

БОЙКО Маргарита

 <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
m.boyko@knute.edu.ua

ЛІСНИЙ Микита

 <https://orcid.org/0009-0002-2019-4087>

аспірант кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
m.lisnyy@knute.edu.ua

ПРОАКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ

Досліджено проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу з акцентом на їх застосування українськими підприємствами в умовах війни. Актуальність теми зумовлена необхідністю швидкої адаптації компанії до безпрецедентних викликів та формування механізмів довгострокової стійкості. Висунуто гіпотезу, що проактивні стратегії резильєнтності є визначальним чинником успішної адаптації бізнесу до екстремальних умов, оскільки вони не лише знижують ризики, але й трансформують кризові фактори у стратегічні можливості та конкурентні переваги. Методологічною основою стали компаративний і системний аналіз, кейс-стаді та синтез, що забезпечили поєднання теоретичного осмислення та практичного узагальнення досвіду українських компаній. Результати дослідження підтвердили, що резильєнтність охоплює не лише здатність до відновлення, а й адаптивну трансформацію та організаційне навчання. Наукова новизна отриманих даних полягає у концептуалізації резильєнтності бізнесу як багатовимірної динамічної здатності, що

BOIKO Marharyta

 <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Head of the Department of Hotel
and Restaurant Business Management
State University
of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
m.boyko@knute.edu.ua

LISNYI Mykyta

 <https://orcid.org/0009-0001-8412-1269>

Postgraduate Student
of the Department of Hotel
and Restaurant Business Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
m.lisnyy@knute.edu.ua

PROACTIVE STRATEGIES FOR BUSINESS RESILIENCE

The article explores proactive strategies for ensuring business resilience, with a particular focus on their application by Ukrainian enterprises during wartime conditions. The relevance of the research is determined by the urgent need for companies to adapt rapidly to unprecedented challenges and to establish mechanisms for long-term stability. It is hypothesized that proactive resilience strategies are a key determinant of successful business adaptation to extreme conditions, as they not only reduce risks but also transform crisis factors into strategic opportunities and competitive advantage. The methodological framework is based on comparative and systems analysis, case studies, and synthesis, which provided a combination of theoretical interpretation and practical generalization of Ukrainian business experience. The findings confirmed that resilience involves not only the ability to recover but also adaptive transformation and organizational learning. The scientific novelty lies in conceptualizing business resilience as a multidimensional dynamic capability that integrates strategic foresight, adaptive transformation, and organizational learning.



Copyright © 2025. Автор(и). Ця стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0. International License \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

інтегрує стратегічне передбачення, адаптивну трансформацію та організаційне навчання.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні алгоритму формування стратегії резильєнтності бізнесу та рекомендацій щодо інтеграції принципів стійкості в систему управління. Отримані результати можуть бути використані як менеджерами компаній, так і органами державної політики підтримки бізнесу. Обмеження дослідження зумовлені специфікою українського воєнного контексту, що потребує подальших порівняльних розвідок на міжнародному рівні. Перспективи подальших досліджень передбачають поширення аналізу на інші галузі та країни, що дозволить сформувати узагальнену модель забезпечення резильєнтності бізнесу.

Ключові слова: проактивність, резильєнтність, криза, проактивна стратегія резильєнтності бізнесу, моделі резильєнтності, адаптація.

The practical significance of the results is reflected in the development of an algorithm for building business resilience strategies and recommendations for integrating resilience principles into management systems. The findings may be used both by company managers and by government institutions designing policies for business support. The limitations of the research are associated with the specificity of the Ukrainian wartime context, which requires further comparative research at the international level. Future research prospects include extending the analysis to other industries and countries, which will contribute to developing a generalized model for ensuring business resilience.

Keywords: proactivity, resilience, crisis, proactive business resilience strategy, resilience models, adaptation.

JEL Classification: M 14, M 30, M 31.

