УДК 005.334:005.7

Кравець О. В.
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854
Researcher ID: rid61371
доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. *Проблеми організаційної стійкості набувають першочергового значення для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану. Руйнування виробничої інфраструктури, вимушена релокація бізнесів, мобілізація кваліфікованого персоналу, розрив виробничо-збутових ланцюгів, нестабільність енергопостачання та загроза фізичного знищення активів – все це створює безпрецедентний тиск на організаційні системи. У сучасних умовах глобальних потрясінь, таких як воєнні конфлікти, пандемії, економічні рецесії та технологічні зрушення, організаційна стійкість перетворюється на ключову характеристику конкурентоздатності підприємств. Здатність організацій протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін і відновлюватися після потрясінь визначає їх довгостроковий успіх у нестабільному середовищі. У статті досліджено теоретичні засади організаційної стійкості, систематизовано її ключові складові та механізми забезпечення. Розглянуто еволюцію концептуальних підходів – від класичної теорії стійкості до сучасних концепцій динамічних здібностей, організаційної амбідекстрії та антикрихкості. Визначено роль лідерства, організаційної культури, цифровізації та управління знаннями у формуванні стійких організаційних систем. Проаналізовано типологію криз, з якими стикаються сучасні організації, та специфіку механізмів адаптації залежно від природи кризового явища. На основі аналізу українського бізнес-середовища виявлено ключові чинники, що визначають організаційну стійкість в умовах воєнного стану, та сформовано рекомендації щодо розбудови стійкої організації. Запропоновано циклічну модель організаційної стійкості: виявлення загроз, адаптація, відновлення та розвиток дозволяє системно підходити до управління стійкістю на різних фазах кризового циклу. Обґрунтовано, що стійкість є не просто реактивною властивістю, а стратегічним організаційним ресурсом, що потребує цілеспрямованого розвитку.*

Ключові слова: організаційна стійкість, кризовий менеджмент, невизначеність, адаптивність, динамічні здібності, антикрихкість, воєнний стан, організаційна культура, стратегічна гнучкість.

Kravets Oleksandr
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854
Researcher ID: rid61371
PhD, Senior Lecturer at the Department of Management,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE CONDITIONS OF CRISES AND UNCERTAINTY

Abstract. *The problems of organizational resilience are becoming of paramount importance for Ukrainian enterprises operating under martial law. The destruction of production infrastructure, forced relocation of businesses, military mobilization of qualified personnel, disruption of production*

© Кравець О. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

and distribution chains, instability of energy supply and the threat of physical destruction of assets – all this creates unprecedented pressure on organizational systems. In modern conditions of global upheavals, such as military conflicts, pandemics, economic recessions and technological shifts, organizational resilience is becoming a key characteristic of the competitiveness of enterprises. The ability of organizations to withstand crisis phenomena, adapt to changes and recover from shocks determines their long-term success in an unstable environment. The article examines the theoretical foundations of organizational resilience, systematizes its key components and mechanisms of support. The evolution of conceptual approaches is considered – from the classical theory of resilience to modern concepts of dynamic capabilities, organizational ambidexterity and antifragility. The role of leadership, organizational culture, digitalization and knowledge management in the formation of resilient organizational systems is determined. The typology of crises faced by modern organizations and the specifics of adaptation mechanisms depending on the nature of the crisis phenomenon are analyzed. Based on the analysis of the Ukrainian business environment, key factors that determine organizational resilience in martial law conditions are identified, and recommendations are formulated for building a resilient organization. A cyclical model of organizational resilience is proposed: threat identification, adaptation, recovery, and development allows for a systematic approach to resilience management at different phases of the crisis cycle. It is substantiated that resilience is not just a reactive property, but a strategic organizational resource that requires targeted development.

Keywords: organizational resilience, crisis management, uncertainty, adaptability, dynamic capabilities, antifragility, martial law, organizational culture, strategic flexibility.

