

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>

JEL classification: D81, G32, M21, D22, L21, O33

UDC: 658:338.24

**Олена МАКОВОЗ**

кандидат економічних наук,

доцент,

доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

ORCID iD: 0000-0003-0187-719X

**Юлія УС**

кандидат економічних наук,

професор,

професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

ORCID iD: 0000-0003-2523-405X

## РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

### АНОТАЦІЯ

У статті систематизовано сучасні тенденції формування та функціонування систем управління резильєнтністю підприємств у контексті глобальних викликів та трансформацій соціально – економічного середовища в науково- практичному аспекті. Проаналізовано сутність поняття «резильєнтність» та визначено її як здатність підприємств та організацій як до адаптації, відновлення та розвитку під впливом кризових ситуацій, визначено резильєнтність підприємств як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності бізнесу в умовах нестабільності економічного середовища. Визначено основні чинники формування резильєнтності, серед яких фінансова стійкість, гнучкість ланцюгів постачання, організаційна культура, інноваційний потенціал та цифровізація; підкреслено, що резильєнтність підприємств формується під впливом комплексу організаційних, економічних, технологічних, соціальних та зовнішніх чинників.

На основі узагальнення міжнародного досвіду окреслено практичні аспекти управління резильєнтністю як чинника забезпечення стратегічної стійкості, що включають стратегічне управління ризиками, цифрову трансформацію бізнес – процесів, розвиток інноваційних компетенцій персоналу та формування культури гнучкого управління.

Досліджено інструменти забезпечення резильєнтності на різних рівнях, зокрема застосування моделей управління ризиками, стандартів безперервності бізнесу, ESG – принципів, систем кризового планування та цифрової аналітики ризиків. Проведено порівняльний аналіз міжнародних практик із вітчизняними підходами до управління стратегічною стійкістю підприємств, що дозволило виявити: недостатній рівень інституційної підтримки, слабкий розвиток стратегічного ризик – менеджменту, обмежене використання цифрових технологій та недостатню готовність менеджменту до управління кризовими явищами. Особливу увагу приділено особливостям практик державної політики, які використовуються в провідних країнах світу для підтримки резильєнтності бізнесу та національних господарств. Здійснено порівняльний аналіз можливостей адаптації зазначених положень до українських реалій, враховуючи фактори воєнної нестабільності, потребу у швидкому відновленні

© Олена Маковоз, Юлія Ус, 2025

Отримано: 10.04.2025 р.

Рекомендовано до друку: 05.05.2025 р.

Опубліковано: 28.05.2025 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643-652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>

промисловості, обмеженість фінансових ресурсів та потребу інтеграції у глобальні економічні ланцюги. Зазначено, що адаптація міжнародних практик управління резильєнтністю може стати основою для підвищення стійкості української економіки, забезпечення її безпеки та формування умов для сталого розвитку в умовах глобальної нестабільності.

**Ключові слова:** резильєнтність; бізнес; підприємство; управління; ризики; стратегічна стійкість; цифрова трансформація; адаптація; інноваційність; розвиток; механізм.

### Вступ

Сучасна економіка України функціонує в умовах постійної невизначеності та під впливом негативних факторів зовнішнього середовища, такими як політичні конфлікти, збройний конфлікт, пандемії, кліматичні виклики. Підприємства дедалі частіше стикаються із зовнішніми викликами, які призводять до перебоїв у роботі підприємств, порушення логістичних ланцюгів, падіння платоспроможності споживачів і зростання невизначеності на фінансових ринках. На сьогодні зрозуміло, що традиційні підходи до управління бізнесом – процесами, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо ефективними в умовах кризових ситуацій.

У таких умовах ключовими чинниками виживання і розвитку підприємств стає резильєнтність – здатність протистояти негативним впливам, швидко відновлювати операційну діяльність і трансформувати кризові виклики на нові можливості. Саме концепція управління резильєнтністю дозволяє мінімізувати втрати, зберегти конкурентоспроможність та створювати основу для довгострокового розвитку, та в підсумку, зберегти стратегічну стійкість завдяки ефективному використанню інструментів адаптації та стабілізаційного коригування процесів розвитку.

