

УДК 338.24:005.334

**Зеркаль Анастасія Вікторівна**

*доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу і логістики*

*Національний університет «Запорізька політехніка»*

**Zerkal Anastasiia**

*Doctor of Economic Sciences,*

*Professor of the Department of Marketing and Logistics*

*National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*

ORCID: 0000-0002-3155-1302

**Павленко Марія Володимирівна**

*аспірантка*

*Національного університету «Запорізька політехніка»*

**Pavlenko Mariia**

*PhD Student of the*

*National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*

ORCID: 0009-0002-3808-576X

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF BUSINESS RESILIENCE IN CONDITIONS OF TURBULENCE**

**Анотація.** Вступ. Економічні системи та бізнес-організації у XXI столітті функціонують у середовищі перманентної турбулентності, що формується під впливом глобальних криз, геополітичної нестабільності, посилення безпекових загроз і прискорення технологічних змін. У таких умовах здатність бізнесу до стабільного відтворення економічних

*результатів більше не може розглядатися виключно крізь призму класичних підходів до стійкості, які орієнтовані на збереження рівноваги та мінімізацію негативних відхилень.*

*На зміну статичному розумінню стійкості приходить концепція бізнес-резильєнтності, що інтерпретується як системна здатність підприємств своєчасно реагувати на шоки, перебудовувати внутрішні процеси, трансформувати управлінські моделі та використовувати кризові ситуації як джерело стратегічних можливостей. Разом із тим сучасні наукові дослідження демонструють відсутність єдиного теоретико-методологічного бачення бізнес-резильєнтності, що ускладнює її операціоналізацію, вимірювання та практичне застосування у системі стратегічного управління. Це зумовлює необхідність переосмислення наявних підходів до аналізу резильєнтності бізнесу, їх узагальнення та формування комплексної аналітичної рамки, здатної адекватно відобразити багатовимірність і нелінійність розвитку підприємств у турбулентному економічному середовищі.*

*Мета. Теоретично обґрунтувати та концептуально розмежувати поняття «стійкість» і «резильєнтність» бізнесу, систематизувати підходи до їх класифікації та визначити перспективні напрями розвитку бізнес-резильєнтності.*

*Матеріали та методи. Проведено аналітичний огляд наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, порівняльний аналіз концепцій стійкості та резильєнтності, а також систематизацію структурних елементів бізнес-резильєнтності. Застосовано методи класифікації, узагальнення та логічного моделювання інтегрованої системи бізнес-резильєнтності.*

*Результати. Виокремлено три основні складові бізнес-резильєнтності: економічну, організаційну та маркетингову. Розроблено інтегровану систему бізнес-резильєнтності, що поєднує фінансову*

стійкість, гнучкість ресурсів, інвестиційну адаптивність, цифрову економічну аналітику, управлінську гнучкість, кадрову стійкість, антикризове управління та маркетингові інструменти. Продемонстровано, що рівень економічного розвитку перед кризою не є визначальним чинником резильєнтності, а ключовим є комплексний потенціал адаптивності та здатність до структурних трансформацій.

*Перспективи.* Розроблена інтегрована система бізнес-резильєнтності може бути використана для практичного оцінювання та підвищення адаптивності підприємств у різних галузях, а також для формування стратегій цифрової трансформації та антикризового управління.

**Ключові слова:** бізнес-резильєнтність, цифровізація, діджиталізація, економічна резильєнтність, організаційна резильєнтність, маркетингова резильєнтність.