JEL Classification: L21, L25, M10, M14, O16
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-50-11

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності та непередбачуваності. Глобальна пандемія COVID-19, повномасштабна війна проти України, цифровий переворот у виробництві та послугах, кліматичні зміни та геополітичні трансформації сформували принципово новий контекст функціонування організацій. У цьому середовищі виживання та розвиток підприємств залежить не лише від їх поточної ефективності, а передусім від здатності витримувати удари зовнішніх потрясінь і зберігати дієздатність в умовах хаосу.

Особливої гостроти питання організаційної стійкості набуває для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану. Руйнування виробничої інфраструктури, вимушена релокація бізнесів, мобілізація кваліфікованого персоналу, розрив виробничо-збутових ланцюгів, нестабільність енергопостачання та загроза фізичного знищення активів – все це створює безпрецедентний тиск на організаційні системи. Водночас українські компанії демонструють вражаючу здатність до адаптації, що актуалізує науковий інтерес до механізмів формування організаційної стійкості.

Незважаючи на значну частку наукових публікацій з проблематики кризового менеджменту, питання системного підходу до розбудови організаційної стійкості залишаються дискусійними.

Незважаючи на значну кількість досліджень, досі відсутній комплексний підхід, який би інтегрував усі складові організаційної стійкості від операційного до стратегічного рівня та визначав практичні інструменти її забезпечення в умовах різних кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція організаційної стійкості активно досліджується у сучасній науковій літературі, акумулюючи здобутки різних дисциплін: менеджменту, психології, системної теорії та теорії катастроф. Вітчизняні дослідники Геєць В. та Смовженко Т. акцентують увагу на структурних чинниках стійкості українських підприємств в умовах ринкових трансформацій [2].

Назарова Г. та Мельник О. досліджують зв'язок між організаційною культурою та здатністю підприємств долати кризові явища, обґрунтовуючи роль ціннісно-нормативного середовища у забезпеченні стійкості [7].

Дослідники Терещенко О. та Волков І. аналізують фінансові механізми забезпечення

стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності, виділяючи роль ліквідності, диверсифікації та доступу до зовнішнього фінансування [9].

Питання стійкості в умовах цифрової трансформації досліджують Антонюк Л. та Поручник М., які обґрунтовують зв'язок між цифровими здібностями організацій та їх адаптивним потенціалом [1].

Праці Колота А. та Герасименко О. присвячені соціально-трудовим аспектам стійкості, ролі людського капіталу та організаційної прихильності у забезпеченні здатності підприємств функціонувати в кризових умовах [5].

Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій літературі бракує комплексних підходів, які б інтегрували різні виміри стійкості та пропонували практичні інструменти для українського бізнес-середовища, особливо в контексті безпрецедентних викликів воєнного часу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів організаційної стійкості в умовах криз та невизначеності, систематизація її ключових складових і розробка рекомендацій щодо формування стійких організаційних систем.

Завдання наукового дослідження полягають у:

– систематизації концептуальних підходів до організаційної стійкості;

– виявленні ключових складових стійкості та механізмів їх забезпечення;

– аналізі типології криз і специфіки організаційних реакцій;

– дослідженні чинників стійкості українських підприємств в умовах воєнного стану;

– формулюванні практичних рекомендацій щодо розбудови стійкої організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища організаційна стійкість розглядається як одна з ключових характеристик ефективного управління, що забезпечує здатність організації підтримувати результативність діяльності, адаптуватися до змін та зберігати конкурентоспроможність у кризових ситуаціях. Сучасні наукові підходи трактують організаційну стійкість не лише як здатність протидіяти негативному впливу зовнішніх чинників, а як комплексну управлінську характеристику, що поєднує механізми адаптації, навчання, трансформації та розвитку.

У науковій літературі виділено декілька рівнів прояву організаційної стійкості. Базовим є рівень відновлювальної стійкості, який характеризує здатність організації забезпечувати безперервність діяльності та відновлювати ключові процеси після настання кризових подій. Наступним рівнем виступає адаптивна стійкість, що передбачає внесення змін до організаційних структур, бізнес-процесів і моделей управління відповідно до нових умов функціонування. Більш високим рівнем є випереджувальна стійкість, яка базується на системному моніторингу ризиків, сценарному плануванні та формуванні управлінських механізмів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам кризових явищ.

