлює необхідність пошуку нових концепцій, спроможних забезпечити адаптацію, гнучкість і здатність до відновлення в умовах криз. Однією з таких концепцій є управління резильєнтністю – здатністю підприємства не лише зберігати життєздатність у несприятливих обставинах, а й трансформуватися з урахуванням нових викликів і можливостей. Резильєнтність охоплює як організаційні, так і поведінкові аспекти функціонування, окреслює стратегічне передбачення, готовність до змін, ефективне реагування на кризи та здатність до навчання.

Актуальність дослідження управління резильєнтністю зумовлена потребою у цілісному науковому підході до формування адаптивних управлінських систем, здатних підтримувати конкурентоспроможність підприємств в умовах турбулентності. Незважаючи на зростаючу кількість публікацій у міжнародному науковому просторі, концепція резильєнтності досі перебуває на етапі активного формування, а методологія її практичної реалізації в корпоративному управлінні залишається недостатньо структурованою. Це обумовлює необхідність поглибленого аналізу теоретичних основ, типологізації підходів, а також розробки концептуальної моделі управління резильєнтністю підприємства з урахуванням її стратегічного, оперативного, інноваційного та соціального вимірів.

У динамічному та нестабільному середовищі питання управління резильєнтністю підприємств стає об'єктом підвищеної уваги наукової спільноти. Резильєнтність розглядається як стратегічна здатність організацій протистояти кризовим впливам, адаптуватися до змін, трансформуватися і забезпечувати сталий розвиток. Сучасні дослідження охоплюють різні аспекти цього феномену – від управлінських компетенцій і стратегічної гнучкості до цифрових технологій та інновацій.

Одним із провідних напрямів є інтеграція управління ризиками та динамічних можливостей. Monazzam і Crawford [1] доводять, що у гірничодобувній галузі впровадження ризик-менеджменту підвищує адаптивність підприємств. Компетентнісний підхід також посідає чільне місце: Zheng і Dong [2] вказують на важливість управлінських навичок для організаційної стійкості. У контексті малих і середніх підприємств (МСП) Kororcic et al. [3] і Yue You et al. [4] акцентують увагу на стратегічній гнучкості та адаптації до VUCA-середовища.

Дослідження Gonzalez-Varona et al. [5] і Ciampi et al. [6] підтверджують, що цифрова трансформація посилює здатність до адаптації. Своєю чергою, Goel et al. [7] пропонують інноваційний підхід до інформаційної безпеки як складової цифрової резильєнтності. У працях [11] та [14] наголошується на необхідності розглядати управління підприємствами через призму адаптації до динамічних зовнішніх умов, розглядаються механізми адаптивного управління, що безпосередньо корелює з поняттям «резильєнтність», що визначається як здатність системи гнучко реагувати на виклики і відновлюватися після деструктивних впливів. У працях [12] та [13] простежується думка про те, що потенціал підприємства відіграє роль стратегічного ресурсу, який забезпечує економічну безпеку, інноваційний розвиток і здатність до відновлення після криз.

Таким чином, сучасна наукова думка розглядає управління резильєнтністю як інтегрований процес, що базується на стратегічному мисленні, цифровізації, гнучкості, розвитку людського капіталу та ефективному управлінні ризиками — як передумовах довгострокової стійкості підприємств.

Попри значну кількість досліджень у сфері управління резильєнтністю підприємств, залишаються нерозкритими низка важливих аспектів, що потребують подальшого наукового опрацювання. Насамперед відсутня уніфікована концепція, яка б системно поєднувала стратегічні, оперативні, соціально-психологічні та цифрові складові управління. Більшість наявних підходів є фрагментарними та не забезпечують інтегрованого бачення процесу.

Крім того, недостатньо досліджено механізми інтеграції управління резильєнтністю у загальну систему корпоративного управління, зокрема у зв'язку з ризик-менеджментом, стратегічним плануванням і фінансами. В українському науковому просторі також бракує емпіричних досліджень, що обмежує адаптацію світового досвіду до національного контексту. Не до кінця сформульовані методики оцінювання рівня резильєнтності, а також залишаються відкритими питання організаційного забезпечення, зокрема ролі лідерства, внутрішньої культури та цифрової компетентності. Усі ці аспекти вказують на потребу в розробці комплексної адаптивної моделі управління резильєнтністю підприємств.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності управління резильєнтністю підприємства як економічного процесу, формування авторських визначень ключових понять, а також розробка концептуальної моделі управлінського процесу в межах адаптивного підходу з урахуванням актуальних викликів бізнес-середовища.

