Менеджмент

УДК 005.334:005.32(96)

Воскобійник Соломія Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Ґжицького
Voskobiinyk Solomiia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Business Administration
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv
ORCID: 0000-0002-3182-1632

Пугачов Володимир Миколайович
кандидат економічних наук, доцент
Відділ продовольства
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
Pugachov Volodymyr
Candidate of Economic Sciences, Docent
the Food Department
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
ORCID:000-0002-5456-5862

Ткаченко Сергій Олександрович
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри митної справи та товарознавства
Державний податковий університет

Tkachenko Serhii

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department Customs and Commodity

The State Tax University,

ORCID: 0000-0002-5816-4185

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БАГАТОРІВНЕВИХ КРИЗ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MULTILEVEL CRISES: MANAGEMENT MODELS AND ASSESSMENT TOOLS

Анотація. *Вступ. Сучасні підприємства функціонують в умовах багаторівневих криз, що поєднують економічні, соціальні, технологічні та геополітичні шоки. У цих умовах організаційна резильєнтність стає ключовою характеристикою здатності підприємств адаптуватися та розвиватися після них.*

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз, а також розроблення та систематизація менеджерських моделей і інструментів оцінювання рівня резильєнтності для підвищення ефективності управлінських рішень.

Матеріали і методи. Під час дослідження використовувалися загальнонаукові та специфічні методи пізнання, зокрема: аналіз та комбінація, індукція та дедукція, системний підхід, структурно-функціональний метод, порівняльний аналіз, індикативні та комплексні методи, а також графічні та табличні підходи.

Результати. У статті здійснено комплексний аналіз теоретико-

методологічних підходів до управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз. Обґрунтовано роль організаційної поведінки та організаційного розвитку у формуванні здатності підприємств до адаптації. Проаналізовано еволюцію управлінських підходів до функціонування підприємств в умовах кризових трансформацій. Досліджено вплив організаційної поведінки персоналу на формування та підтримання резильєнтності підприємства в умовах багаторівневої кризи. Систематизовано види багаторівневих криз та оцінено їх вплив на управлінські процеси й організаційну динаміку. Проаналізовано існуючі менеджерські моделі управління організаційною резильєнтністю та визначено можливості їх практичного застосування. Розроблено методичний підхід до оцінювання організаційної резильєнтності підприємства з урахуванням поведінкових та розвиткових характеристик. Сформовано систему кількісних і якісних інструментів оцінювання організаційної резильєнтності в умовах багаторівневої кризи. Побудовано інтегральний показник оцінювання рівня організаційної резильєнтності підприємства.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних цифрових інструментів моніторингу організаційної резильєнтності з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Ключові слова: *управління, організаційна поведінка, організаційний розвиток, організаційна резильєнтність, багаторівнева криза, інструменти оцінювання, резильєнтність.*

Summary. *Introduction. Contemporary organizations function amidst layered turmoil, merging economic, societal, technological, and geopolitical disturbances. Under such circumstances, corporate fortitude emerges as a crucial attribute for the capacity of firms to adjust and advance afterward.*

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and

methodological principles of managing organizational resilience of enterprises in conditions of multi-level crises, as well as to develop and systematize managerial models and tools for assessing the level of resilience to increase the effectiveness of management decisions.

Materials and methods. During the research procedure, general scientific and specific modes of cognition were employed, notably: analysis and combination, induction and deduction, a systemic approach, the structural-functional technique, comparative examination, indicative and comprehensive methods, and graphic and tabular approaches.

Results. The development of management methods for enterprise operations during periods of crisis transformation was examined. Scholarly perspectives on the definition of organizational robustness were summarized, and its position within contemporary management systems was established. The impact of staff organizational conduct on building and preserving enterprise resilience amidst a complex, layered crisis was explored. Types of multi-level crises were systematized and their impact on management processes and organizational dynamics was assessed. Existing managerial models of organizational resilience management were analyzed and the possibilities of their practical application were determined. Crucial oversight elements (guidance, organizational ethos, administration proficiencies) impacting the degree of business fortitude were pinpointed. A systematic method for gauging the operational robustness of a firm was devised, bearing in mind behavioral and growth attributes. A set of numerical and descriptive instruments for gauging organizational resilience amidst a multilevel emergency has been established. A key metric for gauging an organization's resilience capacity has been devised. Management choices and actionable suggestions for boosting enterprise resilience during challenging circumstances have been validated. The practical worth of this piece rests on the ability to apply the findings in company operations to elevate their organizational toughness amidst various crisis levels.

