

~ ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ ~

УДК: 658.8:005.52-044.347

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>

БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Кобік А. В., аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: Ukrsplav.a@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3145-9791>

Анотація. Метою статті є дослідження генезису бізнес-резильєнтності в сучасному турбулентному та невизначеному середовищі. Для досягнення поставленої мети були застосовані методи порівняння, аналогії, історичний, аналізу та синтезу, табличний метод, кожен з яких допоміг досягнути поставленої мети. У статті здійснено критичний аналіз терміну «резильєнтність» та «бізнес-резильєнтність». Проаналізовано витoki формування такого економічного явища, як бізнес-резильєнтність та його значення у сучасному бізнес-середовищі. Сформоване авторське бачення видів резильєнтності національної економіки та бізнес-резильєнтності. Практична значимість дослідження полягає у покращенні розуміння взаємозв'язку та взаємозаленості всіх видів резильєнтності національної економіки та їх вплив на підвищення бізнес-резильєнтності.

Ключові слова: резильєнтність, бізнес, бізнес-резильєнтність, види бізнес-резильєнтності

BUSINESS RESILIENCE OF COMPANIES: THEORY AND PRACTICE OF ADAPTATION TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Kobik V. Arthur, PhD student at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: Ukrsplav.a@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3145-9791>

Abstract. The purpose of the article is to study the genesis of business resilience in today's turbulent and uncertain environment. To achieve the goal, the methods of comparison, analogy, historical, analysis and synthesis, tabular method were used. The article provides a critical analysis of the term "resilience" and "business resilience". The origins of the formation of such an economic phenomenon as business resilience are analyzed. The author's vision of types of resilience of the national economy and business resilience is formed. The practical significance of the study lies in improving the understanding of the relationship and interdependence of all types of resilience of the national economy and their impact on increasing business resilience. Resilience is a multifaceted concept that encompasses various areas of life and activity. The interconnectedness of all types of resilience is key to ensuring overall societal resilience. Applying a systemic approach to building resilience is critical, meaning that all aspects of resilience must be considered in a holistic manner, taking into account their interrelationships and mutual influences. Business resilience is not homogeneous and includes different types of resilience, such as psychological, organizational and operational, play an important role in increasing the level of business resilience. The practical value of business resilience research lies in the ability of enterprises to adapt to changes and challenges while maintaining their viability and competitiveness. This is especially true in times of war, when businesses face unforeseen circumstances such as infrastructure destruction, population displacement, and changes in logistics chains. In addition, the understanding of business resilience contributes to the development of government support programs that can be directed to the specific needs of enterprises in crisis conditions. This includes financial assistance, tax breaks, recovery grants and other measures that contribute to business stabilization and growth. Resilience research is also important for international partners and investors who can assess the risks and potential of Ukrainian enterprises in the context of war. This allows them to make informed decisions about investments and cooperation, which in turn contributes to the economic recovery of the country. Finally, the results of such studies can be used to educate and train entrepreneurs, providing them with the tools and knowledge to increase the resilience of their businesses in the face of uncertainty.

Keywords: resilience, business, business resilience, types of business resilience

JEL Classification: M100; M140; L210; D810

Постановка проблеми. Вітчизняні компанії останніми роками перебувають у постійному пошуку ресурсу для продовження функціонування в умовах невизначеності та підвищених загроз, пов'язаних з війною. Майже кожна українська компанія зазнала безповоротних

змін, починаючи міграцією працівників, релокація бізнесу на більш безпечні території, мобілізація, емоційне виснаження працівників, енергетичні колапси та блекаути і закінчуючи руйнуванням, знищенням й втратою частини (повністю) майна внаслідок обстрілів чи окупації. Звісно, що все це безпосередньо впливає на здатність підприємств та організацій здійснювати свою діяльність та задовольняти потреби клієнтів.

Проте, попри всі ці виклики, багато українських компаній демонструють високу резильєнтність. Резильєнтність бізнесу проявляється у здатності швидко адаптуватися до нових умов, знаходити інноваційні рішення та підтримувати стабільність діяльності. Наприклад, деякі компанії продовжують впроваджувати нові технології, використовуючи цифрові інструменти та автоматизацію, які в свою чергу допомагають оптимізувати процеси та зменшити залежність від фізичної присутності працівників; розширюють ринки збуту, оскільки вихід на міжнародні ринки дозволяє компенсувати втрати на внутрішньому ринку та знайти нові можливості для зростання; інвестують у навчання та розвиток персоналу задля підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх навичок допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними; зміцнюють фінансову стійкість для створення фінансових резервів та залучення інвестицій, що дозволяє компаніям витримувати періоди нестабільності.