**Summary.** *Introduction. Economic systems and business organizations in the 21st century operate in an environment of permanent turbulence, which is formed under the influence of global crises, geopolitical instability, increased security threats and acceleration of technological changes. In such conditions, the ability of business to stably reproduce economic results can no longer be considered exclusively through the prism of classical approaches to sustainability, which are focused on maintaining equilibrium and minimizing negative deviations. The static understanding of sustainability is being replaced by the concept of business resilience, which is interpreted as the systemic ability of enterprises to respond to shocks in a timely manner, restructure internal processes, transform management models and use crisis situations as a source of strategic opportunities. At the same time, modern scientific research demonstrates the lack of a single theoretical and methodological vision of business resilience, which complicates its operationalization, measurement and*

*practical application in the strategic management system. This necessitates the need to rethink existing approaches to analyzing business resilience, generalize them, and form a comprehensive analytical framework capable of adequately reflecting the multidimensionality and nonlinearity of enterprise development in a turbulent economic environment.*

*Aim. To theoretically substantiate and conceptually distinguish the concepts of "stability" and "resilience" in business, to systematize existing approaches to classification, and to identify prospective directions for developing business resilience.*

*Materials and Methods. Analytical review of domestic and international research, comparative analysis of the concepts of stability and resilience, and systematization of the structural elements of business resilience. Methods included classification, generalization, and logical modeling of an integrated business resilience system.*

*Results. Three main components of business resilience were identified: economic, organizational, and marketing. An integrated business resilience system was developed, combining financial stability, resource flexibility, investment adaptability, digital economic analytics, managerial flexibility, human capital resilience, crisis management, and marketing tools. It is shown that pre-crisis economic development is not the determining factor; rather, the key is the comprehensive adaptive potential and capacity for structural transformation.*

*Discussion. The proposed integrated system of business resilience can be applied for practical assessment and enhancement of enterprise adaptability across industries, as well as for the development of strategies for digital transformation and crisis management.*

**Key words:** *business resilience, digitalization, economic resilience, organizational resilience, marketing resilience.*

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** У зв'язку зі світовими кризовими трансформаціями, у тому числі безпековими ризиками, зовнішньополітичними та геополітичними факторами, зростає потреба у формуванні нової парадигми стійкості та адаптивності економічних систем. Традиційні підходи до забезпечення стабільності бізнесу засновані переважно на збереженні рівноваги та мінімізації ризиків, виявляються недостатніми в умовах нелінійних змін, високої турбулентності та невизначеності ринкового середовища. У цих реаліях особливого значення набуває чітке розмежування понять «стійкість» і «резильєнтність», адже їхнє розуміння є передумовою для ідентифікації ефективних механізмів економічного відновлення та забезпечення тривалої стабільності. Аналіз зазначених категорій дає змогу окреслити основні напрями посилення адаптивних властивостей економічних систем і розробити практичні підходи до формування стратегій гнучкості бізнесу в умовах кризових явищ. Дослідження проблематики резильєнтності у контексті відновлення та зміцнення позицій бізнесу у внутрішньому та зовнішньому середовищах після шоків та руйнувань є важливим напрямом. Питання формування та забезпечення резильєнтності соціально-економічних систем у контексті методологічних підходів і систематизації їхніх ключових компонентів залишаються недостатньо опрацьованими у сучасних дослідженнях. Попри наявність наукових напрацювань, що стосуються окремих аспектів резильєнтності та визначення її інструментів у різних сферах діяльності бізнесу, поза належною увагою досі перебуває категорія бізнес-резильєнтності. Це зумовлює потребу в уточненні її змістовного наповнення, структурних елементів і механізмів формування в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

**Метою** дослідження є теоретичне обґрунтування та концептуальне розмежування понять «стійкість» і «резильєнтність» бізнесу, узагальнення та систематизація існуючих підходів до класифікації бізнес-

резильєнтності, а також визначення перспективних напрямів її розширення в контексті забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі завдання: проаналізувати еволюцію наукових підходів до трактування понять «стійкість» та «резильєнтність» у контексті функціонування бізнесу; здійснити теоретичне узагальнення ключових характеристик і структурних компонент бізнес-резильєнтності; виокремити сутнісні відмінності між поняттями «економічна», «організаційна» та «маркетингова резильєнтність» в межах бізнес-екосистеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження концепції резильєнтності піднімалось багатьма науковцями упродовж років, серед робіт іноземних дослідників доцільно виокремити праці С. Крістоферсон (S. Christopherson), Дж. Мічі (J. Michie), П. Тайлер (P. Tyler) [1], Б. Фінглтон (B. Fingleton), Х. Гарретсен (H. Garretsen), Р. Мартін (R. Martin) [2], Дж. Сіммі (J. Simmie) [8], Р. Вінк (R. Wink), Б. Вокер (B. Walker), Е. Голлнагель (E. Hollnagel), Д. Вудс (D. Woods), Н. Левесон (N. Leveson) [4], К. Холлінг (C. Holling) [3] та ін.