Вступ

В умовах війни національна економіка розвивається суперечливо, виявляючи суттєві розбіжності між реально використовуваними та потенційно можливими ресурсами, що перебувають під впливом глибинних чинників обмеження розвитку – технологічних та інституційних бар'єрів. За оцінками міжнародних організацій, реальний ВВП України у 2022 р. впав приблизно на 29% (Grigorenko, 2024), що стало наслідком воєнних дій, окупації територій, руйнування інфраструктури та масового відтоку населення. Попри часткове відновлення (реальне зростання ВВП на ~5–5.5% у 2023 р.), наприкінці того року економіка України залишалася приблизно на 25% нижчою за довоєнний рівень (порівняно з 2021 р.) (Самойлюк & Левченко, 2017). За прогнозами Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, відновлення національної економіки триватиме, адже очікуване зростання ВВП у 2025 р. становитиме лише 2.7% (Reuters, 2025). Війна завдала прямих збитків українській інфраструктурі на понад 150 млрд дол. США і сформувала потреби у відбудові, які оцінюються приблизно у 486 млрд дол. США на десятиліття (Rakic, 2024). Інфляція стала ще одним викликом: якщо до повномасштабної агресії споживчі ціни зростали ~10% рік до року, то у жовтні 2022 р. інфляція досягла піку 26.6%. На середину 2025 р. річна інфляція залишалася двозначною (~14% у червні 2025 р.). Логістика та зовнішня торгівля також зазнали кардинальних змін, оскільки товарні потоки переорієнтовані на залізницю, автошляхи та дунайські порти (Pindyuk, 2022). Повернення реального ВВП до довоєнного рівня очікується лише у 2030 р.

Порушення традиційних ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів, руйнування транспортної інфраструктури, зниження платоспроможності споживачів, коливання валютного курсу, ризики безпеки та обмежений

доступ до зовнішніх ринків зумовлюють необхідність посилення адаптивного потенціалу бізнесу для превентивного реагування на зміни середовища та впровадження гнучких управлінських рішень. У цьому контексті набуває актуальності питання розроблення та впровадження проактивних стратегій забезпечення резильєнтності бізнесу як здатності підприємства протистояти деструктивним зовнішнім впливам, оперативно відновлювати функціонування після кризових подій та адаптуватися до нових умов, зберігаючи цілісність системи та реалізуючи потенціал подальшого розвитку (Duchek, 2019). У період війни здатність до резильєнтності стала критично важливою умовою збереження та функціонування бізнесу, оскільки радикально трансформувала структуру ризиків і підходи до їх управління. Якщо під час відносної стабільності підприємства орієнтувалися переважно на прогнозовані ринкові ризики та макроекономічні коливання, то в умовах війни суб'єкти бізнесу зіштовхнулися з екзистенційними викликами: фізичним знищенням інфраструктури та активів, загрозами життю персоналу, втратою логістичних і збутових ланцюгів, кіберзагрозами, інституційною невизначеністю тощо. Внаслідок цього бізнес-середовище є надзвичайно турбулентним та непередбачуваним, а отже, традиційні моделі антикризового управління виявилися неефективними. У таких умовах бізнесу довелося не лише реагувати на події постфактум, а й проактивно готуватися до реалізації найпесимітичніших сценаріїв.

У контексті війни феномен резильєнтності потребує переосмислення. Якщо в довоєнний період він здебільшого розглядався як здатність організації "пережити кризу та повернутися до попереднього стану функціонування", то нині очевидним стає те, що повернення до статус-кво може бути як неможливим, так і недоцільним. Відтак актуалізується підхід до резильєнтності як здатності не лише адаптуватися до нових умов, а й трансформуватися, визначаючи нові напрями розвитку. Як слушно зауважують дослідники туристичного бізнесу, війна створює "майже неможливі умови для виживання" галузі, водночас стимулюючи підприємства до підвищеної гнучкості, інноваційності та переорієнтації діяльності відповідно до зміненого контексту, зокрема шляхом задоволення гуманітарних чи оборонних потреб (Tomej et al., 2023).