Таким чином, українські компанії демонструють приклади стійкості, адаптивності та бізнес-резильєнтності, що є ключовими факторами, на нашу думку, для успішного подолання кризових ситуацій та забезпечення довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток концепції «резильєнтність» є досить добре дослідженим у сфері психології. Однак, при аналізі «бізнес-резильєнтності» слід зазначити, що це поняття залишається недостатньо вивченим як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед найбільш відомих дослідників, які присвятили свої роботи резильєнтності у сфері бізнесу, можна виділити таких зарубіжних науковців: Ст. Дучек [1], Дж. Маалуф, Л. Шахін, Амін Абі Аад, К. С. Кертечіан [2], Т. Бюйл, Т. Геріг, Й. Шрейогт, А. Віланд [3], Й. Шеффі, Дж. Б. Райс [4]. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити В. Хаустова, О. Решетняк [5], Т. Гудіма, Ю. Єршова, А. Сошников [6], Н. Попович [7], І. Мельниковська [8], О. Лозова, І. Тимошенко [9].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні доробки закордонних та вітчизняних вчених у дослідженні генезису «бізнес-середовища», на сьогоднішній день, постійна зміна зовнішнього середовища, його невизначеність та необхідність долати загрози та ризики, все це змушує досліджувати дане поняття з новим контекстом, що робить наш доробок своєчасним та актуальним.

Метою статті є дослідження генезису бізнес-резильєнтності в сучасному турбулентному та невизначеному середовищі.

Основний матеріал. Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності та постійними катаклізмами, такими як природні катастрофи, війни, терористичні акти, пандемії та кібератаки. Стрес стає невід'ємною частиною існування на всіх рівнях: від індивідуального до глобального. Сьогодні процес трансформації прискорився, що вимагає постійної адаптації до змінних зовнішніх умов функціонування.

Ще в часи холодної війни психологи відзначали, що деякі люди не витримують постійного стресу, тоді як інші розвивають нові риси та здібності під його впливом. У періоди загроз такі люди не лише не втрачають ресурсного потенціалу, а й акумулюють його, швидко відновлюються та виходять на новий якісний рівень з новими навичками та здібностями. Психологія запозичила термін «резильєнтність» з фізики для опису цього явища, що означає здатність особистості адаптуватися та відновлюватися після стресових ситуацій.

Всесвітня організація охорони здоров'я визначає резильєнтність, як «здатність відносно добре справлятися з важкими ситуаціями та особиста ресурсність, що може розвиватися завдяки захисним факторам (наприклад, сприятливе зовнішнє середовище та вироблення адаптивних механізмів копію (стратегій подолання стресів))» [2, с. 46]. Дане визначення підкреслює важливість наявності двох обов'язкових умов для формування особистої резильєнтності: по-перше, має бути стрес чи неприємні події, які спричинять необхідність мобілізації власного потенціалу для його подолання; по-друге, наявність внутрішніх ресурсів для формування резильєнтності (здатності відновлюватись).

Продовжує дану думку й доктор медичних наук Девід Хеллерстайн, який розділяє резильєнтність на дві складові частини: перша – відображає стресостійкість, життєстійкість, друга – відображає процес соціалізації, створення та підтримку соціальних зв'язків, формування нових життєвих орієнтирів і смислів у складних ситуаціях [10].

Слід відмітити, що вище зазначені визначення «резильєнтності» підкреслюють необхідність мати певні ресурси для формування такої компетенції як стресостійкість, життєздатності та вміння розробляти стратегії вирішення складних ситуацій, що в свою чергу доводить, що резильєнтність як якість особистості може бути розвинута протягом всього життя.

Досить швидко поняття «резильєнтності» поширилось з особистісної на рівень бізнесу і в широкий обіг ввійшов термін «бізнес-резильєнтність» або «резильєнтність бізнесу», що дає можливість пояснити феномен здатності відновлювати діяльність і одночасно не повертаючись до попереднього стану, а розвиватись і ставати кращою бізнес-моделю ніж минулому.

Голанський бізнесмент та автор книги «Жива вода» Арі де Геус у своїх дослідженнях дійшов висновку, що «як усі організми, компанія існує в першу чергу заради власного виживання, вдосконалення: реалізувати свій потенціал і вирости настільки великою, наскільки це можливо». Компанія не живе виключно для задоволення потреб споживачів, чи заради прибутку, як і будь яка особа прагне вижити і процвітати, а робота є засобом для досягнення цієї мети [12, с. 23–24].