Українські дослідники, зокрема О. Корольчук [9], Д. Череватський [14], Н. Шлафман, Е. Лібанова [11] займались питаннями дослідження стійкості економіки України у відношенні до зовнішніх факторів впливу у глобальному контексті, у той час як Т. Мельничук, Н. Холявко, В. Кий, О. Кокун [10] зробили внесок у вивчення резильєнтності окремих галузей економіки.

Концепцію резильєнтності, уперше сформульовану С. Холлінгом у 1973 р. як теоретичну основу екологічних досліджень [3], згодом було адаптовано для аналізу соціальних та економічних систем. Водночас, як зазначає Дж. Сіммі (J. Simmie) [8], досі не вироблено єдиної й чітко визначеної операційної інтерпретації цього поняття.



У сучасній економічній науці концепція резильєнтності набула багатовимірною змісту та використовується для пояснення здатності економічних систем протистояти шокам, адаптуватися до змін і відновлюватися після кризових впливів. У межах регіональної та просторової економіки Р. Мартін (R. Martin) і П. Санлі (P. Sunley) [2] розглядають резильєнтність як динамічний процес, що охоплює опірність до початкового шоку, швидкість відновлення, зміну траєкторії розвитку та формування нового циклу зростання. На їхню думку, визначальними є структура регіональної економіки, мережеві взаємодії та інноваційний потенціал. Аналогічно Дж. Сіммі (J. Simmie) та Р. Мартін (R. Martin) [8, 2] підкреслюють, що резильєнтність регіонів зумовлена якістю інноваційних систем та здатністю до переорієнтації після кризових зрушень. Інституційно-економічний підхід, представлений у працях А. Роуз (A. Rose) [7], трактує резильєнтність як інституційну й структурну здатність мінімізувати економічні втрати, забезпечуючи внутрішню та зовнішню стійкість системи завдяки гнучкості механізмів реагування, структурній диверсифікації та ефективності регулювання. К. Перрінгс (C. Perrings) [5] переносить екологічні принципи на економічний аналіз, розглядаючи резильєнтність як спроможність економічної системи зберігати функціональну стабільність за умов порушення рівноваги.

У макроекономічному та фінансовому вимірах резильєнтність описується через здатність економік протидіяти фінансовим та фіскальним кризам без суттєвої втрати довгострокового потенціалу зростання, що простежується, зокрема, у працях К. Райнхарт (C. Reinhart) і К. Рогофф (K. Rogoff) [6]. Водночас міжнародні організації, серед яких ОЕСР (OECD) та Світовий банк, пропонують операційно орієнтовані визначення, у яких економічна резильєнтність трактується як комплекс інституційних, фінансових та структурних характеристик, що забезпечують стійкість і здатність економіки повертатися на траєкторію сталого розвитку.

Еволюційно-економічний підхід, репрезентований Р. Бошма (R. Boschma), акцентує на залежності від попередньої траєкторії розвитку, ролі диверсифікації, адаптивності та структурних трансформацій. Узагальнюючи наявні теоретичні підходи, резильєнтність в економічній сфері може бути охарактеризована як здатність системи протистояти шокам і швидко відновлюватися, адаптуватися до нових умов, підтримувати ключові функції та формувати оновлені траєкторії розвитку за умов невизначеності.

