

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.14>**Решетник Н.І.**кандидат економічних наук, доцент  
Київський національний лінгвістичний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2458-0284>**Решетник О.А.**аспірант  
Київський національний лінгвістичний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-4823>

## ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЕНТНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови ризику і невизначеності актуалізують проблему корекції економічної поведінки суб'єктів господарювання стосовно зниження їх уразливості і підвищення життєстійкості. Ці проблеми розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених. Разом з тим, всебічний економічний зміст цієї проблеми ще не став предметом активного обговорення учених та представників бізнесу. Проблема стійкості, виживання і розвитку бізнесу в складних умовах може бути розглянута через призму поняття «резилентність», внутрішній зміст якого розкривається через системний підхід до понять криза, уразливість, життєстійкість, гнучкість та стратегії виживання. Всебічне дослідження економічного змісту резилентності бізнесу сприятиме формуванню практичних навичок виживання, адаптації, гнучкості і розробки стратегій, які сформулюють можливість не лише вижити в складних умовах, але й успішно розвиватися.

**Ключові слова:** бізнес, криза, ризику, життєстійкість, гнучкість, адаптивність, резилентність.

**Постановка проблеми.** Падіння ВВП у 2022–2023 роках, серйозні інфляційні процеси, дефіцит державного бюджету, зростання державного боргу України внутрішньо потребує активізації бізнесу, його збереження і активного нарощування темпів росту. З огляду на це виникає потреба осмислення проблеми економічної резилентності бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ряд вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Максименко А., Зливков В.Л., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Гусак Н., Бойко О., Махнач О., Богданов С., Лукмесья С.О., Хелерстейн Д., Річардсон Дж., Ледесма Ж., Понкін І., Болтон К., Лютанс Ф., Connor M.D., Jonathan R.T., Davidson J.T., Cascioppo H.T., Reis A.J., Zautra O'Dougherty Wright M., Masten A.S. & Narayan A.J., Mukhametzhanova F.Sh. та інші, розглянули різні сторони цього поняття, включаючи міждисциплінарний аспект, проте дане поняття є недостатньо розкритим, це стосується в першу чергу галузевого його використання. Існує ряд сфер і галузей, у межах яких не вивчалась, або недостатньо вивчалась резилентність. Саме цей аспект актуалізує дослідження спеціфіки використання даного поняття в бізнесі.

**Мета статті** полягає в системному підході до аналізу економічної резилентності бізнесу на теоретичному і практичному рівнях, дослідженні його як комплексного агрегованого поняття взаємопов'язаних понять криза, ризик, невизначеність, уразливість, стресостійкість, життєстійкість, гнучкість, адаптивність, розвиток.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема економічної резилентності бізнесу, як цілісного агрегованого поняття потребує попереднього аналізу його витоків та розгляду з міждисциплінарних позицій.

Поняття «резилієнс» прийшло з технічних наук та механіки. Цим поняттям позначали «здатність суб-

станції повертатися до її звичайної форми після того, як була зігнута, розтягнута чи стиснута»; додаткові властивості пружності та еластичності, а також значної міцності матеріалів; еластичність волокна [1].

Найбільш відомим і уживаним поняття резилентності стало у психологічній науці, його використання і вивчення сягає періоду кінця 19 століття і до середини 20-го століття сприймалось як підсвідомий захисний механізм притаманний окремим особистостям. Подальші дослідження спрямовані на розгляд резилентності як свідомого процесу, на чому будуються стратегії лідерства та життєстійкості. Зокрема Ледесма Дж., доктор наук, спеціаліст в галузі лідерства характеризує резилентність, як «здатність відштовхнутися, оговтатись від негараздів, розчарування та нещастя...» [2]. У даному контексті мова йде про здатність особистості, що пережила складні події в житті відновитися та повернутися до звичного існування без руйнівних наслідків для психіки. Важливим в даному підході є те, що резилентність інтерпретується не як вроджена особливість, а як властивість, навичка яку можна сформулювати завдяки застосуванню певних стратегій у складних, кризових, стресових ситуаціях.

Хелерстейн Д. розділяє резилентність 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 [3].