Особливої ваги питання управління резильєнтністю набувають для українських підприємств промислового та виробничого секторів, які у 2022–2025 рр. функціонують у надзвичайно складних умовах воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, коливань валютного курсу та обмеженого доступу до міжнародних ринків. Ефективне управління резильєнтністю виступає критично важливим чинником забезпечення безперервності діяльності, збереження трудового потенціалу, підтримання конкурентоспроможності та

формування довгострокової стійкості бізнес – моделей.

Міжнародна практика переконливо свідчить, що компанії, у стратегічному управлінні яких закладені принципи резильєнтності – зокрема гнучкість бізнес – моделі, здатність до швидкого відновлення операцій, ефективне управління ризиками та інноваційні підходи до прийняття рішень – не лише успішно долають кризові ситуації, але й використовують їх як можливості для подальшого розвитку. Досвід провідних країн демонструє, що впровадження механізмів диверсифікації постачань, цифровізації управлінських процесів, розвитку адаптивних стратегій і проактивного ризик-менеджменту сприяє підвищенню стійкості бізнесу до глобальних викликів.

Для українських підприємств адаптація зазначених підходів до національних умов є не лише вимогою часу, а й передумовою виживання та сталого зростання в умовах воєнно – економічної турбулентності. Вивчення міжнародного досвіду формування резильєнтності як стратегічно необхідного параметру досягнення стійкості та розроблення практичних механізмів його впровадження у вітчизняну господарську практику має важливе наукове та прикладне значення. Це створює основу ефективної системи управління, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємств навіть у періоди глибоких криз, сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

### Мета статті

Метою статті є систематизація сучасних тенденцій формування та функціонування систем управління резильєнтністю підприємств як чиннику забезпечення стратегічної стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів та трансформацій соціально – економічного середовища у науково- практичному аспекті.

Проблематика управління резильєнтністю підприємств набуває дедалі більшої уваги з боку наукової спільноти та практиків, що зумовлено зростаючим рівнем нестабільності глобального економічного середовища, посиленням кризових явищ і невизначеністю розвитку світових ринків.

У міжнародному науковому дискурсі концепт «resilience» (резильєнтність) отримав широке поширення, починаючи з кінця XX століття, та активно досліджується у контексті соціально – економічних, екологічних і управлінських систем. Його інтерпретація еволюціонувала від розуміння як здатності системи відновлюватися після деструктивних впливів до комплексного підходу, що охоплює гнучкість, адаптивність, інноваційність та здатність до трансформації в умовах турбулентності. Таким чином, управління резильєнтністю підприємств стає не лише інструментом подолання кризових явищ, а й стратегічною основою забезпечення довгострокової стабільності та ефективного розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Зокрема, канадський дослідник Голлінг С. С. (C. S. Holling) одним із перших визначив резильєнтність – як здатність системи поглинати потрясіння і зберігати свої основні функції та структуру. Цей підхід став основою для розвитку сучасних концепцій бізнес-резильєнтності [1]. Важливий внесок у дослідження стійкості підприємств зробив Браян Вокер (Brian Walker), який відзначив, що резильєнтність передбачає не лише відновлення системи, але й її здатність до трансформації в нових умовах [1].

Подібною позиції дотримується і Yossi Sheffi, автор відомої книги «The Resilient Enterprise», який підкреслює, що резильєнтність бізнесу полягає у підготовці до потрясінь, швидкій реакції на них та використанні кризових подій як поштовху до розвитку: «Resilience is about preparing for disruptions, responding to them, and emerging stronger than before» [2].

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють питанням резильєнтності ланцюгів постачання. Девід Сімчі-Леві (David Simchi-Levi) наголошує на необхідності створення гнучких і надлишкових потужностей, що дозволяє підприємствам швидко відновлюватися після збоїв: «Companies must build redundancy and

flexibility into their supply chains to minimize risks and ensure quick recovery from disruptions» [3].

Подібною точки зору дотримується і Крістофер С. Танг (Christopher S. Tang), який вважає, що резильєнтність ланцюгів постачання базується не лише на ефективності витрат, але й на гнучкості, швидкості реагування та управлінні ризиками [4].

В українській науковій думці проблематика резильєнтності підприємств набула активного розвитку після фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр., а особливо — в умовах воєнно-економічних потрясінь, що охопили період 2014-2025 рр. Зростання уваги до цього питання пов'язане з необхідністю пошуку ефективних управлінських підходів, здатних забезпечити стабільність функціонування підприємств у ситуаціях високої турбулентності зовнішнього середовища.