Узагальнення існуючих трактувань поняття «резильєнтність» дає змогу виокремити два концептуальні підходи до його інтерпретації. Перший підхід розглядає резильєнтність як здатність економічної системи повертатися до попереднього стану рівноваги після дії шокового впливу. У цьому разі показником резильєнтності виступає швидкість та повнота відновлення, що значною мірою залежить від параметрів самого шоку - його інтенсивності та тривалості. Другий підхід ґрунтується на уявленні про економічну систему як таку, що перебуває в постійному процесі адаптації до мінливого середовища; тут ключовим критерієм є її еластичність і здатність до структурних трансформацій. Попри відмінності, обидва підходи сходяться на тому, що резильєнтність передбачає внутрішню спроможність системи змінювати свою конфігурацію, «перегинатися» під впливом зовнішніх викликів та відновлювати функціональність завдяки адаптивним механізмам.

У межах дослідження використано консолідоване розмежування понять «стійкість» і «резильєнтність», запропоноване В. Є. Хаустовою та О. І. Решетняк [13], яке дозволяє чітко відокремити передподієві та постподієві характеристики адаптивності економічних систем.

Зіставлення сутнісних характеристик поняття «резильєнтність» із категоріями «стійкість» та «стабільність» дає змогу чітко окреслити їхні відмінності. Стабільність економічної системи доцільно розуміти як



сукупність заходів передподієвого характеру, спрямованих на запобігання або мінімізацію можливих негативних наслідків майбутніх кризових ситуацій. Натомість резильєнтність має виразний постподієвий вимір: це властивість економічної системи поглинати чи пом'якшувати втрати, переналаштовувати внутрішні механізми та відновлювати функціонування після дії зовнішніх шоків завдяки наявним адаптивним можливостям. Таким чином, резильєнтність відображає динамічну здатність системи реагувати на кризові впливи, тоді як стабільність – її готовність до них.

**Матеріали і методи.** Проведено аналітичний огляд наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, порівняльний аналіз концепцій стійкості та резильєнтності, а також систематизацію структурних елементів бізнес-резильєнтності. Застосовано методи класифікації, узагальнення та логічного моделювання інтегрованої системи бізнес-резильєнтності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У бізнес-контексті резильєнтність слід розуміти як здатність суб'єкта господарювання гнучко реагувати на зовнішні впливи, поєднуючи адаптацію, відновлення та трансформацію. Основні методологічні підходи до формування резильєнтності містять сукупність взаємопов'язаних складових. До них належать антикризове управління соціально-економічною системою, управління змінами та інноваціями, розвиток організаційної культури й лідерства, а також забезпечення стійкості персоналу. У комплексі ці елементи створюють основу для адаптації системи до зовнішніх і внутрішніх факторів й загроз та забезпечують її здатність до відновлення й сталого розвитку. Ключовими складовими антикризового управління є виявлення потенційних ризиків, аналіз впливу криз і економічних шоків на сталість соціально-економічної системи, а також оцінка наслідків змін зовнішнього середовища. Важливе значення має розроблення стратегій реагування та відновлення, які забезпечують гнучкість управлінських рішень і адаптацію системи до умов невизначеності.

На нашу думку, рівень економічного розвитку та темпи зростання до настання кризи не є визначальними чинниками резильєнтності. Навпаки, підсистеми, які не виступають економічними лідерами в межах систем вищого порядку, у ряді випадків демонструють вищу здатність протистояти кризам і швидше відновлюватися. Це підтверджує необхідність переходу від суто економічних показників оцінювання до комплексного аналізу адаптивних можливостей системи. Управління змінами та інноваціями є одним із ключових інструментів формування резильєнтності на рівні підприємств і організацій. Здатність прогнозувати зміни на ринку та в соціально-економічному середовищі, а також оперативно адаптуватися до них, є визначальною умовою стійкості бізнесу в умовах криз і економічних шоків.