Війна стала каталізатором глибоких трансформаційних змін у функціонуванні бізнесу, прискоривши впровадження цифрових технологій, розвиток альтернативних джерел енергії, створення адаптивних ланцюгів постачання, диверсифікацію ринків збуту та формування стратегічних фінансових і ресурсних резервів. У відповідь на виклики безпеки та інфраструктурної нестабільності значна частина підприємств оперативно здійснила міграцію ІТ-інфраструктури до хмарних середовищ та впровадила моделі дистанційної роботи. Цьому сприяла підтримка з боку провідних світових технологічних корпорацій. Компанії *Microsoft* та *Amazon* надали українським державним і

приватним інституціям інструменти для швидкого перенесення критичних ІТ-систем з локальних серверів у хмарне середовище. Це стало ключовим чинником забезпечення безперервності діяльності в умовах обстрілів, кібератак та фізичної загрози інфраструктурі (Sánchez & Torreblanca, 2023). Проактивні заходи – міграція критичних даних до захищених центрів обробки інформації за межами зон активних бойових дій – дозволили багатьом банківським установам, телекомунікаційним компаніям і державним реєстрам уникнути втрат або знищення інформації навіть у разі фізичного руйнування офісної інфраструктури. Зіткнувшись з новими викликами, Україна спростила нормативні вимоги щодо зберігання даних за межами країни та налагодила стратегічне партнерство з глобальними технологічними корпораціями, зокрема *Microsoft*, *Amazon* і *Google*. Результатом стало масштабне перенесення урядових і корпоративних інформаційних масивів до хмарних середовищ, що забезпечило безперервність критичних функцій державного та бізнес-секторів.

За таких обставин ІТ-галузь України продемонструвала високий рівень *організаційної резильєнтності*, яка, за визначенням Ендрю Золлі та Енн Марі Хілі, відображає здатність системи витримувати потрясіння, відновлювати функціональність і використовувати кризу для еволюції (Zolli, 2012). Провідні аутсорсингові компанії *EPAM*, *SoftServe*, *Sigma Software*, *Eleks* та інші оперативно реалізували плани релокації команд з прифронтових регіонів до безпечніших територій або за кордон, що дозволило зберегти операційну спроможність, забезпечити виконання контрактів і стабільні валютні надходження в економіку країни.

Показовим прикладом стійкості та адаптивності цифрового сектору стало продовження й розвиток спеціального правового режиму "Дія.City", запровадженого урядом України за кілька тижнів до початку повномасштабної війни з метою стимулювання розвитку ІТ-індустрії. Попри воєнні ризики, цей режим не лише не був згорнутий, а й продемонстрував динамічне зростання. Станом на початок 2023 р. кількість його резидентів перевищила 380 технологічних компаній – як українських, так і міжнародних. Серед них: *Reface*, *Monobank*, *MacPaw*, *Ajax Systems*, *Revolut*, *EPAM*, *Genesis*, *SoftServe*, *Sigma Software*, *Rozetka*, *Luxoft* та інші. Це свідчить про те, що ІТ-бізнеси, навіть в умовах воєнного стану, продовжували інвестувати у розвиток, оцінюючи довгостроковий потенціал країни та демонструючи довіру до державної цифрової політики. До того ж низка компаній адаптували свою діяльність до актуальних безпекових викликів, зокрема: *Ajax Systems* – виробник систем розумної сигналізації – переорієнтував частину виробництва на створення сенсорів для виявлення безпілотників і пожеж, тоді як *Reface* запустив ініціативи, спрямовані на боротьбу з російською дезінформацією. Така трансформація бізнес-моделей свідчить про здатність ІТ-сектору не лише зберігати життєздатність, а й сприяти зміцненню національної безпеки через інновації.

Ми погоджуємося з експертами, які наголошують на необхідності зміщення управлінського фокусу з традиційного менеджменту ризиків на формування довгострокових стратегій організаційної резильєнтності (Duchek, 2019). Це передбачає інтеграцію принципів стратегічної стійкості в усі рівні управління компанією. Зокрема, це системне, випереджувальне формування структур, процесів і ресурсного забезпечення, що дають змогу організації превентивно адаптуватися до деструктивних викликів, підтримувати бізнес-процеси операційної діяльності за будь-яких обставин, забезпечувати захист персоналу, збереження критичних активів і репутаційного капіталу.