Згідно з визначенням Арі де Геуса, резильєнтність компаній полягає в їх здатності виживати та розвиватись, адаптуючись до змін і використовуючи свої ресурси для досягнення довгострокових цілей. Досліджуючи науковий доробок вченого з бізнес-резильєнтності можемо зробити такі висновки:

- головний принцип резильєнтних компаній – це самозбереження та постійне вдосконалення. Компанії, як і будь які живі організми, прагнуть вижити і розвиватись, для цього вони використовують наявні ресурси для постійного процесу вдосконалення та максимальної реалізації свого потенціалу;
- резильєнтні компанії мають високий рівень адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, що в свою чергу дозволяє їм бути ефективними та конкурентоспроможними довгостроковий період;
- резильєнтні компанії сфокусовані більше на довгостроковому виживанні й процвітанні, а не на короткострокових прибутках, що включає підвищення кваліфікації працівників, задля можливості справлятися з загрозами та максимально використовувати потенціал;
- резильєнтні компанії ефективно використовують наявні власні ресурси для досягнення своїх довгострокових цілей.

Цікавим підхід до визначення «резильєнтності бізнесу» є А. Даценко, яка окреслює її як «здатність компанії швидко адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, захищаючи людей, активи та загальний капітал бренду» [13].

Українські науковці В. Хаустова та О. Решетняк визначають «бізнес-резильєнтність – це властивість економічної системи, яка має постподієвий характер, що дозволяє поглинати або пом'якшувати втрати, переналаштовувати, відновлювати її стан завдяки внутрішнім адаптивним властивостям після впливу шоків різного характеру» [14, с. 32].

До основним переваг даного визначення можна віднести постподієвий характер, що підкреслює здатність економічної системи реагувати на події після їхнього виникнення, що є важливим аспектом для виживання та відновлення після кризових ситуацій, а також підкреслюється важливість відновлення стану компанії після впливу шоків, що є важливим для довгострокового виживання та процвітання.

На нашу думку, дане визначення не позбавлене й недоліків, це перш за все, визначення зосереджується на внутрішніх адаптивних властивостях, але не враховує зовнішні фактори, такі як ринкові умови або регуляторні зміни, які також можуть впливати на резильєнтність компанії та може не охоплювати всі аспекти резильєнтності, такі як стратегічне планування, інновації та управління ризиками, які також є важливими для довгострокової стійкості компанії.

В умовах підвищених глобальних загроз можемо спостерігати об'єднання окремих національних економік для підвищення резильєнтності на всіх рівнях управління. Так, у 2022 р. міжнародною ініціативою було сформовано Міжнародний консорціум резильєнтності, який об'єднав експертів та організації з різних країн для підтримки резильєнтності та відновлення економік, зокрема й української. Основна мета консорціуму полягає в проведенні наукових досліджень, формування експертних порад та сприянні розробці політик, які допомагають країнам ефективно реагувати на виклики та кризи.

Визначним є й те, що консорціумом резильєнтності було сформоване власне бачення бізнес-резильєнтності, як довгострокову здатність організацій та економіки справлятися з труднощами, протистояти потрясінням і постійно адаптуватися та прискорюватися, коли з часом виникають збої та кризи [15].

Також консорціум виокремив види резильєнтності в контексті національної економіки(табл. 1).

Таблиця 1.

Види резильєнтності в контексті національної економіки

Види резильєнтності	Характеристика
Економічна резильєнтність	Здатність економіки швидко відновлюватися після фінансових криз, природних катастроф та інших непередбачуваних подій. Включає підтримку малого та середнього бізнесу, а також створення умов для сталого зростання.
Екологічна резильєнтність	Здатність екосистем та суспільств адаптуватися до кліматичних змін та зменшувати їх негативні наслідки. Включає впровадження зелених технологій та практик для збереження навколишнього середовища.
Соціальна резильєнтність	Здатність суспільства зберігати стабільність та добробут під час криз. Включає підтримку вразливих груп населення, забезпечення доступу до основних послуг та зміцнення соціальних зв'язків.
Бізнес-резильєнтність	Здатність бізнесів адаптуватися до змін та кризових ситуацій, зберігаючи свою діяльність та конкурентоспроможність. Включає управління ризиками, інновації та гнучкість у бізнес-процесах.
Інституційна резильєнтність	Здатність державних та приватних інституцій ефективно реагувати на кризи та забезпечувати безперервність своєї діяльності. Включає розробку політик та процедур для управління ризиками та кризовими ситуаціями.