Методика дослідження базується на між-дисциплінарному підході та поєднує теоретичний аналіз, концептуальне моделювання та систематизацію знань у сфері управління резильєнтністю підприємств. На першому етапі здійснено критичний огляд наукових джерел з метою уточнення сутності резильєнтності та її ключових характеристик. Далі структуровано основні типи резильєнтності та визначено методологічні принципи управління (адаптивність, системність, проактивність тощо). Сформульовано авторські визначення понять «резильєнтність підприємства» та «управління резильєнтністю» з позиції адаптивного підходу, що стало основою для подальшого моделювання.

Наступним кроком стало проектування концептуальної моделі управління резильєнтністю, що поєднує стратегічний, оперативний, інноваційний і соціальний рівні. Детально описано структуру процесу управління за етапами: ініціація, аналіз середовища, оцінка ризиків, розробка стратегій, впровадження, моніторинг і вдосконалення. Завершальний етап передбачає розробку організаційних рекомендацій щодо впровадження моделі на практиці. Методичну основу дослідження становили методи системного аналізу, синтезу, типологізації, моделювання, а також аналіз наукових публікацій.

У сучасних умовах високої турбулентності та невизначеності резильєнтність підприємства трактується як його здатність оперативно відновлюватися після криз, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стаке функціонування і розвиток у нестабільних умовах. Це поняття, що бере свій початок з екології, психології та теорії систем, у контексті економіки набуває особливого значення як стратегічна здат-

ність до трансформації, інноваційного оновлення та виявлення нових можливостей під впливом деструктивних чинників.

З огляду на це, резильєнтність виступає новим виміром ефективності підприємства, що дозволяє поєднувати стабільність з динамікою змін. Визначення її сутності вимагає конкретизації основних ознак, які формують здатність підприємства витримувати зовнішні виклики. Ключовими характеристиками резильєнтного підприємства є: гнучкість у прийнятті рішень; оперативне реагування на загрози; інтеграція інновацій; високий рівень комунікацій та організаційної культури; спроможність до стратегічного навчання.

Ключові характеристики резильєнтного підприємства визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах змін і криз. Гнучкість у прийнятті рішень забезпечує швидке коригування стратегій і адаптацію до нових викликів, що підвищує конкурентоспроможність. Оперативне реагування на загрози дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Впровадження інновацій сприяє трансформації підприємства та формуванню стійкого конкурентного потенціалу. Високий рівень організаційної культури і комунікацій забезпечує ефективний обмін інформацією та згуртованість колективу. Здатність до стратегічного навчання підтримує безперервне вдосконалення і підвищує адаптивний потенціал підприємства. Підкреслюючи особливості сучасного адаптивного менеджменту, доцільно представити ці характеристики, порівнюючи їх із традиційним та адаптивним підходами до управління резильєнтністю (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові характеристики резильєнтного підприємства:
порівняння двох домінантних підходів до розуміння резильєнтності**

Характеристика	Інженерно-економічний	Адаптивно-інноваційний
Гнучкість у прийнятті рішень	Фіксовані, жорсткі процедури, орієнтація на стабільність	Динамічне коригування стратегій відповідно до змін, швидке прийняття рішень
Оперативне реагування на загрози	Реактивні заходи, часто із затримкою	Прогнозування ризиків, превентивні дії та швидкий відгук
Інтеграція інновацій	Обмежене впровадження інновацій, зміни повільні	Активне використання інноваційних технологій і методів, постійне оновлення
Організаційна культура та комунікації	Ієрархічна структура, обмежена комунікація	Відкрита комунікація, згуртованість, залучення персоналу
Стратегічне навчання	Формальне навчання, відсутність системного підходу	Безперервне навчання, аналіз досвіду, адаптація знань в управлінських процесах

Джерело: авторська розробка.