Discussion. Prospects for further research lie in the development of applied digital tools for monitoring organizational resilience, taking into account the industry specifics of enterprises.

Key words: *management, organizational behavior, organizational development, organizational resilience, multilevel crisis, assessment tools, resilience.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної нестабільності, спричиненої поєднанням економічних, соціальних, технологічних, інституційних і геополітичних криз, які мають багаторівневий та взаємопов'язаний характер. За таких умов традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на короткострокову стабілізацію діяльності та мінімізацію фінансових втрат, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємств.

Саме тому дедалі помітнішою стає потреба в цілісному переосмисленні того, як формується стійкість підприємств до шоків і невизначеності. Йдеться не про окремі антикризові інструменти, а про інтегровану архітектуру організаційної резильєнтності, де управлінські рішення, поведінкові моделі та розвиткові траєкторії взаємодіють як єдина система. Водночас без чітких критеріїв і інструментів вимірювання така стійкість залишається радше декларацією, ніж управлінською реальністю [1]. Це висуває на перший план наукове завдання побудови системи, здатної не лише поєднати управління, людський фактор і розвиток, а й забезпечити об'єктивну оцінку рівня організаційної витривалості як основи для зважених і своєчасних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблем управління організаційною резильєнтністю в умовах багаторівневих криз привертає дедалі більше уваги дослідників у сучасному менеджменті.

Зокрема, R. Chen, Y. Xie, Y. Liu досліджували визначення, концептуалізацію та вимірювання організаційної резильєнтності [1]. Bo Dong здійснив систематичний огляд літератури з організаційної резильєнтності та управління [2, с. 86]. A.A. Adamu, S. H. Raza, B. Mohamad досліджували роль внутрішнього кризового управління у формуванні організаційної резильєнтності [3]. M. Mitansha, S. Wilkinson, R. Potangaroa [4, с. 901] підкреслили, що стійкість організації – це спроможність установи передбачати, готуватися, реагувати на несподівані ризики та збої й пристосовуватися до них, щоб вижити та досягати успіху. I. Georgescu, C. G. Bocean, A. A. Vărzaru, C. C. Rotea, M. G. Mangra, G. I. Mangra [5] вивчали вплив стратегічного HR-менеджменту та організаційної культури на резильєнтність організацій. Автори J. Woźniak, J. M. Moczydłowska, P. Almeida, C. N. Ciocoiu [6, с. 1] аналізували резильєнтність як чинник розвитку інноваційних підприємств. R. Al-Shammari [7, с. 39] розглядав HR-стратегії для сталого формування резильєнтності організацій.

Щодо України, то цій проблемі наразі не надано достатньо уваги. З-поміж окремих розробок можна виокремити дослідження, що відображають економіко-організаційні аспекти організаційної стійкості. Так, Л.О. Лігоненко, В.А. Андрійчук [8, с. 16] досліджували особистісну резильєнтність в окремих професійних групах. О. Креденцер [9, с. 124] звертала увагу на основи поняття резильєнтності в організаційній психології. О. Чиханцова [10, с. 611] розглядала резильєнтність персоналу як фактор стійкості підприємств. О.В. Сорока, В.А. Голубенко [11] вивчали управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості підприємств.

Огляд останніх розробок засвідчує, що у науковому колі триває опрацювання питань організаційної резилєнтності, проте є потреба у подальшому дослідженні даної тематики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на зростання кількості наукових досліджень, присвячених управлінню організаційною резильєнтністю, у сучасній науковій літературі зберігається низка невирішених проблемних аспектів. Передусім відсутній єдиний концептуальний підхід до інтеграції організаційної резильєнтності в систему управління підприємством з урахуванням багаторівневого характеру криз, що поєднують економічні, соціальні, технологічні та інституційні виклики.