Всесвітня організація охорони здоров'я узагальнює визначення резилентності по відношенню до особистості – це на їх думку «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)» [4, с. 46].

Важливим компонентом резилентності є адаптивність (від лат. *adaptatio* – пристосування), яка дозволяє підлаштовуватись до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов [5].

Вагомим аспектом дослідження поняття резилентності є розгляд його по відношенню до економічного середовища в цілому і окремих суб'єктів господарювання зокрема. В сучасному конкурентному середовищі суб'єкти господарювання сприймаються як живий організм, якому у певній інтерпретації притаманні властивості фізичної особи. Арії де Гіус 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 [6, с. 23–24].

В сучасному економічному просторі з його постійними економічними кризами, стихійними лихами, політичними кризами, війнами та іншими ситуаціями ризику і невизначеності неможливо не звертати увагу на проблему резилентності бізнесу, на необхідність зниження його уразливості, на підвищення безпечності, життєстійкості, гнучкості, тощо. Резилентність сучасного бізнесу – це здатність організації витримувати кризи та стресові ситуації і швидко адаптуватися до змін та викликів. Резилентність дозволяє бізнесу не тільки вижити в складних умовах, але й процвітати.

Резилентність бізнесу трактується також як здатність компанії швидко адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, захищаючи людей, активи та загальний капітал бренду [7].

Резилентний бізнес може досить швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та швидко адаптуватися до нових умов. Це означає, що бізнес може змінювати свою стратегію, структуру та процеси, щоб підлаштуватися під змінні умови та забезпечити свою життєдіяльність. Резилентність є важливою якістю для сучасного бізнесу, оскільки допомагає йому зберегти конкурентну перевагу та ефективно функціонувати в змінних та невизначених умовах.

Економічний зміст резилентності бізнесу лише починає розглядатися в якості предмету дослідження вчених і представників бізнесу в Україні. Резилентність досліджується через пов'язані поняття: уразливість, життєстійкість, гнучкість, стратегії виживання.

Бізнес стає уразливим під впливом зовнішнього середовища, операційних збоїв та нестандартних ситуацій, що виникають в роботі компаній. Уразливість може характеризуватися ризиками, які виникають в діяльності компаній. Серед них варто виділити: **економічні ризики** що виражаються через зміни в економічному середовищі, включаючи кризи, зменшення попиту, зростання цін на сировину та товари критичного імпорту, інфляцію; **фінансові ризики**, що виявляють себе у недостатності грошових коштів та фінансових ресурсів, зміні валютних курсів, кредитних ставок, фінансової стійкості, ліквідності; **технологічні ризики** що відображають зміни у технологіях та засобах виробництва, ризики кібербезпеки, віруси та шкід-

ливі програми, витоки закритих корпоративних даних та інші проблеми, пов'язані з використанням технологій; **кадрові ризики** – відхід ключових працівників, зменшення ефективності та продуктивності персоналу, проблеми зі здоров'ям та безпекою на робочому місці; **ризики зв'язані з правовими та регуляторними змінами** – це стосується таких аспектів як зміни в законодавстві та регуляторному середовищі, ризики пов'язані зі змінами правил торгівлі, змінами податкового законодавства, санкціями та іншими проблемами; **природні та інші катастрофічні ризики**: негоди, стихійні лиха, пандемії, війна та інші несподівані події, які впливають на функціонування бізнесу [6].

Ще однією важливою причиною уразливості компанії є неповна, або спотворена інформація про ситуацію на ринку, конкурентне середовище про зміни в законодавстві, тощо. Значну роль відіграє також імідж, репутація компанії, її ділові стосунки з партнерами, постачальниками, споживачами. [8].

За наявності зазначених спільних ризиків, компанії відрізняються різним рівнем уразливості та життєстійкості це залежить від наявності страхового запасу, резервних потужностей, мобільності, операційної гнучкості, взаємозамінності бізнес-процесів в компанії, які дозволяють швидко і ефективно реагувати на відхилення у діяльності. Значну роль у цьому відіграє кадровий склад, а саме підготовка менеджерів та їх готовність швидко відреагувати на проблему що виникла, тренінги співробітників, ділові та імітаційні ігри, підтримка високого рівня корпоративної культури. На рівень уразливості суттєво впливає наявність чи відсутність постійного моніторингу відповідного ринку товарів чи послуг, моніторингу власної конкурентної позиції і звичайно ефективна антикризова діяльність, яка передбачає застосування превентивних заходів що до кризових явищ і недопущення кризового стану, створення центрів оперативного реагування.