У працях українських учених поняття «резильєнтність» трактується багатогранно. Так, Б. М. Андрушків розглядає її як здатність управлінського персоналу оперативно коригувати стратегію розвитку, ефективно мобілізувати наявні ресурси та підтримувати безперервність фінансових потоків навіть у кризових умовах [5].

Є. О. Діденко підкреслює, що резильєнтність відрізняється від традиційного розуміння фінансової стійкості, оскільки передбачає не лише збереження стабільності, але й активну трансформацію бізнес-моделі відповідно до динаміки зовнішніх змін [6]. У свою чергу, О. А. Біловодська наголошує, що формування резильєнтних бізнес – процесів є визначальною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств у періоди економічних шоків та структурних трансформацій [7].

Це свідчить про підвищений інтерес до проблеми управління резильєнтністю як у світовій, так і в українській науковій школі. Дослідники розглядають її як інтегральну характеристику, що поєднує фінансову стабільність, стратегічну гнучкість, інноваційний потенціал та здатність організацій до адаптації й трансформації в умовах нестабільного економічного середовища. Таким чином, концепція резильєнтності набуває рис системного підходу до забезпечення стратегічної стійкості та розвитку

підприємств у контексті сучасних викликів через адаптаційні механізми.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасному науковому дискурсі поняття «резильєнтність» (від англ. *resilience*) у бізнес-контексті трактується як інтегральна характеристика здатності підприємства протистояти деструктивним зовнішнім впливам, оперативно відновлювати операційну діяльність та забезпечувати збереження, а іноді — і посилення конкурентних позицій на ринку під впливом несприятливих економічних, політичних чи соціальних чинників [8; 9]. Резильєнтність розглядається не лише як реакція на кризу, а як стратегічна властивість системи управління, що визначає її стійкість і динамічну здатність до саморозвитку.

Аналіз праць провідних дослідників як зарубіжної так і української наукової школи, дозволяє виокремити три ключові складові резильєнтності, які формують її системну сутність: стійкість (*stability*) — характеризує здатність підприємства зберігати функціональну цілісність і виконувати основні операційні процеси за умов впливу зовнішніх шоків чи кризових явищ. Цей аспект відображає рівень структурної надійності та ефективності системи управління ризиками; адаптивність (*adaptability*) — відображає спроможність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом гнучкої трансформації бізнес-моделі, управлінських процесів та організаційної структури. Адаптивність забезпечує здатність підприємства не лише виживати, а й оптимізувати ресурси в умовах невизначеності; інноваційність (*transformability*) — визначає здатність підприємства перетворювати кризові ситуації на каталізатор стратегічного оновлення, використовуючи інноваційні технології, нові ринкові можливості та моделі взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, резильєнтність підприємства є багатовимірною характеристикою, що поєднує елементи стійкості, гнучкості та інноваційного розвитку, формуючи основу для ефективного функціонування бізнесу в умовах турбулентності економічного середовища.

У сучасних економічних умовах резильєнтність стає одним із ключових факторів

конкурентоспроможності. Підприємства, що не розвивають адаптивні здібності, часто зіштовхуються з ризиком втратити свою частку на ринку, нестачу фінансових ресурсів, неплатоспроможності, скорочення штатів і навіть банкрутства. Натомість підприємства, здатні швидко перебудовувати виробничі процеси, адаптуватися до мінливого середовища та впроваджувати інновації, не тільки витримують та долають кризи, а й в перспективі займати лідируючі позиції в галузі.

Фінансова стійкість підприємства є одним із ключових елементів формування його резильєнтності, оскільки саме наявність достатнього запасу ліквідності та доступу до диверсифікованих джерел фінансування забезпечує здатність суб'єктів господарювання витримувати короткострокові збої у функціонуванні. У цьому контексті створення антикризових фондів, резервних ліній кредитування, страхових механізмів покриття ризиків та інструментів хеджування розглядається як необхідна умова підвищення здатності підприємства до ефективного відновлення після кризових ситуацій.