Узагальнені характеристики резильєнтного підприємства формують основу для його стійкості в умовах змін. Проте для ефективного управління резильєнтністю важливо не лише знати, якими властивостями вона повинна володі-

ти, а й розуміти типи резильєнтності (табл. 2), які реалізуються в практичній діяльності. Це дозволяє вибудовувати гнучкі та цільові управлінські підходи до формування стійких підприємницьких моделей.

Таблиця 2

Типи резильєнтності підприємства

Тип резильєнтності	Основний фокус	Ключові характеристики	Приклад
Оперативна	Реакція на короткострокові ризики	- Гнучкість рішень; - Альтернативні сценарії; - Швидке реагування; - Резервні ресурси	Переналаштування логістики у відповідь на блокування основного маршруту
Стратегічна	Довгострокова адаптація	- Адаптивні стратегії; - Диверсифікація; - Інвестиції в майбутнє; - Трансформація моделі	Перехід виробника на цифрову платформу продажів після втрати фізичних каналів
Фінансова	Стійкість фінансових потоків	- Фінансові резерви; - Гнучке бюджетування - Контроль ліквідності; - Доступ до кредитів	Використання антикризового фонду для покриття витрат під час падіння доходів
Організаційна	Адаптивна структура управління	- Гнучка оргструктура; - Делегування; - Цифрова інтеграція; - Командна робота	Оперативний перехід на віддалену роботу завдяки хмарним технологіям
Культурна (соціальна)	Психологічна та соціальна стійкість	- Довіра і лідерство; - Мотивація; - Відповідальність; - Корпоративна культура	Співробітники підтримують один одного під час надзвичайної ситуації, не знижуючи ефективності
Інноваційна	Генерація нових рішень	- Орієнтація на інновації - R&D; - Готовність до експериментів; - Гнучке впровадження	Створення нового продукту в умовах різкої зміни попиту на ринку

Узагальнюючи наведені типи резильєнтності підприємства та їх ключові характеристики, можна стверджувати, що резильєнтність не є одновимірною властивістю, а охоплює стратегічні, оперативні, фінансові, організаційні, соціальні й інноваційні компоненти. Її прояв залежить від контексту, рівня управління та динаміки зовнішнього середовища.

У сучасних умовах постійної турбулентності особливого значення набуває здатність підприємства не лише відновлювати стабільність, а й активно адаптуватися, навчатися та трансформуватися.

Саме тому доцільно сформулювати авторське визначення поняття «резильєнтність підприєм-

ства», яке відображатиме її сутність у межах адаптивного управлінського підходу.

Резильєнтність підприємства – це здатність організаційної системи динамічно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, зберігаючи критичні функції, відновлюючи продуктивність після порушень і трансформуючись у відповідь на нові виклики на основі самоорганізації, навчання та мобілізації ресурсів.

У межах адаптивного підходу резильєнтність підприємства розглядається як здатність організаційної системи не лише протистояти деструктивним впливам, а й активно трансформуватися в умовах мінливого середовища. Основою такої резильєнтності є динамічна адаптація, що передба-

чає безперервне пристосування до нових ринкових умов та технологічних змін. В умовах сучасної економіки виживають і розвиваються гнучкі системи, які здатні швидко змінювати процеси, структури та стратегії.

Базовими ознаками резильєнтності є збереження критичних функцій під час криз, що забезпечує безперервність мінімально необхідного рівня операцій, а також здатність відновлювати продуктивність завдяки мобілізації фінансових, технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. Вищим рівнем є трансформаційність – переосмислення бізнес-моделі та створення нової вартості в посткризових умовах. Основними механізмами адаптивності виступають самоорганізація, що включає децентралізацію прийняття рішень і розвиток автономних команд, організаційне навчання для інтеграції попереднього досвіду, а також ефективна мобілізація ресурсів, яка забезпечується узгодженістю підрозділів і цифровою підтримкою управлінських рішень.

Теоретичний базис процесу управління – це сукупність фундаментальних наукових знань, концепцій, моделей, принципів і методів, що обґрунтовують сутність, структуру та механізми управлінської діяльності, забезпечують системний підхід до організації, планування, координації та контролю управлінських процесів [10].

У контексті управління резильєнтністю підприємств теоретичний базис включає дослідження сутності поняття «резильєнтність» як властивості системи, аналіз підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, а також методологію побудови адаптивних і стійких організаційних структур,

здатних ефективно реагувати на внутрішні і зовнішні виклики [1; 3; 5].