Наступний етап, що характеризує резилентність це гнучкість і адаптивність бізнесу. Ці поняття, в сучасній економічній і военній ситуації України, переходять із тимчасових заходів (на період переорієнтації виробництва, бізнес-процесів або впровадження інновацій чи змін) у постійні, тобто стають стилем, системою та культурою управління сучасним бізнесом. Узагальнюючи теоретико – практичні підходи до питання гнучкості сучасного бізнесу можна дійти думки, що гнучкість сприймається, як висока ступінь динамічності. Динамічність передбачає нарощування потенціалу дає можливість бізнес-компаніям поновлювати свої потужності, збільшувати їх та адаптуватися до зовнішніх змін. Саме динамічні можливості є основою для управлінської гнучкості. Висока ступінь динамічності – це здатність бізнесу пристосовуватися до мінливого середовища. Вона створює нові форми конкурентних переваг завдяки поєднанню різних видів ресурсів через їхнє інтегрування, перероблення, збільшення чи вивільнення. У такий спосіб компанії здатні створювати нові продукти, нові процеси та реагувати на мінливі ринкові умови [9].

Практика українського та іноземного бізнесу свідчить, що малий та середній бізнес виявляється найбільш гнучким та стійким. За дослідженнями Світового банку до червня 2023 року тільки 3% компаній від

Таблиця 1 – Класифікація видів і типів гнучкості [9]

Види гнучкості	Типи гнучкості	Загальна характеристика
Організаційна гнучкість	стратегічна, тактична, операційна	здатність до взаємодії між реагуванням організації та її управлінськими можливостями зорієнтованими на стратегічну мету, з адаптацією під неї своїх середньо та короткострокових бізнес-процесів
Технологічна гнучкість	виробничо-технологічна, інформаційно-технологічна	здатність структурних технологічних об'єктів до вдосконалення для застосування у конкретному бізнес-процесі
Виробнича гнучкість	продукції, процесів	здатність до варіативності можливого виробництва товарів, зміна виробничого процесу.
Фінансова гнучкість	платоспроможність, кредитоспроможність, інвестиційна спроможність	здатність забезпечити достатність фінансових ресурсів для здійснення змін
Ресурсна гнучкість	За видами ресурсів(виробничі, людські); за обсягом ресурсів	здатність виробничих ресурсів динамічно перерозподілятися з однієї стадії виробничого процесу на іншу у відповідь на зміну вузьких місць
Управлінська (менеджерська) гнучкість	організаційна, комунікативна	стратегічний актив компанії, який об'єднує характеристики гнучкості окремих менеджерів, управлінських команд та організаційної культури компанії.

початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну закрилися, тоді як 97% не припинили свою роботу. За висновками регіонального директора Світового банку з питань країн Східної Європи Аруп Банерджи: «з 97%, фактично 80%, тобто чотири з п'яти компаній сьогодні відкриті або частково відкриті, працюють, ведуть бізнес і не звільняють співробітників», окрім тих, звичайно, які не зруйновані фізично, або не встигли евакуюватися з окупованих зон [10]. Отже, в кризових умовах, в умовах повномасштабної війни, компанії виявилися стійкими. Значна кількість їх зменшилася потужності, але продовжують працювати, що є «дивовижною і зворушливою історією». З одного боку, йдеться про втрачений потенціал, але з іншого – про стійкість і боротьбу компаній за своє майбутнє і подальший розвиток в Україні.