Важливим внутрішнім чинником резильєнтності виступає організаційна культура та залученість персоналу. Підприємства, що формують середовище довіри, взаємопідтримки, відкритості до комунікації та інновацій, демонструють значно вищу швидкість відновлення операційної діяльності після кризових потрясінь. Згідно з дослідженнями [10], людський капітал є ключовим елементом організаційної гнучкості, оскільки саме компетентність, мотивація та адаптивність працівників визначають здатність компанії ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Не менш важливу роль у забезпеченні резильєнтності відіграє технологічна складова. Розвиток власних дослідницько – інноваційних підрозділів (R&D), впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем управління, хмарних сервісів, аналітики великих даних та кіберзахищених інформаційних платформ сприяють підвищенню адаптивності бізнес-процесів і забезпечують їх безперервність навіть за умов фізичних або операційних обмежень.

Показовим прикладом прояву корпоративної резильєнтності в українських умовах є діяльність компанії «Нова пошта» у період воєнних дій. У відповідь на масштабні логістичні виклики підприємство реалізувало комплексну трансформацію операційної системи: було оптимізовано транспортні маршрути, створено мобільні сортувальні хаби, розроблено нові сервіси з доставки гуманітарної допомоги. Завдяки цьому компанія не лише зберегла клієнтську базу, але й посилила свою ринкову позицію, сформувавши імідж соціально відповідального та інноваційно орієнтованого бізнесу [11].

Таким чином, фінансова гнучкість, людський капітал і технологічні інновації виступають взаємодоповнюючими складовими системи управління резильєнтністю. Їх синергія дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до зовнішніх шоків, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у турбулентному економічному середовищі.

Компанія «Агрохолдинг МХП», Україна, активно впроваджує біогазові комплекси, що дозволяє знижувати залежність від зовнішніх енергоносіїв і формувати енергетичну автономність. Також було здійснено диверсифікацію ринків збуту, що зменшило ризики, пов'язані з експортними обмеженнями [12].

Міжнародний досвід функціонування провідних корпорацій засвідчує, що системне впровадження принципів резильєнтності є одним із ключових чинників забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної турбулентності. Практика низки успішних компаній демонструє ефективність комплексних стратегій, спрямованих на диверсифікацію ризиків, цифрову трансформацію, підвищення гнучкості ланцюгів постачання та розвиток внутрішнього інноваційного потенціалу.

Так, компанія «Toyota» (Японія) після руйнівного землетрусу 2011 року реалізувала стратегію багаторівневого страхування ризиків, що передбачала створення резервних запасів критично важливих компонентів і формування мережі альтернативних постачальників. Такий підхід дозволив мінімізувати наслідки перебоїв

у логістиці та уникнути зупинок виробничих процесів у наступні кризові періоди [13].

У свою чергу, компанія «Unilever» (Велика Британія – Нідерланди) під час пандемії COVID-19 продемонструвала високий рівень адаптивності, оперативно переорієнтувавши виробничі потужності на випуск санітарно-гігієнічних засобів і суттєво розширивши канали електронної комерції. Це забезпечило не лише стабільність фінансових показників, а й зміцнення корпоративного бренду на глобальному ринку [14].

Приклад компанії «Amazon» (США) ілюструє стратегічну роль цифровізації в управлінні резильєнтністю. Завдяки високому рівню автоматизації логістичних процесів, розвитку хмарних сервісів та використанню аналітики великих даних компанія змогла ефективно реагувати на різке зростання попиту в умовах глобальних карантинних обмежень, не лише зберігши операційну ефективність, а й суттєво наростивши обсяги продажів [15].

Узагальнення міжнародної практики свідчить, що резильєнтність виступає не реактивним, а стратегічним механізмом управління, який забезпечує безперервність бізнесу, підвищення інноваційного потенціалу та зміцнення довіри стейкхолдерів. Підприємства, які інвестують у цифрові технології, розвиток людського капіталу, диверсифікацію операційної діяльності та побудову стійких ланцюгів постачання, формують довготривалі конкурентні переваги.

Важливою складовою управління резильєнтністю підприємств є розвиток компетенцій кризового менеджменту, адаптивного мислення та створення команд швидкого реагування, здатних оперативно приймати управлінські рішення у нестандартних ситуаціях. Це вимагає не лише структурних змін в організації, але й формування нової управлінської культури, орієнтованої на гнучкість, інноваційність та відповідальність.