Теоретичний базис управління резильєнтністю підприємств охоплює сукупність фундаментальних понять, моделей, принципів і методів, які визначають сутність, структуру та механізми забезпечення здатності підприємства ефективно протистояти, адаптуватися і відновлюватися після впливу внутрішніх та зовнішніх загроз і криз. Він ґрунтується на міждисциплінарних знаннях із теорії систем, управління ризиками, організаційного навчання, когнітивних, інституційних і поведінкових теорій. Ці основи слугують підґрунтям для розробки ефективних стратегій і інструментів, що забезпечують адаптивність, гнучкість і стійкість підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Ключові принципи управління резильєнтністю включають проактивність (запобігання кризам), системність (розгляд підприємства як складної взаємопов'язаної системи), гнучкість і адаптивність (оперативне реагування на зміни), циклічність (безперервний процес аналізу і контролю), інтеграцію з іншими управлінськими системами, прозорість і ефективну комунікацію, а також навчання і впровадження інновацій. Основні підходи до управління резильєнтністю охоплюють системний, ризик-орієнтований, когнітивний, процесний та інституційний підходи, що разом формують комплексний і багатовимірний механізм забезпечення стійкості підприємства (табл. 3).

Узагальнення ключових принципів управління резильєнтністю – адаптивності, гнучкості, системності, випереджувального реагування та

Таблиця 3

Основні підходи до управління резильєнтністю підприємств

Підхід	Короткий опис	Значення для управління резильєнтністю
Системний	Розгляд підприємства як взаємопов'язаної системи, де зміни впливають на всі компоненти	Забезпечує комплексне розуміння впливу внутрішніх і зовнішніх факторів
Ризик-орієнтований	Фокус на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, що загрожують стійкості підприємства	Дозволяє проактивно виявляти та мінімізувати загрози
Когнітивний	Увага до людського фактору, прийняття рішень та поведінкових аспектів у процесах управління	Підвищує якість рішень та адаптивність через врахування людського фактору
Процесний	Управління через послідовність взаємопов'язаних процесів і процедур	Забезпечує структуроване та послідовне впровадження управлінських дій
Інституційний	Врахування нормативних, правових і культурних аспектів діяльності підприємства	Гарантує відповідність управління законодавчим і культурним вимогам
Релевантний		

Джерело: узагальнено на основі [2; 3; 6; 8].

стійкості до ризиків – і аналіз основних підходів (системного, ризик-орієнтованого, адаптивного, ресурсного) підтверджують багатовимірний і комплексний характер цього процесу. В умовах динамічного середовища управління резильєнтністю вимагає поєднання стратегічного мислення, організаційної гнучкості та здатності до трансформації, що зумовлює необхідність формулювання авторського визначення, яке відобразить його адаптивно-управлінську сутність.

Управління резильєнтністю підприємства – це багаторівневий, інтегрований управлінський процес, що охоплює стратегічний, тактичний, оперативний рівні, та спрямований на забезпечення здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися в умовах змінного середовища шляхом поєднання стратегічного бачення, оперативної гнучкості, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості персоналу. Такий підхід забезпечує узгодженість дій, ресурсів і рішень, що підвищує ефективність управління в умовах нестабільності. Ключовими складовими резильєнтності є адаптація, відновлення та трансформація, що дозволяє підприємству зберігати життєздатність у короткостроковій перспективі та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій.

Особливу увагу приділено динамічному характеру зовнішнього середовища, де нестабільність і невизначеність стали нормою. У таких умовах підприємство має бути гнучким і проактивним, своєчасно реагувати на виклики, передбачати ризики та оперативно перебудовувати внутрішні процеси. Ефективне управління резильєнтністю базується на поєднанні стратегічного бачення, оперативної гнучкості, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості, що разом формує цілісний системний підхід, здатний забезпечити сталий розвиток у кризових умовах.

Це обумовлює доцільність розробки концептуальної моделі управління резильєнтністю підприємств, яка відображає ключові складові та взаємодію стратегічного, оперативного, інноваційного та соціального рівнів, що забезпечують гнучкість, адаптивність і стійкість організації в умовах змінного середовища (рис. 1). Однак для досягнення ефективних результатів необхідно не лише усвідомити ці компоненти, а й системно організувати сам процес управління резильєнтністю. Це передбачає чітке визначення етапів, ролей, процедур і механізмів координації, які забезпечать послідовне впровадження стратегії резильєнтності на практиці (рис. 2).