Найбільш прогресивним підходом до розуміння стійкості є концепція антикрихкості, згідно з якою організація здатна не лише успішно долати кризові ситуації, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для розвитку. За таких умов невизначеність і нестабільність стають чинниками накопичення досвіду, удосконалення управлінських практик та посилення стратегічних позицій організації [3].

Важливе теоретичне підґрунтя формування організаційної стійкості становить концепція динамічних здібностей, яка акцентує увагу на спроможності організації своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, оперативно мобілізовувати ресурси та здійснювати необхідні трансформації. Такі здібності дозволяють забезпечувати відповідність внутрішнього потенціалу організації вимогам мінливого середовища та підтримувати її життєздатність у довгостроковій перспективі.

Водночас важливою умовою забезпечення стійкості виступає організаційна амбідекстрія, що відображає здатність одночасно підтримувати ефективність поточної діяльності та здійснювати пошук нових напрямів розвитку. Поєднання експлуатації наявних ресурсів із впровадженням інновацій створює передумови для підвищення адаптивності організації, зміцнення її конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування в умовах криз і невизначеності [4].

Організаційна стійкість є багатовимірним феноменом, що охоплює кілька взаємопов'язаних складових.

Системний аналіз наукової літератури дозволяє виокремити п'ять ключових вимірів стійкості: операційний, фінансовий, кадровий, стратегічний та репутаційний.

Операційна стійкість є базовою умовою функціонування організації в кризових умовах. Вона визначається здатністю підтримувати безперервність ключових бізнес-процесів попри зовнішні потрясіння.

Критично важливими інструментами її забезпечення є плани безперервності бізнесу, резервування виробничих потужностей і постачальників, цифровізація операцій та перехід на хмарні рішення.

Кожен із зазначених вимірів характеризується специфічними індикаторами оцінювання та потребує застосування відповідних управлінських механізмів забезпечення. Узагальнену характеристику складових організаційної стійкості та інструментів їх підтримки відображено в табл. 1.

Фінансова стійкість забезпечує організації необхідний буфер для подолання кризових періодів. Ключовими індикаторами фінансової стійкості є коефіцієнти ліквідності, достатність власного капіталу, диверсифікація джерел доходу та наявність резервних фондів.

Практика показує, що організації з диверсифікованою структурою доходів і доступом до різних джерел фінансування значно краще переживають кризові явища. Кадрова стійкість визначається здатністю організації зберігати і розвивати людський капітал в умовах кризи. Мобілізація, виїзд персоналу за кордон, психологічне виснаження і підвищена плинність кадрів є типовими кадровими ризиками в умовах воєнного стану.

Організаційні заходи зі збереження кадрового потенціалу охоплюють гнучкі форми зайнятості, психологічну підтримку персоналу, програми перенавчання та кар'єрного розвитку [6].

Стратегічна стійкість відображає здатність організації переглядати і адаптувати свою бізнес-модель відповідно до нових реалій. Вона забезпечується через систематичне сценарне планування, розвиток динамічних здібностей, постійний моніторинг зовнішнього середовища та готовність до радикальних змін у разі необхідності.

Репутаційна стійкість є часто недооціненим, але критично важливим виміром. В умовах кризи організації стикаються із зростанням інформаційного шуму, поширенням дезінформації та підвищеними очікуваннями стейкхолдерів щодо соціальної відповідальності.

Прозора комунікація, демонстрація соціальної відповідальності та ефективний антикризовий PR стають ключовими інструментами збереження репутаційного капіталу [8].

Різні типи криз мають принципово відмінну природу та вимагають специфічних механізмів адаптації. Розуміння цих відмінностей є ключовою умовою ефективного кризового менеджменту.