Застосування цифрових технологій і автоматизованих систем управління значно підвищує рівень операційної стійкості. Використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації витрат і моделювання ризиків дозволяє забезпечити своєчасність, точність і швидкість прийняття

рішень [9; 10]. Інтеграція таких інструментів у систему управління сприяє підвищенню ефективності ресурсного розподілу та забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Окремої уваги заслуговує роль екологічних і соціально орієнтованих програм, які формують репутаційну стійкість бізнесу, зміцнюють довіру

інвесторів і підвищують рівень лояльності клієнтів. Відповідність принципам ESG (Environmental, Social, Governance) дедалі частіше розглядається як індикатор довгострокової надійності та стійкості підприємства. Узагальнені дані щодо екологічних та соціально орієнтованих програм в Україні в 2022 – 2024 рр. наведені у таблиці 1.

**Таблиця 1. Дані екологічних та соціально – орієнтованих програм України, 2022-2024 рр.**

| Рік  | Екологічні програми (мета / фінансування / результати)                                                                                                                                                                    | Соціально орієнтовані програми (мета / фінансування / результати)                                                                                                                                                                        |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022 | Мета: ліквідація наслідків воєнних руйнувань довкілля;<br>Бюджет: близько 1,2 млрд грн.<br>Результати: запуск моніторингу забруднення повітря та води, початок відновлення лісів у Київській та Чернігівській обл.        | Мета: допомога ВПО та постраждалим від війни;<br>Бюджет: понад 3 млрд грн (державні та донорські кошти);<br>Результати: підтримка понад 4 млн людей гуманітарними програмами                                                             |
| 2023 | Мета: «зелена енергетика», відновлення водних ресурсів; Бюджет: близько 1,8 млрд грн та міжнародна допомога (EU, UNDP);<br>Результати: відновлено 150 тис. га лісів, впроваджено 200 проєктів з відновлюваної енергетики. | Мета: інтеграція ВПО, освіта, охорона здоров'я;<br>Бюджет: понад 4,5 млрд грн.;<br>Результати: створено понад 50 центрів підтримки ВПО, 100 тис. дітей отримали освітні гранти.                                                          |
| 2024 | Мета: відбудова за принципами «зеленої економіки»;<br>Бюджет: прогнозовано понад 2,5 млрд грн.;<br>Результати: реалізація програм енергоефективності у 500 громадах, масштабне відновлення річкових систем                | Мета: соціальна інтеграція ветеранів, програми зайнятості;<br>Бюджет: понад 5 млрд грн (державні та міжнародні програми);<br>Результати: створення понад 30 реабілітаційних центрів, понад 200 тис. людей залучено до програм зайнятості |

Отже, практичний досвід міжнародних і національних компаній підтверджує, що впровадження механізмів управління резильєнтністю є критичною передумовою виживання та розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Своєчасна адаптація управлінських стратегій до динамічних викликів середовища дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й перетворити кризові ситуації на можливості для зростання та посилення ринкових позицій підприємства.

Водночас процес впровадження механізмів управління резильєнтністю супроводжується низкою обмежень, серед ключових бар'єрів дослідники виділяють: фінансові обмеження, пов'язані зі значними витратами на цифровізацію, автоматизацію та формування

резервних потужностей; організаційний опір змін, який виникає внаслідок недостатньої готовності персоналу до структурних трансформацій; кадрові бар'єри, що обумовлені дефіцитом фахівців у сфері цифрових технологій, управління ризиками та антикризового менеджменту.

Отже, підвищення резильєнтності підприємства як ключового чинника його стратегічної стійкості потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію та соціально відповідальне управління. Лише інтеграція цих елементів у єдину систему дозволяє забезпечити стабільність і конкурентоспроможність бізнесу

в умовах постійної турбулентності економічного середовища.

В умовах сучасної економічної турбулентності невизначеність регуляторного середовища виступає одним із ключових дестабілізуючих чинників, що ускладнює процеси впровадження та функціонування механізмів управління резильєнтністю. Часті зміни законодавства, непередбачуваність регуляторних ініціатив і політичні ризики формують додаткові бар'єри для стратегічного планування діяльності підприємств, особливо у країнах із перехідною економікою, таких як Україна.