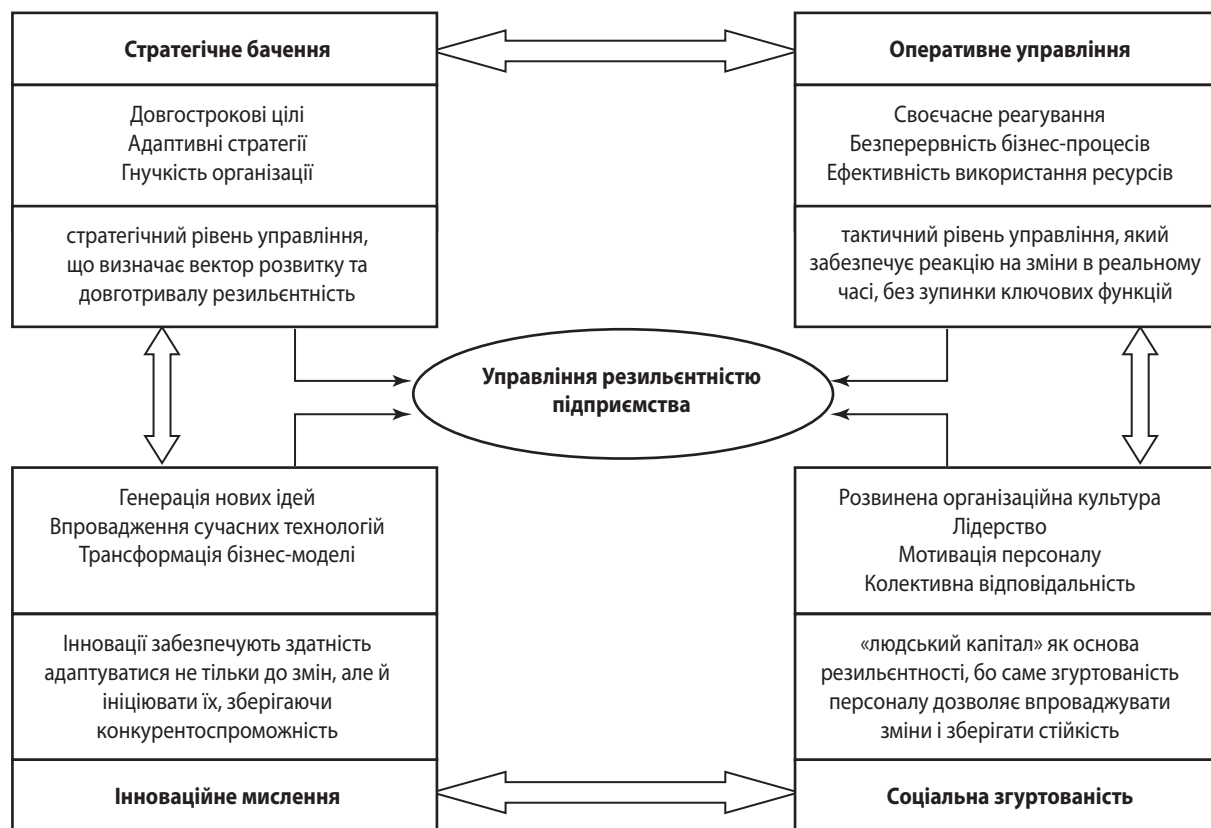


Рис. 1. Концептуальна модель управління резильєнтністю підприємств

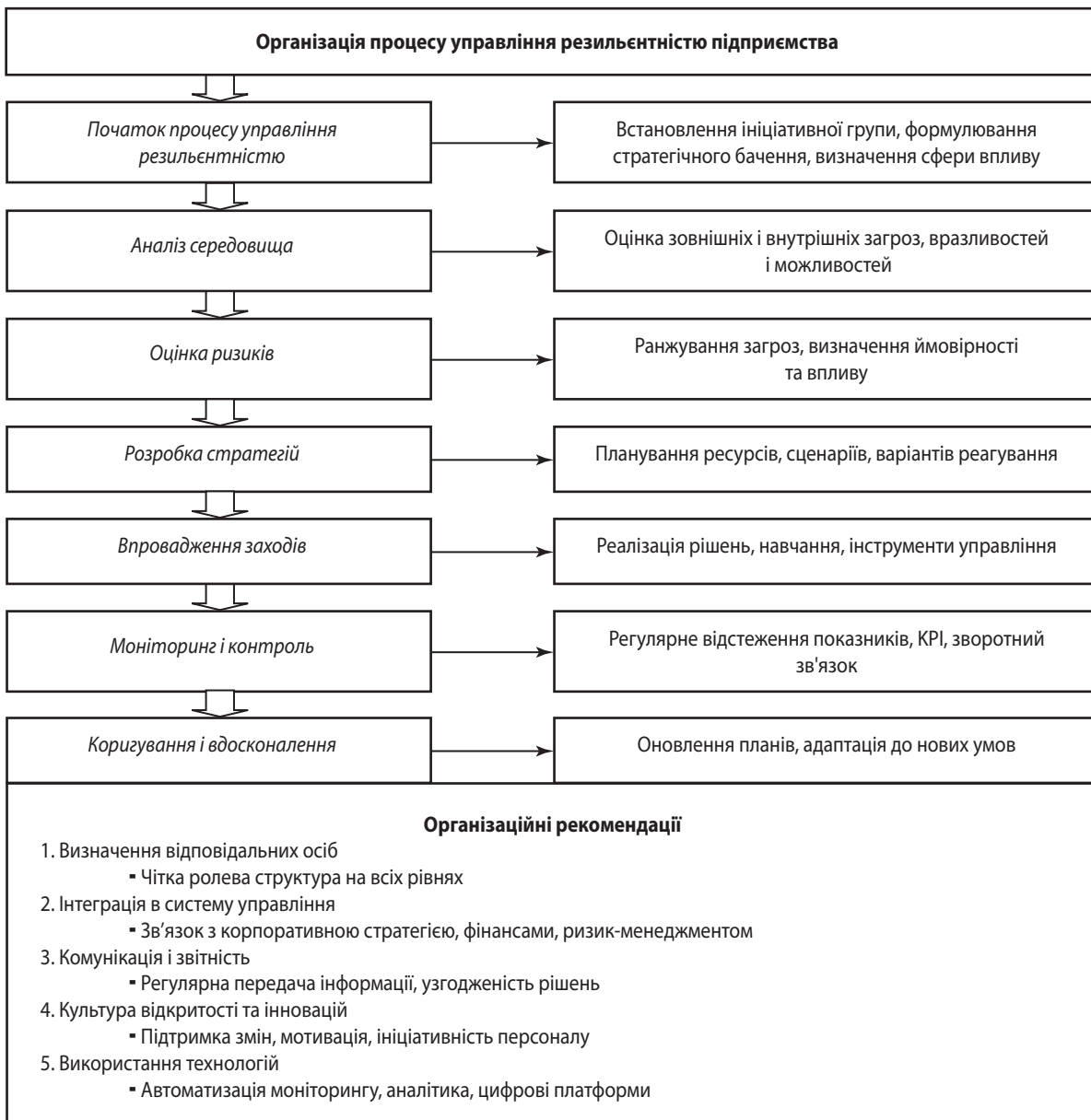


Рис. 2. Послідовність етапів управління резильєнтністю підприємств

Процес управління резильєнтністю підприємства є послідовним і циклічним, що передбачає системний підхід до виявлення, оцінки та реагування на ризики з урахуванням змінного зовнішнього середовища. Доцільно розглянути докладно основні етапи цього процесу.

1. Ініціація процесу. На початковому етапі формується команда, відповідальна за реалізацію заходів з управління резильєнтністю, а також визначаються цілі і межі цього процесу. Чітке встановлення завдань та ролей забезпечує координацію дій і фокусування зусиль на пріоритетних напрямках діяльності, що є фундаментом для подальшої роботи.
2. Аналіз середовища. Другий етап полягає в комплексній оцінці зовнішніх і внутріш-

ніх факторів, які можуть впливати на стійкість підприємства. Визначаються потенційні загрози, вразливості та можливості, що дозволяє сформулювати базу для управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень.