Аналітичне осмислення кейсів організаційної стійкості та адаптивності українського бізнесу дає підстави стверджувати, що підходи до управління ризиками вітчизняних компаній зазнали суттєвої еволюції: від реактивного реагування на кризові події до проактивного їх передбачення та запобігання. Суб'єкти господарювання дедалі частіше впроваджують стратегії забезпечення безперервності бізнесу з урахуванням воєнних ризиків, здійснюють диверсифікацію ланцюгів постачання, створюють резерви критично важливих ресурсів, інвестують у фізичну та кібербезпеку, а також організовують резервні офіси й канали комунікації.

Таким чином, повномасштабна війна, що триває з 2022 р., докорінно трансформувала умови ведення бізнесу в Україні, висунувши на перший план проблему забезпечення його резильєнтності. За цих обставин дослідження проактивних стратегій забезпечення резильєнтності бізнесу набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки дозволяє не лише узагальнити унікальний досвід кризового управління в умовах війни, а й сформулювати концептуальні засади та практичні рекомендації для підвищення стійкості бізнес-середовища в майбутньому.

Теоретичне підґрунтя дослідження резильєнтності бізнесу, що формувалося упродовж останніх двох десятиліть, у сучасних умовах зазнає переосмислення під впливом деструктивних викликів повномасштабної війни. Попри зростання наукового інтересу до цього феномену, в академічній літературі й досі відсутнє загальноприйняте визначення поняття "*організаційна резильєнтність*", яке вперше почало активно використовуватись на початку 2000-х років. Особливої значущості в цьому контексті набуває проактивна управлінська поведінка, орієнтована на випереджувальне реагування на ризики. Як зауважують Bateman і Crant (1993), проактивна поведінка передбачає самостійні, спрямовані на майбутнє дії, що мають на меті змінити ситуацію або створити нову. У непередбачуваних умовах (наприклад, під час війни) недостатньо просто реагувати – виживання залежить від здатності прогнозувати порушення ще до їх виникнення.

Подібної позиції дотримуються й науковці Frese та Fay (2001), зазначаючи, що компанії з проактивною організаційною культурою не лише адаптуються до кризових обставин, а й готуються до них

завчасно, експериментуючи з альтернативними рішеннями ще на ранніх стадіях. Це набуває особливого значення в умовах війни, коли традиційні підходи до управління ризиками виявляються неефективними.

Істотний внесок у розвиток теоретичних засад організаційної резильєнтності зробили *Lengnick-Hall et al. (2011)*, які одними з перших наголосили на необхідності розглядати резильєнтність як динамічну спроможність підприємства – здатність не лише реагувати на кризові події, а й використовувати їх як імпульс для зростання, трансформації та відкриття нових можливостей.

У межах парадигми резильєнтності *Boin i van Eeten (2013)* розрізняють дві ключові форми резильєнтності – упереджувальну (*precursor resilience*) та відновлювальну (*recovery resilience*), що відображає етапи підготовки до кризи та повернення до стабільності після неї. Водночас *Williams et al. (2017)* пропонують інтегровану модель, у якій управління кризовою ситуацією поступово трансформується у процес посткризового розвитку резильєнтності через організаційне навчання впродовж і після кризового періоду.

Узагальнюючи наявні підходи, *Linnenluecke (2015)* демонструє фрагментацію наукового дискурсу з проблематики резильєнтності між кількома дослідницькими напрямками: від аналізу організаційних реакцій на зовнішні загрози та теорій високонадійних організацій (*high reliability organizations*) до вивчення гнучкості бізнес-моделей і практик управління вразливістю у глобальних ланцюгах постачання.

У дослідженні, присвяченому малим і середнім підприємствам, *Pertheban et al. (2023)* довели, що проактивні резильєнтні стратегії – зокрема гнучкість виробництва, диверсифікація ланцюгів постачання, сценарне планування – істотно підвищують результативність компаній, особливо за умов поєднання з амбідекстрійними здібностями. Під останнім розуміють здатність організацій одночасно ефективно використовувати наявні ресурси й можливості (експлуатація) та досліджувати нові напрями розвитку (експлорація).