Нестабільність нормативно – правового поля впливає на інституційну довіру бізнесу до державних інститутів, підвищує рівень правової невизначеності та посилює ризики невідповідності корпоративних дій чинним нормам. У таких умовах підприємства вимушені витрачати додаткові ресурси на моніторинг регуляторних змін, юридичну експертизу контрактів і забезпечення комплаєнс – процедур, що знижує їхню гнучкість і інноваційний потенціал.

З наукової точки зору, регуляторна невизначеність є екзогенним чинником, який безпосередньо впливає на рівень резильєнтності організаційної системи. Зокрема, досвід українських підприємств у 2022 – 2025 рр. показує, що постійні зміни у податковій, митній та фінансовій політиці створюють труднощі для стратегічного планування та реалізації інвестиційних програм. Відсутність стабільної законодавчої бази для підтримки інновацій, експорту та промислової політики знижує потенціал підприємств щодо розроблення і впровадження механізмів резильєнтності.

Регуляторна невизначеність виступає критичним зовнішнім обмеженням для побудови резильєнтних організаційних систем. Її подолання потребує формування прозорого, прогнозованого та стабільного нормативно-правового середовища, заснованого на принципах верховенства права, партнерства держави й бізнесу та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Створення таких інституційних умов є необхідною передумовою для підвищення стійкості, адаптивності та

конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному середовищі.

### Висновки

Узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду дозволяє зробити висновок, що резильєнтність підприємств є системо утворюючим чинником їхньої економічної життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Сучасна парадигма управління бізнесом виходить за межі традиційного антикризового підходу й передбачає проактивне формування організаційної спроможності до передбачення, реагування та трансформації у відповідь на кризові явища.

Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів та трансформацій соціально – економічного середовища у науково-практичному аспекті повинна базуватися на систематизації сучасних інноваційних тенденцій формування та функціонування систем управління.

Впровадження механізмів резильєнтності сприяє зниженню ризиків операційної нестабільності, підвищенню гнучкості управлінських рішень, зміцненню довіри з боку стейкхолдерів і забезпеченню безперервності бізнес-процесів навіть за умов зовнішніх шоків. В означених умовах резильєнтність виступає каталізатором інноваційних змін, стимулюючи розвиток нових продуктів, цифрових технологій і стратегій диверсифікації.

У сучасному економічному контексті резильєнтність доцільно розглядати не лише як реакцію на кризу, а як інтегровану управлінську систему, що поєднує елементи ризик – менеджменту, інноваційності бізнесу, стратегічного планування, цифровізації, розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності бізнесу.

Формування системи управління резильєнтністю підприємств має розглядатися як пріоритетний напрям стратегічного розвитку національної економіки, що забезпечує не лише стратегічну стійкість бізнесу до дестабілізуючих факторів, але й створює підґрунтя для сталого економічного зростання,

підвищення конкурентних позицій України у глобальному середовищі та інтеграції у європейський економічний простір.

Таким чином, резильєнтність підприємства формується як результат комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування економічного середовища, який базується на гармонійному поєднанні фінансової стійкості, управлінської адаптивності, потужної

корпоративної культури, впровадженні сучасних технологій і побудові ефективних партнерських зв'язків. У сукупності ці елементи забезпечують здатність підприємства в умовах нестабільності економічного середовища не лише долати кризові ситуації з мінімальними втратами, а й трансформувати їх у можливості для інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9. No. 2. P. 5. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
2. Sheffi Y. *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA : MIT Press, 2005. 336 p.
3. Simchi-Levi D. *Operations Rules: Delivering Customer Value through Flexible Operations*. Cambridge, MA : MIT Press, 2010. 320 p.
4. Tang C. S. Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*. 2006. Vol. 103. No. 2. P. 451–488. DOI: 10.1016/j.ijpe.2005.12.006
5. Андрушків Б. М. Антикризове управління підприємствами: сучасні підходи. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
6. Діденко Є. О. Стійкість та розвиток підприємств в умовах турбулентного середовища. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(35). С. 45–54.
7. Біловодська О. А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17–24.
8. Deloitte Global Resilience Report 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/>
9. KPMG Building business resilience in times of uncertainty. 2022. URL: <https://home.kpmg/>
10. Прохорова В. В., Зайцева А. С. Оцінювання життєвого циклу підприємства за фазами життєздатності як основа побудови кластерних полівекторних моделей транспарентності розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2 (82). С. 195–204. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.195>
11. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
12. Офіційний сайт компанії МХП. URL: <https://mhp.com.ua/>
13. Офіційний сайт компанії Toyota. URL: <https://www.toyota-global.com/>
14. Офіційний сайт компанії Unilever. URL: <https://www.unilever.com/>
15. Офіційний сайт компанії Amazon. URL: <https://www.aboutamazon.com/>