3. Оцінка ризиків. Після ідентифікації факторів ризику здійснюється їх ранжування за критеріями ймовірності настання та ступеня впливу на діяльність підприємства. Цей етап дозволяє встановити пріоритетність загроз і спрямувати ресурси на найважливіші напрями управління.
4. Розробка стратегій. На основі оцінки ризиків розробляються комплексні стратегії та сценарії реагування, які включають планування необхідних ресурсів та визначення

заходів для підвищення резильєнтності. Важливо, щоб розроблені стратегії були гнучкими та враховували можливі варіанти розвитку подій.

5. Впровадження заходів. Цей етап передбачає реалізацію затверджених стратегій, впровадження інструментів управління, а також навчання персоналу для забезпечення готовності до змін і кризових ситуацій. Ефективність впровадження залежить від рівня комунікації та залученості всіх учасників процесу.
6. Моніторинг і контроль. Після впровадження заходів здійснюється регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), оцінка результатів і збір зворотного зв'язку. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану та оцінювати актуальність прийнятих рішень.
7. Коригування і вдосконалення. Останній етап включає оновлення стратегій і планів з урахуванням нових даних, змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства. Процес управління резильєнтністю має бути циклічним, що забезпечує постійне вдосконалення і адаптацію до нових викликів.

Наведені етапи формують цілісний і послідовний процес управління резильєнтністю, який забезпечує підприємству здатність ефективно протистояти ризикам, зберігати критично важливі функції та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності. Для реалізації кожного етапу необхідна комплексна організаційна підтримка, що включає чітке планування, формування ролей і відповідальностей, інтеграцію процесу в загальну систему управління підприємством, налагодження ефективних комунікацій та розвиток культури відкритості й інновацій.

Особлива увага приділяється встановленню відповідальних осіб на різних рівнях організаційної структури, що сприяє прозорості, координації та уникненню дублювання функцій. Інтеграція управління резильєнтністю з корпоративною стратегією, фінансовим плануванням і системою ризик-менеджменту забезпечує узгодженість дій та підтримку ініціатив зі стійкості на всіх рівнях управління.

Ключову роль у підвищенні ефективності процесу відіграють сучасні інформаційні технології, які дозволяють автоматизувати моніторинг, аналізувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розвиток культури інновацій та відкритості створює сприятливе середовище

для адаптації та трансформації підприємства, що є фундаментом його резильєнтності в умовах динамічних змін.

ВИСНОВКИ

Управління резильєнтністю підприємства є складним та багатовимірним процесом, що потребує інтеграції стратегічного планування, організаційної гнучкості та ефективної комунікації. Чітке розмежування ролей і відповідальностей, а також поєднання управлінських підходів забезпечують узгодженість дій і підвищують здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики. Важливою складовою є розвиток культури відкритості та інновацій, що створює сприятливі умови для адаптації і трансформації в умовах нестабільності.

Застосування сучасних інформаційних технологій значно посилює можливості управління ризиками та моніторингу бізнес-процесів, що сприяє оперативному прийняттю рішень і підвищенню прозорості. Такий комплексний підхід до організації процесу управління резильєнтністю формує основу для забезпечення стабільного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методик кількісної оцінки рівня резильєнтності з урахуванням специфіки різних галузей та розмірів підприємств, а також у вивченні впливу цифрових трансформацій на процеси адаптації і відновлення. Крім того, актуальним є дослідження ролі соціально-психологічних чинників і корпоративної культури у формуванні стійкості організацій до сучасних викликів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Monazzam A., Crawford J. The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*. 2024. Vol. 35. P. 59–108. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9>
2. Zheng Y., Dong X. The Relationship Between Management Competence and Organizational Resilience. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 9. P. 4118. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17094118>
3. Koporcic N., Kukkamalla P. K., Markovic S., et al. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Management Science*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
4. You Y., Latada F., Ziran Z., Donghai H. Organisational Resilience Building in Small and Micro Enterprises under the VUCA Environment. *Environment-Be-*