Таблиця 1

Складові організаційної стійкості та механізми їх забезпечення

Складова стійкості	Ключові індикатори	Методи забезпечення	Рівень пріоритетності в умовах кризи
Операційна стійкість	Безперебійність бізнес-процесів, рівень оцифрованості	Резервування потужностей, BCP-плани, хмарні рішення	Критичний
Фінансова стійкість	Коефіцієнт покриття, ліквідність, доступ до капіталу	Диверсифікація джерел фінансування, управління грошовими потоками	Критичний
Кадрова стійкість	Плинність персоналу, рівень залученості, дистанційна готовність	Гнучкий графік, психологічна підтримка, перенавчання	Високий
Стратегічна стійкість	Адаптивність бізнес-моделі, швидкість реакції на зміни	Сценарне планування, динамічні здібності, моніторинг середовища	Високий
Репутаційна стійкість	Рівень довіри клієнтів, NPS, медіа-присутність	Прозора комунікація, КСВ-заходи, антикризовий PR	Середній

Джерело: розроблено автором

Аналіз основних типів криз та відповідних організаційних стратегій відображено у табл. 2.

Війна формує один із найскладніших типів кризового середовища, що супроводжується значними ризиками для безперервності діяльності організацій. До ключових викликів належать руйнування інфраструктури, скорочення кадрового потенціалу, порушення логістичних процесів та посилення соціально-психологічного навантаження на персонал. Досвід українських підприємств свідчить, що забезпечення організаційної стійкості в таких умовах досягається через релокацію бізнесу, цифровізацію процесів, диверсифікацію ресурсів і ринків.

Економічна криза та рецесія належать до найбільш поширених кризових явищ, що супроводжуються скороченням попиту, зростанням вартості капіталу, падінням рентабельності та посиленням тиску на фінансову стійкість організацій. Водночас в умовах цифровізації дедалі більшого значення набувають технологічні кризи та кібератаки, зумовлені зростанням залежності бізнесу від IT-інфраструктури. На основі аналізу теоретичних концепцій та практичного досвіду українських підприємств пропонується циклічна модель організаційної стійкості, що охоплює чотири взаємопов'язані фази, які відображені на рис. 1.

Процес забезпечення організаційної стійкості доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних фаз, що охоплюють виявлення загроз, адаптацію, відновлення та розвиток. На етапі виявлення загроз здійснюються моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків і вразливостей, сценарне планування та стрес-тестування бізнес-моделі, що дає можливість завчасно підготуватися до потенційних криз.

Фаза адаптації розпочинається з настанням кризової ситуації та передбачає оперативну мобілізацію ресурсів, коригування пріоритетів діяльності, трансформацію операційних процесів і налагодження ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Після стабілізації ситуації настає етап відновлення, який охоплює повернення до нормального режиму функціонування, відновлення ключових показників діяльності та зміцнення довіри з боку клієнтів, партнерів і персоналу.

Завершальною є фаза розвитку, що передбачає узагальнення отриманого досвіду, накопичення організаційних знань і вдосконалення управлінських механізмів.

Досвід функціонування українського бізнесу в умовах повномасштабної збройної агресії з 2022 року надав безцінний практичний матеріал для розуміння чинників організаційної стійкості в екстремальних умовах.

Таблиця 2

Типологія криз та механізми організаційної адаптації

Тип кризи	Ключові загрози для організації	Основні механізми адаптації	Приклад реагування
Війна	Фізичне знищення інфраструктури, мобілізація персоналу, порушення логістики	Релокація, цифровізація операцій, дистанційна робота	Переміщення офісів, cloud-first стратегія
Економічна криза; рецесія	Скорочення попиту, падіння доходів, кредитне стиснення	Оптимізація витрат, диверсифікація ринків, гнучкі моделі ціноутворення	Вихід на нові ринки збуту
Пандемія; охорона здоров'я	Обмеження руху, захворюваність персоналу, зміна поведінки споживачів	Перехід в онлайн, автоматизація, реструктуризація процесів	Масовий перехід на e-commerce
Технологічна криза; кібератаки	Втрата даних, зупинка IT-систем, репутаційні ризики	Резервне копіювання, кіберстрахування, відновлення бізнесу	Впровадження SIEM та BCP
Регуляторна; політична нестабільність	Зміни у законодавстві, санкції, торговельні бар'єри	Сценарне планування, правова адаптація, лобіювання	Реструктуризація постачальницьких ланцюгів

Джерело: розроблено автором



Рис. 1. Цикл організаційної стійкості

Джерело: сформовано автором

Аналіз поведінки підприємств у цей період дозволяє виокремити кілька ключових факторів, що визначали їх здатність до виживання і розвитку.