Окремою невирішеною проблемою є відсутність уніфікованих і водночас гнучких інструментів оцінювання рівня організаційної резильєнтності, здатних адекватно відображати поведінкові та управлінські характеристики підприємств в умовах багаторівневих криз [4, с. 901]. Наявні методики здебільшого мають фрагментарний характер або орієнтовані на окремі аспекти діяльності, що ускладнює їх практичне застосування в системі управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація менеджерських моделей управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз, а також розроблення та узагальнення інструментів оцінювання її рівня з урахуванням організаційної поведінки та організаційного розвитку, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і стійкість підприємств у нестабільному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські методи функціонування підприємств в умовах кризових трансформацій зазнали значних змін протягом останніх десятиліть. Розвиток науки управління та вплив глобалізації, технологічних змін і соціально-економічної нестабільності пройшли певні етапи:

1. Традиційний антикризовий менеджмент (XX ст.). Основна увага приділялася плануванню, контролю та оптимізації виробничих процесів, тоді як поведінкові та культурні аспекти організації залишалися поза увагою

[6, с. 1].

2. Системний та стратегічний підхід (кінець XX – початок XXI ст.). Кризові трансформації стали розглядатися не лише як загроза, а й як можливість стратегічного переосмислення бізнес-моделі.

3. Антикризове управління з орієнтацією на людський чинник (2000–2015 рр.). Поступово у фокусі управління з'являються організаційна поведінка, корпоративна культура та мотивація персоналу.

4. Сучасний підхід до організаційної резильєнтності (2015–2025 рр.). У сучасних умовах багаторівневих криз і високої невизначеності акцент зміщується на формування організаційної резильєнтності.

Організаційна резильєнтність сьогодні є інтегральною складовою сучасного управління, що об'єднує елементи стратегічного, операційного та поведінкового менеджменту. Вона формує основу для [10, с. 611]:

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень у кризових умовах;
- підвищення адаптивності організаційних процесів;
- забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Багаторівневі кризи, які охоплюють економічний, соціальний, технологічний та інституційний виміри діяльності організації, формують складне середовище, що безпосередньо впливає на управлінські процеси та організаційну динаміку [13, с. 166]. Для ефективного застосування інструментів організаційного розвитку й формування резильєнтності підприємств необхідно систематизувати різновиди багаторівневих криз та оцінити їхній вплив на ключові управлінські рішення та внутрішню організаційну структуру (табл.1).

Таблиця 1

Систематизація видів багаторівневих криз

Вид кризи	Зміст	Вплив на управлінські процеси	Вплив на організаційну динаміку
Економічна	Фінансова нестабільність, падіння попиту, інфляція, ринкові шоки	Перегляд фінансових стратегій, бюджетів, оптимізація ресурсів	Прискорена реорганізація бізнес-процесів, скорочення витрат, зміна пріоритетів
Соціальна	Конфлікти всередині колективу, низька мотивація, соціальна напруженість	Зміни в управлінні персоналом, впровадження програм підтримки, розвиток лідерства	Підвищена потреба у комунікаціях, формування культури співпраці, адаптація команд
Технологічна	Швидке оновлення технологій, кіберзагрози, відставання в інноваціях	Адаптація бізнес-процесів, цифрова трансформація, навчання персоналу	Впровадження нових процесів, підвищення технологічної гнучкості, інноваційна активність
Інституційна / регуляторна	Зміни законодавства, нормативних вимог, державної політики	Перегляд внутрішніх регламентів, управлінських стратегій	Зміни у структурі управління, перегляд стандартів та внутрішніх процесів
Глобальна	Пандемії, війни, зміни клімату, одночасний вплив на всі рівні	Системне управління ризиками, кризове планування, стратегічна адаптація	Прискорена трансформація організації, підвищення резильєнтності

Джерело: сформовано авторами на основі [14, с. 563; 15; 16, с. 246]

Існуючі менеджерські моделі управління організаційною резильєнтністю відображають різні підходи до забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у складних умовах багаторівневих криз. Вони включають структурні, поведінкові, стратегічні та інтегровані моделі, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах організаційної діяльності: внутрішніх процесах, поведінці персоналу, стратегічному плануванні або комплексній взаємодії цих компонентів [17, с. 101]. Представлена таблиця 2 узагальнює ключові принципи, механізми формування резильєнтності та

можливості практичного застосування кожного типу моделей, що дозволяє порівняти їх ефективність та визначити сфери найбільшого впливу на організацію.