Гнучкість, адаптивність, життєстійкість і подальший розвиток бізнесу, як елементи набутої резилентності в конкурентному, ризиковому і невизначеному середовищі це складне стратегічне завдання, що потребує максимального включення інтелектуального капіталу, нематеріальних і матеріальних активів компанії. В довгостроковій перспективі для виживання і росту компанії необхідним є вміння передбачати ринкові зміни і відповідним чином пристосовуватися до цих змін завдяки застосуванню стратегій. Чим вищий рівень поінформованості і усвідомлення того, що відбувається, тим вищим є рівень резилентності. Вагоме значення при цьому набуває здатність компанії ідентифікувати зовнішні ризики і приймати необхідні управлінські рішення. З огляду на зазначене варто згадати формулу Бекхарда:

$$D \times V \times F \geq R,$$

де  $D$  (Dissatisfaction) – невдоволення ситуацією – намір (бажання + дія);

$V$  (Vision) – бачення;

$F$  (First steps) – конкретні кроки, які можуть бути вжиті для реалізації задумів – план дій;

$R$  (Resistance to change) – опір змінам, ситуації, сила, яку потрібно подолати, щоб досягти успіху [11].

Дана формула дає зрозуміти що резилентність досягається в результаті взаємодії невдоволеністю і бажанням змін з реальними практичними діями.

В сучасних умовах необхідним для бізнесу є розробка стратегії резилентності компаній. Будь яка стратегія резилентності повинна дати відповідь на певні важливі питання: в чому сенс перемоги; яка мета і мотиви компанії; на якому ринку будете працювати; які компетенції необхідні для досягнення успіху; які системи управління необхідно залучити.

Основними напрямками резилентності компаній є: фінансова, операційна, організаційна та іміджева стійкість. Важливе значення окрім цього має розробка відповідної бізнес-моделі, здатної адаптуватися до швидкозмінного, невизначеного середовища в умовах кризи.

Формуючи резилентну стратегію, фірмі необхідно забезпечувати достатній капітал і ліквідність; забезпечувати надійний сервіс і постачання, та змінювати їх відповідно до попиту не втрачаючи якості; залучати ефективні ресурси, вкладатися у людський капітал; узгоджувати місію, візію, та цілі компанії, розробляти гнучку і відкриту комунікацію бренду.

**Висновки.** Таким чином, можна стверджувати, що в умовах підвищеного ризику, невизначеності і кризового стану проблема резилентності бізнесу актуалізується та виходить на перший план значимості в життєдіяльності суб'єктів господарювання.

Резилентність – складне поняття яке передбачає як внутрішню притаманні компаніям властивості уразливості і стійкості, так і набуті властивості життєстійкості, гнучкості, адаптивності, що дозволяють долати кризові стани в умовах ризику і невизначеності. Особливою ознакою резилентності виступає здатність компаній, що потрапили в стресо-кризові стани не лише до відновлення, але й до розвитку у більш життєстійкій якості на основі розробки резилентних стратегій.

**Список використаних джерел:**

1. Resilience. *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Cambridge University Press. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience>
2. Ledesma J. Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE open*. 2014. № 4 (3). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014545464>
3. Hellerstein D. How can I become more resilient. *Psychology today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/heal-your-brain/201108/how-can-i-become-more-resilient>
4. 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>
5. Адаптація. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnnyk.me/dict/vts/%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
6. De Geus Aric. Living company: growth, learning and longevity in business paperback. UNKNO. 1999. 224 p.
7. 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-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854>
8. Важенина И.С., Важенин С.Г. Имидж и репутация как стратегические составляющие нематериальных активов территории. *Экономика региона*. 2010. № 3. С. 95–103.
9. Балабанюк Ж. Сильні, бо гнучкі: як адаптивність допомагає бізнесу вижити і забезпечити його сталий розвиток у сучасних умовах. *Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20215804-silni-bo-gnuchki-yak-adaptivnist-dopomagaе-biznesu-vizhiti/>
10. Скільки компаній закрилося в Україні з початку повномасштабної війни – дослідження Світового банку. *Поради юриста*. URL: <https://porady.org.ua/skilky-kompaniy-zakrylosya-v-ukrayini-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyny-doslidzhennya-svitovoho>
11. Формула змін. IAPC. URL: <https://www.coaching-academy.online/formula-zmin/>