Джерело: складено автором на основі [5-9]

Резильєнтність є багатоаспектним поняттям, яке охоплює різні сфери життя та діяльності. Взаємозв'язок всіх видів резильєнтності є ключовим для забезпечення загальної стійкості суспільства. Економічна, екологічна, соціальна, бізнес- та інституційна резильєнтність взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, яка здатна ефективно реагувати на виклики та кризи. Наприклад, економічна стабільність сприяє соціальній гармонії, а екологічна стійкість забезпечує довгострокову економічну та соціальну стабільність.

Застосування системного підходу до підвищення резильєнтності є надзвичайно важливим. Це означає, що всі аспекти резильєнтності повинні розглядатися в комплексі, з урахуванням їх взаємозв'язків та взаємного впливу. Такий підхід дозволяє розробляти ефективні стратегії та політики, які сприяють загальній стійкості та розвитку суспільства.

В свою чергу, слід відмітити, що й бізнес-резильєнтність не є однорідною та містить в собі різні види резильєнтності, такі як психологічна, організаційна та операційна, відіграють важливу роль у підвищенні рівня бізнес-резильєнтності. Психологічна резильєнтність стосується здатності окремих працівників адаптуватися до стресових ситуацій та швидко відновлюватися після невдач. Це включає розвиток навичок управління стресом, підтримку позитивного мислення та емоційної стабільності, що допомагає зберігати продуктивність і мотивацію навіть у складних умовах.

Організаційна резильєнтність охоплює здатність компанії як цілого адаптуватися до змін та непередбачуваних обставин. Це включає створення гнучких структур управління, розвиток культури інновацій та постійного навчання, а також ефективне управління ризиками. Організації, які здатні швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні виклики, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

Операційна резильєнтність стосується здатності бізнесу підтримувати безперервність операцій навіть у разі кризових ситуацій. Це включає розробку планів безперервності бізнесу, забезпечення надійності постачальницьких ланцюгів та впровадження технологій, що підвищують стійкість до збоїв. Компанії, які мають чіткі плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, можуть швидше відновлюватися після криз та мінімізувати втрати.

Висновки з дослідження і перспективи подальших пошуків у даному науковому напрямку. Таким чином, резильєнтність є багатограним поняттям, яке охоплює різні сфери життя та діяльності. Взаємозв'язок всіх її видів та застосування системного підходу до її підвищення є ключовими для забезпечення резильєнтності та процвітання суспільства у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
2. Maalouf, J., Chahine, L., Abi Aad, A., & Kertechian, K. S. Determinants of business resilience: Investigating the roles of business agility, digitalization, and environmental hostility during the COVID-19 pandemic. *Journal of International Entrepreneurship*. 2024. Vol. 9. P. 13–21 URL: https://www.researchgate.net/publication/383849349_Determinants_of_business_resilience_Investigating_the_roles_of_business_agility_digitalization_and_environmental_hostility_during_the_COVID-19_pandemic (дата доступу: 29.10.2024 р.)
3. Buyl, T., Gehrig, T., Schreyögg, J., & Wieland, A. Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74. P. 453–463 URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00151-x> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
4. Sheffi, Y., & Rice, J. B. Jr. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2005. Vol. 47(1). P. 41–48. URL: https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise (дата доступу: 29.10.2024 р.)
5. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438706> (дата доступу: 29.10.2024р.)
6. Hudima, T. S., Yershova, Yu.O., & Soshnykov, A. O. Business Resilience Through the Lens of Economically Hazardous Events: the Legal Landscape of Ukraine. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2024. P. 31(2). P. 187–206. URL: [https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31\(2\)_2024-187-206.pdf](https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31(2)_2024-187-206.pdf) (дата доступу: 29.10.2024р.)
7. Афузова Г. В., Найдьонова Г. О., Кротенко В. І. Резильєнтність як чинник збереження психічного здоров'я в умовах воєнного стану. *Габітус*. 2023. Вип. 53. С. 100–104.
8. Лігоненко Л.О.; Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. <https://doi.org/doi: 10.33111/sedu.2023.52.016.037> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
9. Лозова О., Тимошенко І. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 155–160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
10. Grygorenko Z., Naydonova G. (2023) The concept of “resilience”: history of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 2. P. 76–88. doi: 10.36690/2674-5216-2023-2-76-88. (дата доступу: 29.10.2024 р.)
11. Manual on Community-Based Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies and Displacement : manual / IOM. Geneva. 2021. P. 232. URL: <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/mhpss/second-edition-manual-on-cb-mhpss-in-emergencies-and-displacement-2021.pdf> (дата доступу: 29.10.2024р.)
12. De Geus Arie. *Living company: growth, learning and longevity in business* paperback. UNKNO. 1999. 224 p.
13. Даценко А. COVID-19 і війна змінили ІТ-менеджмент. Традиційні підходи до управління не працюють. Що мають робити керівники, розповідає експерт ринку Анна Даценко. *Журнал Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyini-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozprovidaeekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
14. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (дата доступу: 29.10.2024 р.)

15. Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders. McKinsey & Company. 2024 URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20a%20resilient%20tomorrow%20concrete%20actions%20for%20global%20leaders/wef_building_a_resilient_tomorrow_2024.pdf?shouldIndex=false (дата доступу: 29.10.2024 р.)

References

1. Duchek S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 13. 215–246. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (accessed 29 october 2024)
2. Maalouf, J., Chahine, L., Abi Aad, A., & Kertechian, K. S. (2024) Determinants of business resilience: Investigating the roles of business agility, digitalization, and environmental hostility during the COVID-19 pandemic. *Journal of International Entrepreneurship*. 09. 13-21 Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383849349_Determinants_of_business_resilience_Investigating_the_roles_of_business_agility_digitalization_and_environmental_hostility_during_the_COVID-19_pandemic (accessed 29 october 2024)
3. Buyl, T., Gehrig, T., Schreyögg, J., & Wieland, A. (2022) Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 74. 453–463 Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00151-x> (accessed 29 october 2024)
4. Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005) A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 47(1). 41-48. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise (accessed 29 october 2024)
5. Haustova, V., Reshetnyak, O. (2023). Rezylyentnist' ekonomiky: sutnist' i vyklyky dlya Ukrainy [Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine]. *Biznes inform*. 2023. 7. 30-41. Retrieved from <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438706> (accessed 29 october 2024) [In Ukrainian].
6. Hudima, T. S., Yershova, Yu.O., & Soshnykov, A. O. (2024). Business Resilience Through the Lens of Economically Hazardous Events: the Legal Landscape of Ukraine. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 31(2), 187–206. Retrieved from [https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31\(2\)_2024-187-206.pdf](https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31(2)_2024-187-206.pdf) (accessed 29 october 2024)
7. Afuzova H. V., Naydonova H. O., Krotenko V. I. (2023) Rezylyentnist' yak chynnyk zberezhennya psykhichnoho zdorov'ya v umovakh voyennoho stanu [Resilience as a factor in maintaining mental health in martial law]. *Habitus* 53. 100–104. [In Ukrainian].
8. Lihonenko L.O.; Andriyчук V.A. (2023) Rezylyentnist' v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen' [Resilience in an economic context: an analysis of global trends and research perspectives]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 52. 16–37. Retrieved from <https://doi.org/doi:10.33111/sedu.2023.52.016.037> (accessed 29 october 2024) [In Ukrainian].
9. Lozova O., Tymoshenko I. (2023) Proaktyvna povedinka pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Proactive behavior of the enterprise in modern economic conditions]. *Biznes Inform*. 4. 155-160. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (accessed 29 october 2024) [In Ukrainian].
10. Grygorenko Z., Naydonova G. (2023) The concept of “resilience”: history of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*. 2023. 2. 76–88. Retrieved from <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-76-88>. (accessed 29 october 2024)
11. Manual on Community-Based Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies and Displacement: manual (2021). IOM. Geneva. 232. Retrieved from <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/mhpss/second-edition-manual-on-cb-mhpss-in-emergencies-and-displacement-2021.pdf> (accessed 29 october 2024)
12. De Geus Arie (1999) *Living company: growth, learning and longevity in business* paperback. UNKNO. 224
13. Datsenko A. (2023) COVID-19 i viyna zminyly IT-menedzhment. Tradytsiyni pidkhody do upravlinnya ne pratsyuyut'. Shcho mayut' robyty kerivnyky, rozpovidaye ekspert rynku Anna Datsenko. [COVID-19 and war changed IT management. Traditional approaches to management do not work. Market expert Anna Datsenko tells what managers] *Zhurnal Forbes Ukraine* Retrieved from <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni->

zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlinsi-rozpovidaeekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854 (accessed 29 octobre 2024). [In Ukrainian].

14. Savyts'ka N. L., Pakhucha E. V. (2024) Rynkova rezyl'yentnist' biznesu: teoretychnyy konstrukt [Market resilience of business: theoretical construct] *Biznes Inform.* 2. 244–257. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (accessed 29 octobre 2024). [In Ukrainian].

15. Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders (2024) McKinsey & Company. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20a%20resilient%20tomorrow%20concrete%20actions%20for%20global%20leaders/wef_building_a_resilient_tomorrow_2024.pdf?shouldIndex=false (accessed 29 octobre 2024)

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024

Прийнята до публікації 21.10.2024