Організаційна культура і лідерство є тими елементами, які значною мірою визначають здатність системи діяти в умовах невизначеності. Стійке лідерство формує робоче середовище, у якому команда здатна досягати поставлених цілей навіть за несприятливих обставин, зберігаючи внутрішню згуртованість і мотивацію. Роль лідера полягає не лише в ухваленні управлінських рішень, а й у формуванні спільного бачення та підтримці команди в періоди змін. Оцінка власних управлінських можливостей, здатність залучати різні підходи та поєднувати взаємодоповнювальні рішення створюють підґрунтя для розвитку резильєнтної організаційної культури. Кадрова політика має бути спрямована на формування згуртованого та лояльного колективу, здатного працювати в умовах підвищеного навантаження й невизначеності. Якщо ми говоримо про повномасштабну війну як основний виклик, стійкість персоналу визначає не лише результати діяльності окремих підприємств, а й здатність економіки загалом до відновлення та розвитку.

У межах сучасних підходів ринкова резильєнтність трактується як інтегральна характеристика, що формується на основі економічної,

організаційної та маркетингової резильєнтності суб'єкта бізнесу. Разом з тим, з урахуванням сучасних трансформацій ринкового середовища, у дослідженні обґрунтовано доцільність розгляду діджиталізації як кросфункціонального чинника, який модифікує та посилює адаптивний потенціал кожного з зазначених компонентів. На цій основі запропоновано інтегровану систему бізнес-резильєнтності, де ринкова резильєнтність є одним із результативних вимірів, що формується на основі економічної та організаційної резильєнтності та враховує рівень цифровізації діяльності суб'єкта господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

### Інтегрована система бізнес-резильєнтності

| Вид резильєнтності           | Складові елементи                   | Наукова характеристика                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна резильєнтність    | Фінансова стійкість                 | Здатність суб'єкта бізнесу підтримувати платоспроможність і фінансову рівновагу в умовах криз, економічних шоків та невизначеності       |
|                              | Диверсифікація джерел доходів       | Зменшення залежності від окремих ринків, продуктів або клієнтів шляхом розвитку альтернативних напрямів діяльності                       |
|                              | Гнучкість витрат і ресурсів         | Здатність оперативно переглядати структуру витрат і перерозподіляти ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища                    |
|                              | Інвестиційна адаптивність           | Спроможність залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси, зокрема цифрові фінансові інструменти, у періоди нестабільності |
|                              | Цифрова економічна аналітика        | Використання цифрових технологій, data-driven підходів і прогностичної аналітики для оцінки ризиків і підтримки управлінських рішень     |
| Організаційна резильєнтність | Цифрова трансформація управління    | Інтеграція цифрових технологій в управлінські та операційні процеси з метою підвищення гнучкості та швидкості реагування                 |
|                              | ІТ-інфраструктура та кіберстійкість | Наявність надійної цифрової інфраструктури, що забезпечує безперервність діяльності та захист від кіберзагроз                            |

|                             |                                     |                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Управлінська гнучкість              | Здатність системи управління адаптуватися до кризових умов через використання гнучких методів, зокрема Agile та data-driven підходів |
|                             | Кадрова стійкість і компетентності  | Спроможність персоналу адаптуватися до організаційних і технологічних змін через розвиток професійних і цифрових навичок             |
|                             | Антикризове управління              | Розроблення та впровадження планів реагування на кризові ситуації для збереження керованості організації                             |
| Маркетингова резильєнтність | Продуктово-ринкова адаптивність     | Здатність швидко змінювати або трансформувати ціннісну пропозицію відповідно до змін споживчих потреб і ринкової кон'юнктури         |
|                             | Цінова гнучкість                    | Адаптація цінових стратегій до ринкових шоків з метою збереження конкурентоспроможності                                              |
|                             | Комунікаційно-репутаційна стійкість | Здатність підтримувати довіру споживачів і партнерів через адаптивні маркетингові та кризові комунікації, зокрема в цифрових каналах |
|                             | Стійкість бренду                    | Збереження ідентичності та цінностей бренду в умовах економічних і соціальних змін                                                   |
|                             | Цифрові канали взаємодії з ринком   | Використання онлайн-платформ, соціальних мереж і CRM-систем для швидкої взаємодії зі споживачами та реагування на зміни попиту       |

Джерело: розроблено авторами на основі [1, с. 253-254]

Наведена в табл. 1 інтегрована система бізнес-резильєнтності відображає комплексний підхід до забезпечення стійкості суб'єкта господарювання в умовах кризових зрушень, високої невизначеності та структурних трансформацій економічного середовища. Її аналітична цінність полягає у поєднанні економічних, організаційних і маркетингових вимірів резильєнтності в єдину логічно узгоджену систему.