- haviour Proceedings Journal. 2025. Vol. 10, SI24. P. 257–263.
DOI: <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI24.6391>
5. Woźniak J., et al. Organisational resilience as a determinant of the development of innovative service enterprises. *Engineering Management in Production and Services*. 2025. Vol. 17. No. 1. P. 1–14.
DOI: <https://doi.org/10.2478/emj-2025-0001>
 6. Sanchis R., Canetta L., Poler R. A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience Enhancement. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 4. P. 1464.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041464>
 7. González-Varona J., et al. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2021. Vol. 14. No. 1. P. 15.
DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
 8. Ciampi F., et al. The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. P. 121383.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
 9. Strielkowski W., Kuzmin E., Suvorova A., Nikitina N., Gorlova O. Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: a Soft Systems Methodology (SSM) approach. *arXiv*. 2023.
DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.17882>
 10. Mushnykova S. A. Theoretical and Methodological Basis of Management of Enterprise Development Security. *The Problems of Economy*. 2020. Vol. 1. No. 43. P. 159–165.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-159-165>
 11. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11 (22).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
 12. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал як стратегічний ресурс забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. С. 237–243.*
 13. Прохорова В. В., Шкурєнко О. В. Консолідація ресурсного і інтелектуального потенціалу інноваційного співробітництва відповідно до стратегічно визначених умов ризик інвестування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 61–72.
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10)

14. Прохорова В., Шкурєнко О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)

REFERENCES

- Ciampi, F., et al. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
- González-Varona, J., et al. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., et al. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Management Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35, 59–108. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9>
- Mushnykova, S. A. (2020). Theoretical and Methodological Basis of Management of Enterprise Development Security. *The Problems of Economy*, 1(43), 159–165. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-159-165>
- Prokhorova, V., Shkurenko, O., & Pikula, G. (2024). Vpliv globalizatsiynikh zmin na upravlinnya intelektual'nim potentsialom pidpriemstv [The impact of globalization changes on the management of intellectual potential of enterprises]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)
- Prokhorova, V. V., & Chobitok, V. I. (2020). Potentsial yak strategichniy resurs zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstv [Potential as a strategic resource for ensuring the economic security of enterprises]. In V. V. Prokhorova (Ed.), *Innovatsiyni platformi upravlinnya ekonomichnimi protsesami v umovakh tsifrovizatsiyi ekonomiki* [Innovative platforms for managing economic processes in the context of digitalization of the economy] (pp. 237–243). Kharkiv: Vid-vo Ivanchenka I. S.
- Prokhorova, V. V., & Shkurenko, O. V. (2020). Konsolidatsiya resursnogo i intelektual'nogo potentsialu innovatsiynogo spivrobitnitstva vidpovidno do strategichno viznachenikh umov rizik investuvannya [Consolidation of resource and intellectual

- potential of innovative cooperation in accordance with strategically defined conditions of risk investment]. *Visnik Khmel'nits'kogo Natsional'nogo Universitetu*, 4(3), 61–72. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10)
- Prokhorova, V., Zalutskaya, Kh., & Maslak, T. (2021). Mekhanizm upravlinnya rozvitkom suchasnikh pidpriyemstv yak adaptatsiyna perevaga yikh strategichnogo funktsionuvannya [The mechanism of managing the development of modern enterprises as an adaptive advantage of their strategic functioning]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
- Sanchis, R., Canetta, L., & Poler, R. (2020). A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience Enhancement. *Sustainability*, 12(4), 1464. <https://doi.org/10.3390/su12041464>
- Strielkowski, W., Kuzmin, E., Suvorova, A., Nikitina, N., & Gorlova, O. (2023). Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: a Soft Systems Methodology (SSM) approach. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.17882>
- Woźniak, J., et al. (2025). Organisational resilience as a determinant of the development of innovative service enterprises. *Engineering Management in Production and Services*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.2478/emj-2025-0001>
- You, Y., Latada, F., Ziran, Z., & Donghai, H. (2025). Organisational Resilience Building in Small and Micro Enterprises under the VUCA Environment. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 10(SI24), 257–263. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI24.6391>
- Zheng, Y., & Dong, X. (2025). The Relationship Between Management Competence and Organizational Resilience. *Sustainability*, 17(9), 4118. <https://doi.org/10.3390/su17094118>
- Науковий керівник – Бабічев А. В.,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
проректор, ХНУ ім. В. Н. Каразіна (Харків)