

УДК 005.21:005.334

Покотильська Н. В., к.е.н., доцент,
Заклад вищої освіти «Подільський
державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Економічне середовище функціонування підприємств у XXI столітті формується під впливом постійних кризових змін, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує передбачуваність результатів діяльності. Посилення глобальної конкуренції, швидкий розвиток технологій, макроекономічна нестабільність, а також військові виклики істотно трансформують умови ведення бізнесу. Для українських підприємств ці фактори набувають особливої гостроти в умовах воєнного часу та необхідності економічного відновлення. За таких обставин ефективність традиційних підходів до стратегічного управління, що ґрунтуються на відносній стабільності середовища, суттєво знижується. Це зумовлює потребу у формуванні нових підходів до управління, серед яких провідне місце займає концепція резильєнтності.

Уперше системне розуміння цього поняття було сформовано у працях Crawford Stanley Holling, де резильєнтність розглядається як здатність системи зберігати свою цілісність під впливом зовнішніх факторів та адаптуватися до змін. У подальших дослідженнях ця концепція отримала розвиток у сфері економіки та менеджменту. Зокрема, Yossi Sheffi підкреслює, що резильєнтні організації здатні не лише витримувати кризові впливи, але й використовувати їх для посилення власних конкурентних позицій [1]. У контексті діяльності підприємства резильєнтність доцільно розглядати як здатність до постійного перегляду управлінських рішень, перебудови бізнес-процесів та відновлення операційної діяльності в умовах нестабільності. Такий підхід дозволяє перейти від пасивного реагування на зміни до активного формування стратегії розвитку. Українські дослідники також наголошують, що резильєнтність є важливою складовою економічної безпеки підприємства та визначає його здатність функціонувати у складних умовах господарювання.

Сучасне стратегічне управління підприємствами дедалі більше

орієнтується на принципи гнучкості та адаптивності. Це проявляється у відмові від жорстких довгострокових планів на користь сценарного підходу, який передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів розвитку подій. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та зменшувати рівень невизначеності. Як зазначають Gary Hamel та Liisa Välikangas, стратегічна гнучкість стає ключовою передумовою виживання підприємств у турбулентному середовищі [2].

Важливим напрямом формування резильєнтності є впровадження сучасних управлінських інструментів. Одним із них є диверсифікація діяльності, що дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринків або продуктів. Не менш важливою є цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує підвищення ефективності управління, автоматизацію операцій та безперервність діяльності навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів. Водночас розвиток систем управління ризиками дає змогу підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати ефективні механізми реагування на них [3].

Окрему роль у забезпеченні резильєнтності відіграє організаційна структура підприємства. Практика свідчить, що більш гнучкі структури управління забезпечують швидше прийняття рішень та кращу координацію дій між підрозділами. Це особливо важливо в умовах кризових ситуацій, коли час реагування стає критичним фактором успіху. Водночас формування ефективної корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до змін, інноваційність та навчання, сприяє підвищенню адаптивності підприємства.

Значний вплив на рівень резильєнтності має людський капітал. Саме працівники забезпечують реалізацію управлінських рішень та виступають носіями знань і компетенцій. Розвиток навичок швидкого аналізу ситуації, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективної командної взаємодії є необхідною умовою забезпечення стійкості підприємства. Сучасні дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що організації з високим рівнем розвитку персоналу демонструють кращі результати в умовах криз.

У сучасних умовах важливого значення набуває проактивний підхід до управління, який передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, але й їх попередження. Використання аналітичних інструментів, моніторинг зовнішнього середовища та прогнозування дозволяють підприємствам своєчасно ідентифікувати ризики та формувати ефективні стратегії розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності функціонування підприємства та зменшенню негативного впливу кризових явищ [5].

Важливим елементом системи стратегічного управління є стратегічний контроль, який забезпечує оцінювання результатів діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень. У сучасних умовах його роль значно зростає, оскільки швидкість змін вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії підприємства.

Інноваційний розвиток також виступає важливою складовою резильєнтності підприємств. Впровадження нових технологій, модернізація виробничих процесів та адаптація бізнес-моделей до сучасних умов дозволяють підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності, але й формувати нові конкурентні переваги. Практичний досвід українських підприємств у період воєнного часу підтверджує важливість резильєнтності. Релокація бізнесу, зміна логістичних маршрутів, пошук нових партнерів та ринків збуту, а також впровадження цифрових рішень дозволили багатьом підприємствам зберегти свою діяльність і забезпечити подальший розвиток. У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що саме здатність до швидкої адаптації стала визначальним фактором виживання бізнесу в умовах кризи [4].

Крім того, важливим напрямом підвищення резильєнтності є розвиток партнерських відносин між підприємствами. Співпраця, створення стратегічних альянсів та участь у кластерних об'єднаннях сприяють зниженню ризиків та підвищенню ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси та спільно долати кризові виклики.

Фінансова складова також є важливим елементом резильєнтності. Ефективне управління фінансовими ресурсами, диверсифікація джерел фінансування та контроль витрат забезпечують стабільність діяльності підприємства навіть у складних умовах. В умовах нестабільності саме фінансова гнучкість дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни та підтримувати свою платоспроможність.

Таким чином, резильєнтність підприємств виступає ключовою характеристикою сучасного стратегічного управління. Вона визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін та забезпечувати довгостроковий розвиток. У сучасних умовах саме рівень резильєнтності стає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Yossi Sheffi The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge : MIT Press. 2005. 307 p.

2. Gary Hamel, Liisa Välikangas The quest for resilience. *Harvard Business Review*. 2003. № 9. С. 52-63.

3. Біловодська О. А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17-24.

4. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 333-342.

5. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643-652.

УДК 338.1

Корсуненко І. Г., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ТА СТРУКТУР У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАТФОРМНИХ РІШЕНЬ

Упродовж останніх років цифровізаційні процеси суттєво трансформували соціально-економічний простір, зумовивши перегляд традиційних підходів до функціонування підприємств. Компанії дедалі частіше орієнтуються на гнучкі стратегії розвитку, активно інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, а також створюють нові бізнес-моделі, продукти й сервіси, спрямовані на підвищення якості взаємодії зі споживачами. Такі зміни супроводжуються суттєвою трансформацією внутрішньої організаційної побудови підприємств.

У сучасній цифровій економіці провідну роль відіграють платформні рішення, які формують інфраструктурну основу цифрових перетворень та створюють нові можливості для здійснення підприємницької діяльності. Сучасні цифрові екосистеми та багатофункціональні платформи забезпечують мережеву взаємодію різних учасників, зокрема, споживачів, постачальників і партнерів, істотно спрощуючи доступ до товарів і послуг.

Платформні рішення активно застосовуються для оброблення та аналізу даних, прогнозування тенденцій розвитку й оптимізації бізнес-процесів, що створює передумови для впровадження інновацій і реалізації експериментальних підходів у бізнесі [3]. Їх гнучкість і масштабованість забезпечують здатність