Таблиця 2

Менеджерські моделі управління організаційною резильєнтністю

Ключові принципи	Механізми формування резильєнтності	Можливості практичного застосування
Структурна модель		
Гнучка організаційна структура, адаптивні процеси, ефективне використання ресурсів	Оптимізація бізнес-процесів, розподіл ролей і відповідальності, внутрішні резерви	Управління ресурсами, підвищення ефективності процесів у кризових умовах
Поведінкова модель		
Розвиток компетенцій персоналу, мотивації, комунікацій, психологічна стійкість	Навчання, лідерство, корпоративна культура, командна взаємодія	Програми розвитку персоналу, тренінги з адаптивності, формування культури підтримки і співпраці
Стратегічна модель		
Інтеграція резильєнтності у стратегічне управління, управління ризиками, сценарне планування	Моніторинг зовнішніх загроз, антикризові стратегії, інноваційні підходи	Створення стратегічних планів реагування, оцінка ризиків, впровадження інновацій задля забезпечення стійкості
Інтегрована модель		
Поєднання структурних, поведінкових та стратегічних підходів, комплексний менеджмент	Синхронізація управлінських рішень, адаптивна поведінка персоналу, організаційний розвиток	Створення антикризових механізмів, гнучких систем керування, підвищення стійкості

Джерело: сформовано авторами на основі [17, с. 101; 18, с. 58]

Розгляд менеджерських моделей засвідчує, що дієве управління організаційною стійкістю потребує злиття структурних, поведінкових та стратегічних методів. Структурні та стратегічні патерни дають змогу системно впорядкувати процеси та перспективне бачення, тоді як поведінкові моделі фокусуються на колективі та діловій етиці [12, с. 72]. Зведені моделі дають змогу комбінувати ці методи, створюючи цілісну систему управління, спроможну збільшувати гнучкість, миттєво реагувати

на кризові чинники та гарантувати стабільність і зростання установи за умов значної непевності.

Діагностика резильєнтності дозволяє не лише оцінити поточний рівень стійкості організації, а й ідентифікувати критичні зони для розвитку, визначити пріоритети управлінських втручань і підвищити здатність підприємства до стратегічних трансформацій [19, с. 162].

Діагностика організаційної резильєнтності підприємства в умовах багаторівневих криз потребує системного підходу, який враховує як внутрішні структурні характеристики організації, так і поведінкові та розвиткові аспекти її функціонування. Представлений методичний підхід структуровано у вигляді послідовних етапів, що включають ідентифікацію факторів резильєнтності, оцінку поведінкових характеристик персоналу, аналіз розвиткових характеристик організації, інтеграційний аналіз, розробку практичних рекомендацій і моніторинг (рис.1).

Цей підхід інтегрує характеристики поведінки та розвитку, адаптований до складного середовища багаторівневих криз і дозволяє:

- системно оцінити стійкість підприємства;
- визначити пріоритети управлінських втручань;
- розробити заходи для підвищення організаційної резильєнтності.

Кількісні методи охоплюють опитування, анкетування, бальні системи визначення поведінки та дієвості комунікацій, що дають змогу стандартизувати рівень пристосованості, спонукання та психологічної витривалості працівників. [16, с. 246]. *Якісні методи* (інтерв'ю, фокус-групи, кейс-аналіз) дають змогу глибше дослідити поведінкові моделі, взаємодію команд та особливості корпоративної культури. Це безпосередньо впливає на здатність організації швидко реагувати на кризові впливи.



Рис. 1. Етапи оцінювання організаційної резильєнтності підприємства в умовах багаторівневих криз

Джерело: побудовано авторами на основі [11; 14, с. 563]

Для забезпечення комплексного оцінювання організаційної резильєнтності підприємства в умовах багаторівневих криз доцільно використовувати системну методику, яка інтегрує оцінку поведінкових та розвиткових характеристик організації. Представлена схема (рис.2) ілюструє поетапний підхід, що включає оцінку організаційної поведінки персоналу, аналіз індикаторів розвитку, побудову інтегрального показника резильєнтності та використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень.