## REFERENCES

1. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5. <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
2. Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.
3. Simchi-Levi, D. (2010). *Operations rules: Delivering customer value through flexible operations*. Cambridge, MA: MIT Press.

4. Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
5. Andrushkiv, B. M. (2020). *Anti-crisis management of enterprises: Modern approaches*. Kyiv: Kyiv National Economic University.
6. Didenko, Ye. O. (2021). Resilience and development of enterprises in a turbulent environment. *Economics and Organization of Management*, 3(35), 45–54.
7. Bilovodska, O. A. (2021). Enterprise resilience as a component of their economic security. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 17–24.
8. Deloitte. (2021). *Global resilience report 2021*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/>
9. KPMG. (2022). *Building business resilience in times of uncertainty*. Retrieved from <https://home.kpmg/>
10. Prokhorova, V. V., & Zaitseva, A. S. (2023). Evaluation of the enterprise life cycle by phases of viability as the basis for building cluster multi-vector models of development transparency. *Economic Bulletin of the Dnipro University of Technology*, 2(82), 195–204. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.195>
11. Nova Poshta. (n.d.). *Official website of Nova Poshta company*. Retrieved from <https://novaposhta.ua/>
12. MHP. (n.d.). *Official website of MHP company*. Retrieved from <https://mhp.com.ua/>
13. Toyota. (n.d.). *Official website of Toyota company*. Retrieved from <https://www.toyota-global.com/>
14. Unilever. (n.d.). *Official website of Unilever company*. Retrieved from <https://www.unilever.com/>
15. Amazon. (n.d.). *Official website of Amazon company*. Retrieved from <https://www.aboutamazon.com/>

**Olena Makovoz**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**Yuliia Us**, PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

### Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business

#### Abstract

The article systematizes current trends in the formation and functioning of enterprise resilience management systems in the context of global challenges and transformations of the socio-economic environment from a scientific and practical perspective. The essence of the concept of resilience is analysed and defined as the ability of enterprises and organizations to adapt, recover, and develop under the influence of crisis situations. Enterprise resilience is identified as a key factor in ensuring strategic stability, competitiveness, and innovativeness of business under conditions of economic instability.

The main factors influencing resilience formation are determined, including financial stability, flexibility of supply chains, organizational culture, innovation potential, and digitalization. It is emphasized that enterprise resilience is shaped by a complex interaction of organizational, economic, technological, social, and external factors.

Based on the generalization of international experience, the study outlines practical aspects of resilience management as a factor in ensuring strategic sustainability. These include strategic risk management, digital transformation of business processes, development of employees' innovation competencies, and the formation of a culture of adaptive management.

Tools for resilience assurance at different levels are explored, such as risk management models, business continuity standards, ESG principles, crisis planning systems, and digital risk analytics. A comparative analysis of international and domestic practices of managing enterprise strategic sustainability revealed insufficient institutional support, weak development of strategic risk management, limited use of digital technologies, and low managerial readiness to address crisis phenomena.

Special attention is paid to state policy practices applied in leading countries to support business and national economic resilience. The article provides a comparative analysis of the potential for adapting these approaches to Ukrainian

realities, taking into account wartime instability, the need for rapid industrial recovery, limited financial resources, and the necessity of integration into global economic value chains.

It is concluded that the adaptation of international resilience management practices can serve as a foundation for strengthening the stability of the Ukrainian economy, ensuring its security, and creating conditions for sustainable development under global uncertainty.

**Keywords:** resilience; business; enterprise; management; risks; strategic sustainability; digital transformation; adaptation; innovativeness; development; mechanism.

**Cite as:** Makovoz, O., & Us, Y. (2025). Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business. *Economic analysis*, 35 (2), 643-652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>