Цифрова зрілість організацій стала ключовим диференціюючим чинником. Підприємства з розвиненою цифровою інфраструктурою та хмарними рішеннями значно швидше забезпечили перехід на дистанційну роботу та релокацію бізнес-процесів.

Організації з застарілою IT-інфраструктурою і залежністю від фізичної присутності персоналу зіткнулись із значно серйознішими операційними труднощами.

Диверсифікація ринків та клієнтської бази виявилась критично важливою для збереження фінансової стійкості. Компанії, що мали розвинену міжнародну присутність або вчасно розвинули її на початку повномасштабного вторгнення, змогли компенсувати втрати на внутрішньому ринку за рахунок зростання міжнародних продажів.

Якість організаційної культури та лідерства стала вирішальним фактором у підтримці згуртованості команд і збереженні морального духу персоналу. Керівники, що демонстрували відкритість, емпатію та рішучість, зуміли утримати ключових працівників навіть в умовах екзистенційних загроз. Організаційна культура, що ґрунтується на спільних цінностях і довірі, забезпечила стійкість у ситуаціях, де офіційні процедури і структури виявились недостатніми.

Мережевий капітал та партнерські зв'язки також відіграли суттєву роль. Організації, що входили до розгалужених бізнес-мереж і мали міцні партнерські відносини, отримали доступ до інформаційних, фінансових та операційних ресурсів, не доступних для ізольованих гравців. Галузеві асоціації та кластери стали важливими платформами взаємодопомоги та обміну кращими практиками адаптації.

Швидкість прийняття рішень та організаційна гнучкість виявилися ключовими

операційними характеристиками стійких організацій. В умовах швидкозмінної ситуації перевагу отримували організації з децентралізованими структурами управління, де рішення приймались на рівні, найближчому до місця подій. Громіздкі бюрократичні структури з тривалими циклами узгодження суттєво програвали більш гнучким конкурентам.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На основі проведеного аналізу можна сформулювати комплекс практичних рекомендацій для організацій, що прагнуть підвищити свою стійкість в умовах криз та невизначеності.

Необхідно розробити та регулярно оновлювати комплексні плани безперервності бізнесу, що охоплюють різні сценарії кризових ситуацій. Ці плани мають містити чіткі протоколи дій, розподіл відповідальності та механізми комунікації в кризових умовах. Критично важливим є регулярне тестування цих планів через навчальні тривоги та симуляційні вправи.

Інвестиції в цифрову трансформацію варто розглядати як стратегічний пріоритет, безпосередньо пов'язаний із підвищенням організаційної стійкості. Хмарні рішення, інструменти дистанційної співпраці, цифрові канали збуту та автоматизація ключових процесів суттєво підвищують операційну гнучкість і здатність організації до адаптації.

Формування організаційної культури стійкості є довгостроковим, але критично важливим завданням. Вона передбачає розвиток у персоналу навичок адаптивності, толерантності до невизначеності, проактивного мислення та готовності до змін. Регулярне навчання, обмін досвідом та відзначення успішних прикладів адаптації сприяють укоріненню цих цінностей в організаційній культурі.

Диверсифікація ресурсної бази (постачальників, ринків збуту, джерел фінансування та кадрового резерву) значно підвищує стійкість організації до специфічних шоків. Надмірна залежність від будь-якого одного ресурсу чи партнера є системною вразливістю, яку варто систематично усувати.

Розвиток динамічних здібностей організації, здатності швидко відчувати зміни середовища, приймати рішення та реалізовувати їх є ключовим довгостроковим завданням. Це вимагає інвестицій у системи моніторингу середовища, розвиток аналітичних здібностей керівництва та формування культури організаційного навчання.

Організаційна стійкість є багатовимірним феноменом, що охоплює операційний, фінансовий, кадровий, стратегічний та репутаційний виміри.