**References:**

1. Resilience. *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Cambridge University Press. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience>
2. Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE open*. No. 4 (3). Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014545464>
3. Hellerstein, D. How can I become more resilient. *Psychology today*. Available at: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/heal-your-brain/201108/how-can-i-become-more-resilient>
4. IOM (2021). Manual on Community-Based Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies and Displacement. IOM. Geneva. Available at: <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/mhpss/second-edition-manual-on-cb-mhpss-in-emergencies-and-displacement-2021.pdf>
5. Adaptaciya [Adaptation]. Velykyj tлумachnyj slovnnyk suchasnoyi movy [A large explanatory dictionary of the modern language]. Available at: <https://slovnnyk.me/dict/vts/%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
6. De Geus, Aric (1999). Living company: growth, learning and longevity in business paperback. UNKNO.
7. Dacenko, A. (2023). COVID-19 i vijna zminyly IT-menedzhment. Tradycijni pidhody do upravlinnya ne pratsuyut. Shho mayut robyty kerivnyky, rozpovidaye ekspert rynku Anna Dacenko [COVID-19 and the war have changed IT management. Traditional management approaches do not work. Market expert Anna Dacenko tells what managers should do]. *Forbes Ukraine*. 2023. Available at: <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854>
8. Vazhenina, I.S., Vazhenin, S.G. (2010). Imidzh i reputatsiya kak strategicheskiye sostavlyayushchiye nematerial'nykh aktivov territorii [Image and reputation as strategic components of the territory's intangible assets]. *Ekonomika regiona* [Economy of the Region]. no 3, pp. 95–103.
9. Balabanyuk, Zh. Sylni, bo gnuchki: yak adaptivnist dopomagaye biznesu vyzhyty i zabezpechyty jogo stalij rozvytok u suchasnyx umovax [Strong because flexible: how adaptability helps businesses survive and ensure their sustainable development in modern conditions]. *Mind*. Available at: <https://mind.ua/openmind/20215804-silni-bo-gnuchki-yak-adaptivnist-dopomagaе-biznesu-vizhiti/>
10. Skilky kompanij zakrylosya v Ukrayini z pochatku povnomasshtabnoyi vijny – doslidzhennya Svitovogo banku [How many companies have closed in Ukraine since the beginning of the full-scale war – World Bank research]. *Porady yurysta [Lawyer's advice]*. Available at: <https://porady.org.ua/skilky-kompaniy-zakrylosya-v-ukrayini-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyny-doslidzhennya-svitovoho>
11. Formula zmin [Formula of changes]. IAPC. Available at: <https://www.coaching-academy.online/formula-zmin/>

---

Reshetnyk Nadiia, Reshetnyk Olga  
Kyiv National Linguistic University

## ECONOMIC RESILIENCE OF BUSINESS IN RISK AND UNCERTAINTY CONDITIONS

*Global problems, the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine, the financial crisis, risks, uncertainties, all this objectively determines the necessity of the economic resilience of business study. The article is devoted to the study of the internal content of resilience, as a complex, multifaceted interdisciplinary concept. Based on the system-analytic research method, the article reveals the inner content of resilience through the prism of related concepts that objectively condition resilience (crisis, risk, instability, uncertainty, vulnerability) and a complex of concepts that reflect the inner essence of resilience (flexibility, adaptability, hardiness, viability, renewability, development). Each of the above mentioned concepts has its own causes and consequences, is inherent to business entities and acquired as a result of the resilience strategies development. Enterprises which are in the same crisis conditions have different degrees of viability and recoverability, the studies prove that the reasons for such inequality lie in their backup capabilities, flexibility of business processes, and the preventive anti-crisis policies application. The most important role in inherent and acquired resilience is played by the management and personnel of the company, its cohesion, team approach to the operational, tactical and strategic goals implementation. The study of economic resilience of business has not only theoretical significance as an interdisciplinary, systemic concept, but also contributes to more active practical training of business to functioning in risk and uncertainty conditions. The development of resilience strategies encourages business to constantly control its own assets, capital, financial resources, to constantly develop human and intellectual capital, to systematically monitor business information and the results of operational activities. As a result, business becomes less vulnerable to external and internal risks, more flexible, adaptive and sustainable, survives in difficult, unpredictable conditions, is able to recover and develop, i.e. demonstrates economic resilience.*

**Key words:** business, crisis, risks, vulnerability, flexibility, adaptability, viability, resilience.

**JEL classification:** D21, D81, L19

---