Рис. 2. Методика оцінювання організаційної резильєнтності*

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 18, с. 58]

Така структура дозволяє не лише формалізувати процес діагностики, але й забезпечити практичну застосовність результатів для підвищення адаптивності, стійкості та ефективності організації у кризових умовах.

Інтегральний показник організаційної резильєнтності підприємства (ІПОР) формується на основі комплексної оцінки поведінкових характеристик персоналу та розвиткових характеристик організації**.**

ІПОР об'єднує дві групи компонентів:

1. Поведінкові характеристики (ПК) – відображають адаптивність, мотивацію, лідерські компетенції та психологічну стійкість персоналу.

2. Розвиткові характеристики (РК) **–** оцінюють здатність організації до трансформацій, навчання, інновацій та організаційного розвитку.

Формула інтегрального показника організаційної резильєнтності підприємства (ІПОР) матиме вигляд [1]:

$$ІПОР = w_1 \cdot ПК_{сум} + w_2 \cdot РК_{сум}, \quad (1)$$

де $ПК_{сум}$ – сумарний бал поведінкових характеристик;

$РК_{сум}$ – сумарний бал розвиткових характеристик;

w_1, w_2 – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожної групи характеристик ($w_1+w_2=1$).

Кожен показник оцінюється за бальною системою (наприклад, 1–5 або 0–100) для забезпечення порівнянності. Сумується бальна оцінка всіх показників у межах групи (ПК та РК) [4, с. 901]. Підсумкове значення ІПОР відображає рівень організаційної резильєнтності підприємства:

- 0,8–1,0 – високий рівень;
- 0,5–0,79 – середній рівень;
- <0,5 – низький рівень.

На основі проведеного аналізу моделей управління резильєнтністю, оцінки поведінкових і розвиткових характеристик та інтегрального показника організаційної стійкості можна виділити низку управлінських рішень та практичних рекомендацій (табл.3).

Таблиця 3

Напрями підвищення організаційної резильєнтності підприємств у кризових умовах

Напрямки управлінських рішень	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект для резильєнтності
Розвиток лідерських компетенцій та адаптивного управління	Тренінги та програми розвитку лідерів. Упровадження гнучких стилів управління. Збільшення мотивації персоналу	Спроможність швидко ухвалювати ефективні рішення. Сприяння психологічній стійкості та командної взаємодії
Оптимізація організаційної структури та процесів	Створення гнучких підсистем та внутрішніх резервів. Перегляд та оптимізація бізнес-процесів. Автоматизація головних процесів	Підвищення оперативності реагування на кризові впливи Збереження ефективності бізнес-процесів
Розвиток корпоративної культури	Формування культури навчання. Мотиваційні програми для розвитку адаптивності	Зміцнення корпоративних цінностей.
Інтеграція оцінювання резильєнтності у стратегічне планування	Застосування інтегрального індикатора стійкості для нагляду. Коригування планів розвитку та антикризових заходів	Системне управління стійкістю. Пріоритетність ресурсів та ефективне планування
Сприяння організаційному навчанню та інноваціям	Створення платформ для обміну знаннями та інновацій. Впровадження навчальних програм для персоналу	Підвищення здатності до трансформацій. Прискорене впровадження нових рішень та адаптацій

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 901; 7, с. 39]

Стійкість організації не формується за рахунок одного управлінського рішення чи разової реформи. Йдеться про складний процес, у якому переплітаються логіка побудови структури, щоденні управлінські практики та поведінкові установки людей, що працюють усередині підприємств. Це проявляється в більшій гнучкості управління, узгодженості рішень і зміцненні внутрішніх норм взаємодії, які працюють навіть у ситуаціях високої невизначеності [14, с, 563]. Коли структурні зміни, поведінкові механізми та довгострокові орієнтири використовуються як взаємопов'язана система, формується міцна основа для стабільного

зростання [19, с, 162]. Навіть за умов різких ринкових коливань така модель дозволяє підприємствам не лише втримувати позиції, а й поступово нарощувати конкурентний потенціал, перетворюючи невизначеність на джерело оновлення, а не загрозу.