Очевидно, що проактивність бізнесу в умовах війни є критично важливим чинником виживання, адаптації та потенційного розвитку. В умовах постійної невизначеності життєздатність бізнесу визначається не лише здатністю прогнозувати загрози, а й спроможністю створювати нові можливості на основі проактивних стратегій: скорочення витрат, пошуку альтернативних ринків збуту, захисту внутрішнього ринку, утримання споживчого попиту та збереження людського капіталу як стратегічного ресурсу для повоєнної відбудови. У національній доповіді "Збереження і розвиток України в умовах війни та миру" зазначено, що параметри повоєнного відродження значною мірою будуть зумовлені здатністю системи ідентифікувати нові можливості та адекватно реагувати на виклики, ризики й загрози майбутнього (Пирожков та ін., 2024). Дослідження проактивних стратегій стійкості потребує з'ясувати, які управлінські підходи сприяють випереджувальному

виявленню ризиків, здатності підприємств витримувати кризові удари, відновлюватися з мінімальними втратами, а в окремих випадках – використовувати кризу як каталізатор інноваційного розвитку. З огляду на це, можна констатувати, що емпіричний досвід українського бізнесу у 2022–2024 рр. підтверджує ефективність проактивних стратегій резильєнтності. Компанії, що своєчасно впровадили заходи з формування фінансових резервів, децентралізації виробничих потужностей, цифровізації процесів та переосмислення логістичних моделей, не лише забезпечили безперервність діяльності, а й у низці випадків посилили свої конкурентні позиції на ринку. Водночас значна частина підприємств, які не мали проактивного антикризового планування, зазнали суттєвих втрат або припинили функціонування.

Таким чином, виклики повоєнного відновлення України актуалізують потребу у глибокому науковому аналізі проактивності як ключового чинника формування резильєнтності. Це, своєю чергою, потребує розширення спектра досліджень у межах теорії управління, стратегічного та кризового менеджменту, із акцентом на трансформаційні процеси, зумовлені війною.

Метою статті є визначення сутності проактивних стратегій резильєнтності бізнесу та здійснення праксеологічного аналізу їх проявів в умовах війни в Україні для обґрунтування методичних засад їх формування.

Висунуто гіпотезу, що проактивні стратегії резильєнтності є визначальним чинником успішної адаптації бізнесу до екстремальних умов, оскільки вони не лише знижують ризики, але й трансформують кризові фактори у стратегічні можливості та конкурентні переваги.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з питань стратегічного управління, організаційної резильєнтності, ризик-менеджменту, а також аналітичні звіти міжнародних організацій та українських експертних центрів щодо економічного стану України в умовах війни. У ході дослідження застосовано: компаративний аналіз – для уточнення понять "резильєнтність" та "проактивність"; системний аналіз – для оцінки впливу війни на функціонування підприємств; історико-логічний метод – для дослідження тенденцій формування стратегій резильєнтності; метод кейс-стаді – для вивчення прикладів успішної адаптації бізнесу; метод синтезу – для узагальнення рекомендацій щодо впровадження проактивних стратегій.

Новизна дослідження полягає у систематизації та уточненні понятійного апарату щодо проактивних стратегій резильєнтності бізнесу, а також у розробці рекомендацій, що враховують специфіку українського контексту та досвід функціонування бізнесу в умовах війни.

Обмеженням дослідження є неповнота відкритих даних щодо економічних показників окремих підприємств в умовах війни, що зумовило обмежений обсяг емпіричного аналізу. Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази для детального аналізу ефективності різних проактивних стратегій у

довгострокових кризових умовах, а також у вивченні регуляторного впливу на формування стратегій бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій.

Основна частина статті має три розділи: перший розкриває сутність і значення проактивності у контексті формування резильєнтності; у другому проаналізовано вплив війни на бізнес-середовище України та розкрито ключові трансформаційні зміни у контексті формування стратегії резильєнтності; у третьому розділі наведено методичні засади формування проактивних стратегій резильєнтності бізнесу.