Концептуальна еволюція від реактивної стійкості до антикрихкості відображає принципову зміну управлінської парадигми: від сприйняття кризи як загрози, якій треба протистояти, до розуміння її як джерела можливостей для організаційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Запропонована циклічна модель організаційної стійкості: виявлення загроз, адаптація, відновлення та розвиток дозволяє системно підходити до управління стійкістю на різних фазах кризового циклу.

Досвід українських підприємств в умовах воєнного стану підтверджує ключову роль цифрової зрілості, диверсифікації ринків, якості лідерства та організаційної культури у формуванні стійкості. Водночас він свідчить про здатність організацій не лише виживати в екстремальних умовах, а й трансформуватись і розвиватись, що є проявом справжньої антикрихкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням галузевої специфіки організаційної стійкості, кількісним вимірюванням її рівня та динаміки, а також розробкою практичних методик оцінювання і розвитку стійкості для різних типів організацій в українських реаліях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М. Цифрові здібності організацій як чинник адаптивного потенціалу. *Міжнародна економічна політика.* 2024. № 1. С. 71–89.

2. Геєць В. М., Смовженко Т. С. Економічна безпека підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища : підручн. Київ : НАН України, 2018. 312 с.

3. Горбаль Н. І., Романишин С. Б. Управління підприємством в умовах кризи: стратегічний та операційний виміри. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні.* 2023. № 1. С. 34–44.

4. Захарченко В. І., Корсікова Н. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : підручн. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

5. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий вимір організаційної стійкості підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 41–49.

6. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління : навч. посібн. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 411 с.

7. Назарова Г. В., Мельник О. О. Організаційна культура як фактор стійкості підприємства в кризових умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 223–230.

8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.

9. Терещенко О. О., Волков І. В. Фінансова стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності. *Фінанси України.* 2023. № 3. С. 45–58.

REFERENCES

1. Antoniuk, L. L. and Poruchnyk, A. M. (2024) Tsyfrovi zdibnosti orhanizatsii yak chynnyk adaptyvnoho potentsialu [Digital capabilities of organizations as a factor of adaptive potential]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 1, pp. 71–89.

2. Heiets, V. M. and Smovzhenko, T. S. (2018) Ekonomichna bezpeka pidpryiemstv v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha : pidruchn [Economic security of enterprises in an unstable market environment : textbook]. Kyiv : NAN Ukrainy, 312 p.

3. Horbal, N. I., and Romanyshyn, S. B. (2023) Upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh kryzy: stratehichnyi ta operatsiinyi vymiry [Enterprise management in crisis conditions: strategic and operational dimension] *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini*, no. 1, pp. 34–44.

4. Zakharchenko, V. I., Korsikova, N. M. (2012), Innovatsiinyi menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky : pidruchn [Innovation management: theory and practice in the context of economic transformation : textbook]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 448 p.

5. Kolot, A. M. and Herasymenko, O. O. (2023) Sotsialno-trudovyi vymir orhanizatsiinoi stiikosti pidpryiemstv [Social and labour dimension of organizational resilience of enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47, pp. 41–49.

6. Kryvoruchko, O. M., Shynkarenko, V. H. and Hetman, O. O. (2024) Stratehichne upravlinnia : navch. posibn. [Strategic management: study guide Kharkiv : FOP Panov A. M., 411 p.

7. Nazarova, H. V. and Melnyk, O. O. (2022) Orhanizatsiina kultura yak faktor stiikosti pidpryiemstva v kryzovykh umovakh [Organizational culture as a factor of enterprise resilience in crisis conditions]. *Business Inform*, no. 5, pp. 223–230.

8. Sumets, O. M. (2021) Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk [Strategic management : textbook]. Kharkiv : Kharkivskyi natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav, 208 s.

9. Tereshchenko, O. O. and Volkov, I. V. (2023) Finansova stiikist pidpryiemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Financial stability of enterprises in conditions of economic instability]. *Finansy Ukrainy*, no. 3. pp. 45–58.

Дата надходження статті: 10.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 14.10.2026
Дата публікації статті: 09.11.2026