Висновки. Виконане дослідження надало змогу всебічно розглянути управління організаційною резилєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз і підсумувати як теоретичні, так і практичні здобутки. Розгляд розвитку менеджерських моделей засвідчив, що сучасний менеджмент поступово відходить від прямолінійних та розпорядчих схем управління до гнучких та комплексних методів, які гарантують оперативне реагування фірми на зовнішні й внутрішні загрози.

Розроблено інтегральний показник організаційної резильєнтності, який акумулює різнорідні параметри в єдину аналітичну конструкцію. Такий індикатор зручний для регулярного моніторингу, підтримки управлінських рішень і побудови сценаріїв розвитку подій. Інструментарій створює основу для прогнозування кризових ситуацій і переходу від реактивного управління до усвідомленої, випереджальної моделі розвитку.

Подальший розвиток цієї проблематики полягає у детальнішому осмисленні людського чинника в управлінні: від індивідуальних моделей поведінки до колективних реакцій на невизначеність і ризики.

Література

1. Chen R., Xie Y., Liu Y. Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(5). 2517. DOI: https://doi.org/10.3390/su13052517

2. Dong B. A Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2023. Vol. 8. No. 3. pp. 86-89. DOI: https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7728

3. Adamu A.A., Raza S. H., Mohamad B. Organizational resilience: unveiling the role of strategic internal crisis management on employee sensemaking and sensegiving. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 73(2). DOI: 10.1108/IJPPM-05-2023-0239

4. Mitansha M., Wilkinson S., Potangaroa R. Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 204. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 2023. Vol. 17(12). P. 901-907. URL: https://publications.waset.org/10013426/impact-of-individual-resilience-on-organisational-resilience-an-exploratory-study (дата звернення: 08.01.2026).

5. Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(10), 4315. DOI: https://doi.org/10.3390/su16104315

6. Woźniak J., Moczydłowska J. M., Almeida P., Ciocoiu C. N. 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

7. Al-Shammari R. Sustainable Resilience through Human Resource Management: Aligning Studies for Organizational Success: *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*. 2025. Vol. 5(01). P.39-45. DOI: 10.46988/IJIHRM.05.01.2024.006

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. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037

9. Креденцер О. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3-4 (33). С. 124-136. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11

10. Чиханцова О. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2025. С. 611–614. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51215 (дата звернення: 08.01.2026).

11. Сорока О.В., Голубенко В.А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65

12. Balak D. The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*. 2025. Vol. 12(1). P. 72-78. DOI: https://doi.org/10.26650/ijegeo.1562428

13. Луценко А., Родченко В. Управлінські механізми, критерії та основні чинники стійкості наукових систем під час кризи: огляд питання. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 10. С.166-180. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-166-180

14. Weber M.M., Pedell B. Rötzel P.G. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *J Manag Control* . 2024. Vol. 35. P. 563–620. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2

15. Воронова О.В., Марущак С.М., Пугачов М.І. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та*

суспільство. 2023. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9

16. Дернова І.А., Боровик Т.М. Глобальні виклики: економічний та соціальний аспекти. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 246-257. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.246

17. Кулініч Т., Стернюк О. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 101-106. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17

18. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнності персоналу в структурі моделі компенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1(18). С. 58-68. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.6

19. Lazos G., Kredentser O. Resilience of Psychotherapists and the Relationship Between Their Personal and Professional Characteristics. *American Journal of Applied Psychology*. 2021. Vol. 6. pp. 162-172. DOI: 10.11648/j.ajap.20211006.15

References

1. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, vol. 13(5), 2517. https://doi.org/10.3390/su13052517

2. Dong, B. A. (2023). Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 8, no. 3, pp. 86-89. https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7728

3. Adamu, A.A., Raza, S. H., & Mohamad, B. (2023). Organizational resilience: unveiling the role of strategic internal crisis management on employee sensemaking and sensegiving. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 73(2). DOI:10.1108/IJPPM-05-2023-0239