Економічна резильєнтність інтерпретується як фундаментальна складова бізнес-стійкості, що забезпечує фінансову рівновагу та безперервність діяльності в умовах економічних криз. Фінансова стійкість розглядається не лише як підтримання платоспроможності, а й як здатність бізнесу адаптуватися до змін через диверсифікацію джерел доходів, гнучке управління витратами та ресурсами. Важливим елементом є інвестиційна адаптивність, яка підкреслює роль інноваційних і цифрових фінансових

інструментів у збереженні та нарощуванні економічного потенціалу в періоди нестабільності. Застосування цифрової економічної аналітики доповнює цю складову, формуючи підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних і прогнозування ризиків.

Організаційна резильєнтність представлена як здатність внутрішніх управлінських і операційних систем забезпечувати адаптацію та керованість у кризових умовах. Центральне місце тут посідає цифрова трансформація управління, що сприяє підвищенню швидкості реагування та гнучкості бізнес-процесів. Водночас акцент на розвитку ІТ-інфраструктури та кіберстійкості відображає зростаючу залежність сучасних організацій від цифрових технологій і необхідність забезпечення безперервності діяльності. Управлінська гнучкість та кадрова стійкість доповнюють цю складову і підкреслюють роль людського капіталу, цифрових компетентностей і сучасних методів управління в підвищенні адаптивності підприємства. Антикризове управління інтегрує зазначені елементи в систему превентивного та реактивного реагування на кризові ситуації.

Маркетингова резильєнтність розкривається як здатність бізнесу зберігати та посилювати ринкові позиції в умовах криз та змін споживчої поведінки. Цінова гнучкість дозволяє оперативно реагувати на кризові явища на ринку, тоді як комунікаційно-репутаційна стійкість і стійкість бренду забезпечують збереження довіри з боку споживачів і партнерів. Значну роль у цьому контексті відіграють цифрові канали взаємодії з ринком, які підвищують швидкість зворотного зв'язку та сприяють більш точному врахуванню змін у попиті.

**Висновок.** Дослідження показало, що бізнес-резильєнтність є багатовимірною категорією, яка охоплює економічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. Інтегрована система бізнес-резильєнтності дозволяє забезпечити адаптивність та стійкість підприємства в умовах криз, невизначеності та структурних змін.

Формування резильєнтності потребує комплексного підходу, який поєднує антикризове управління, управління змінами, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Розроблена методологія може стати основою для подальших практичних досліджень та впровадження стратегій сталого розвитку в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

### Література

1. Christopherson S., Michie J., Tyler P. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3. No. 1. P. 3–10.
2. Fingleton B., Garretsen H., Martin R. Recessionary crises and regional employment: evidence on the resilience of UK regions. *Journal of Regional Science*. 2012. Vol. 52. No. 1. P. 109–133.
3. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
4. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot : Ashgate Publishing, 2006. URL: <https://books.google.com/books?id=rygfbaxAH7UC> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Perrings C. Resilience and sustainable development. *Environment and Development Economics*. 2006. Vol. 11. No. 4. P. 417–427.
6. Reinhart C. M., Rogoff K. S. Recovery from financial crises: evidence from 100 episodes. *NBER Working Paper*. 2014. No. 19823. URL: <https://www.nber.org/papers/w19823> (дата звернення: 28.11.2025).
7. Rose A. Economic resilience to natural and man-made disasters: multidisciplinary origins and contextual dimensions. *Environmental Hazards*. 2007. Vol. 7, No. 4. P. 383–398.



8. Simmie J. Regional economic resilience: a Schumpeterian perspective. *Raumforschung und Raumordnung: Spatial Research and Planning*. 2014. Vol. 72, No. 2. P. 103–116.

9. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Т. 31, № 5. С. 88–92.

10. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник : практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.

11. Лібанова Е. М. Resilience of the socio-economic system of Ukraine to the crises caused by the war: specifics of formation and response. *Demography and Social Economy*. 2024. Vol. 58, No. 4. P. 3–23.

12. Rezyliientnist i stiikist ekonomiky: kliuchovi teoretyko-praktychni naratyvy ta voienno-ekonomichni uroky. *ResearchGate*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/391931346\\_Rezilentnist\\_i\\_stijki\\_st\\_ekonomiki\\_klucovi\\_teoretiko-prakticni\\_narativi\\_ta\\_voenno-ekonomichni\\_uroki](https://www.researchgate.net/publication/391931346_Rezilentnist_i_stijki_st_ekonomiki_klucovi_teoretiko-prakticni_narativi_ta_voenno-ekonomichni_uroki) (дата звернення: 22.11.2025).

13. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-7\\_0-pages-30\\_41.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf) (дата звернення: 15.11.2025).

14. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31–39. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=econpr\\_2023\\_1\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econpr_2023_1_4) (дата звернення: 10.12.2025).

## References

1. Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: Theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 3–10.
2. Fingleton, B., Garretsen, H., & Martin, R. (2012). Recessionary crises and regional employment: Evidence on the resilience of UK regions. *Journal of Regional Science*, 52(1), 109–133.
3. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
4. Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot: Ashgate Publishing. URL: <https://books.google.com/books?id=rygf6axAH7UC>
5. Perrings, C. (2006). Resilience and sustainable development. *Environment and Development Economics*, 11(4), 417–427.
6. Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2014). Recovery from financial crises: Evidence from 100 episodes. *NBER Working Paper*, No. 19823. URL: <https://www.nber.org/papers/w19823>
7. Rose, A. (2007). Economic resilience to natural and man-made disasters: Multidisciplinary origins and contextual dimensions. *Environmental Hazards*, 7(4), 383–398.
8. Simmie, J. (2014). Regional economic resilience: A Schumpeterian perspective. *Raumforschung und Raumordnung: Spatial Research and Planning*, 72(2), 103–116.
9. Korolchuk, O. L. (2020). Upravlinnia zminamy yak faktor rozbudovy natsionalnoi rezylientnosti v suchasnykh umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv [Change management as a factor in building national resilience under contemporary globalization challenges]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 31(5), 88–92 [in Ukrainian].

10. Kokun, O. M., & Melnychuk, T. I. (2023). *Rezylients-dovidnyk: praktychnyi posibnyk* [Resilience handbook: Practical guide]. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy [in Ukrainian].

11. Libanova, E. M. (2024). Resilience of the socio-economic system of Ukraine to the crises caused by the war: Specifics of formation and response. *Demography and Social Economy*, 58(4), 3–23.

12. Rezylientnist i stiikist ekonomiky: kliuchovi teoretyko-praktychni naratyvy ta voienno-ekonomichni uroky [Resilience and sustainability of the economy: Key theoretical and practical narratives and wartime economic lessons]. (n.d.). *ResearchGate*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/391931346\\_Rezilentnist\\_i\\_stijkist\\_ekonomiki\\_klucovi\\_teoretiko-prakticni\\_narativi\\_ta\\_voenno-ekonomichni\\_uroki](https://www.researchgate.net/publication/391931346_Rezilentnist_i_stijkist_ekonomiki_klucovi_teoretiko-prakticni_narativi_ta_voenno-ekonomichni_uroki) [in Ukrainian].

13. Khaustova, V. Ye., & Reshetnyak, O. I. (2023). Rezylientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Economic resilience: Essence and challenges for Ukraine]. *Business Inform*, No. 7, 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-7\\_0-pages-30\\_41.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf) [in Ukrainian].

14. Cherevatskyi, D. Yu. (2023). Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti [Economic resilience and the economics of resilience]. *Ekonomika promyslovosti* [Economy of Industry], No. 1, 31–39. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=econpr\\_2023\\_1\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econpr_2023_1_4) [in Ukrainian].