4. Mitansha, M., Wilkinson, S., & Potangaroa, R. (2023). Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 204. *International Journal of Economics and Management Engineering*, vol. 17(12), pp. 901-907. URL: https://publications.waset.org/10013426/impact-of-individual-resilience-on-organisational-resilience-an-exploratory-study

5. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, vol. 16(10), 4315. https://doi.org/10.3390/su16104315

6. Woźniak, J., Moczydłowska, J. M., Almeida, P., & Ciocoiu, C. N. (2025). Organisational resilience as a determinant of the development of innovative service enterprises. *Engineering Management in Production and Services*, vol. 17, no. 1. pp. 1-14. https://doi.org/10.2478/emj-2025-0001

7. Al-Shammari, R. (2025). Sustainable Resilience through Human Resource Management: Aligning Studies for Organizational Success: *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, vol. 5(01), pp.39-45. DOI: 10.46988/IJIHRM.05.01.2024.006

8. Lihonenko, L.O., & Andriichuk, V.A. (2023). Rezylientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in an economic context: analysis of global trends and research prospects]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 52, pp. 16–37. https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037 [in Ukrainian].

9. Kredentser, O. (2024). Osnovni pidkhody do analizu poniattia «rezylientnist» v suchasnii orhanizatsiinii psykholohii [Main approaches to analyzing the concept of "resilience" in modern organizational psychology]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, no. 3-4 (33), pp. 124-136. https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11 [in Ukrainian].

10. Chykhantsova, O. (2025). Rezylientnist personalu yak kliuchovyi faktor stiikosti ta efektyvnosti kompanii [Personnel resilience as a key factor in company stability and efficiency]. *Innovatsiine pidpryiemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*: zb. materialiv X Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 28 berez. 2025 r. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana [ta in.] ; [orhkom.: Riepina I. M. (holova) ta in.]. Kyiv : KNEU, pp. 611–614. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51215 [in Ukrainian].

11. Soroka, O.V., & Holubenko, V.A. (2023). Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu personalu yak chynnyk stiikosti kompanii [Managing organizational behavior of personnel as a factor of company sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65 [in Ukrainian].

12. Balak, D. (2025). The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, vol. 12(1), pp. 72-78. https://doi.org/10.26650/ijegeo.1562428

13. Lutsenko, A., &Rodchenko,V. (2025). Upravlinski mekhanizmy, kryterii ta osnovni chynnyky stiikosti naukovykh system pid chas kryzy: ohliad pytannia [Management mechanisms, criteria and main factors of the sustainability of scientific systems during the crisis: a review of the issue]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 10, pp. 166-180. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-166-180 [in Ukrainian].

14. Weber, M.M., Pedell, B. & Rötzel, P.G. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *J Manag Control*, vol. 35, pp. 563–620. https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2

15. Voronova, O.V., Marushchak, S.M., & Puhachov, M.I. (2023). Hlobalni finansovo-ekonomichni kryzy ta yikh vplyv na ekonomiku derzhav [Global financial and economic crises and their impact on the economies of

states]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9 [in Ukrainian].

16. Dernova, I.A., & Borovyk, T.M. (2024). Hlobalni vyklyky: ekonomichnyi ta sotsialnyi aspekty [Global challenges: economic and social aspects]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2 (12), pp. 246-257. https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.246 [in Ukrainian].

17. Kulinich, T., & Sterniuk, O. (2023). Upravlinski modeli v menedzhmenti pidpryiemstva: vyklyky tsyfrovizatsii [Management models in enterprise management: challenges of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 184, pp. 101-106. https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17 [in Ukrainian].

18. Vartanova, O. V., & Povzun, D. I. (2024). Formuvannia klasteru rezyliennosti personalu v strukturi modeli kompentsii yak umova formuvannia stiikosti personalu pidpryiemstva v chasy viiny [Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise's personnel in times of war]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no, 1(18), pp. 58-68. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.6 [in Ukrainian].

19. Lazos, G., & Kredentser, O. (2021). Resilience of Psychotherapists and the Relationship Between Their Personal and Professional Characteristics. *American Journal of Applied Psychology*, vol. 6, pp. 162-172. DOI: 10.11648/j.ajap.20211006.15