1. Проактивність у контексті формування резильєнтності

Проактивність, тобто здатність діяти превентивно, відіграє ключову роль у формуванні резильєнтності (стійкості) організації до негативних впливів. У науковій літературі резильєнтність бізнесу визначається як здатність підприємства передбачати, поглинати і адаптуватися до збурень, зберігаючи основні функції й конкурентоспроможність (Biswakarma & Bohora, 2025). Проактивний підхід означає активні дії до настання кризових подій – виявлення потенційних ризиків, планування сценаріїв та завчасне впровадження захисних заходів. Дослідження підтверджують, що проактивні стратегії (наприклад, підвищення прозорості ланцюгів постачання чи наперед визначені плани дій) дозволяють компаніям ухвалювати обґрунтовані рішення вчасно й зменшувати вплив збоїв (Pertheban et al., 2023). Тож на основі проактивності організація не лише відновлюється після кризи, а й превентивно пом'якшує наслідки, підвищуючи шанси на відновлення бізнесу. Особливо актуальною проактивність стала в умовах нинішніх системних викликів. Новітні кризи – пандемія, війна, енергетичні потрясіння – засвідчили, що лише реактивних заходів недостатньо. Компанії, які заздалегідь інвестували у стійкість, мали сформовані плани безперервності бізнес-процесів та гнучкі організаційні структури, успішно перенесли катаклізми (Yulianto et al., 2025). Проактивність розглядається як *здатність* організації на основі сукупності компетенцій (стратегічне передбачення, швидка перебудова, культура інновацій) уможливити динамічну адаптацію до змін. Таким чином, проактивність є основою резильєнтності, забезпечуючи стабільність бізнесу у складно передбачуваних умовах.

У новітніх дослідженнях (2020–2024 рр.) резильєнтність бізнесу розглядається як багатовимірна модель. Однією з концептуальних моделей є *триетапна модель резильєнтності*, що має послідовні стадії:

anticipation (передбачення) – підготовка до потенційних потрясінь;

coping (реагування) – ефективні дії під час кризи;

adaptation (адаптація) – навчання та трансформація після подолання кризи.

У рамках цієї моделі резильєнтність трактується як динамічна здатність (*meta-capability*) організації, що формується сукупністю

конкретних спроможностей на кожній стадії. За *Duchek* (2019), на етапі *anticipation* ключовими є: сканування середовища (раннє виявлення слабких сигналів); оцінка ризиків, планування сценаріїв; превентивне накопичення ресурсів. Ці управлінські дії закладають основу майбутньої стійкості, адже загрози, ідентифіковані завчасно, легше нейтралізувати.

На етапі *coping* важливою є гнучкість – здатність швидко перебудувати операції, перерозподіляти ресурси, приймати нетривіальні рішення під тиском ризиків та часових умов.

На стадії *adaptation* необхідне організаційне навчання: аналіз досвіду, внесення змін у стратегії й структури, щоб підвищити стійкість у довгостроковій перспективі.

Зазначимо, що логічний взаємозв'язок такий: *anticipation* забезпечує реагування під час кризи, а *coping* визначає гнучкість системи та спрямованість подальших її адаптацій. Таким чином, концепція *триетапна модель резильєнтності* для побудови проактивних стратегій резильєнтності є базовою, оскільки резильєнтність починається до кризи, з етапу передбачення.

Ще один важливий теоретичний підхід до забезпечення резильєнтності бізнесу – *концепт динамічних спроможностей*, який пояснює, як компанії створюють конкурентні переваги в умовах мінливого середовища, постійно трансформуючи свої ресурси і навички.

Класично виділяють три групи динамічних спроможностей: *відчуття* (*sensing*) змін та можливості, їхнє *схоплення* (*seizing*) через прийняття відповідних рішень, та *трансформація* (*reconfiguring*) ресурсів під нові умови (*Biswakarma & Bohora, 2025*). У цьому контексті зазначені спроможності проявляються як здатність передбачити загрози, оперативно вживати заходів (наприклад, запустити новий продукт, змінити постачальника) і перебудовувати бізнес-модель для адаптації до зовнішніх шоків умов. Резильєнтність визначається як *динамічна спроможність системи оперативно реагувати на зовнішні виклики*. З огляду на це, зазначимо, що гнучкість і інноваційність є важливими характеристиками системи управління, але при відсутності "буфера" резильєнтності вони можуть не забезпечити виживання. Якщо ж організація цілеспрямовано формує резильєнтність (інвестує в резерви, стійкі процеси), то її динамічні спроможності реалізуються повною мірою і приводять до високої продуктивності навіть у турбулентних умовах. Для українських компаній в умовах війни розвиток динамічних спроможностей – це фактично стратегія випередження кризових подій: системний моніторинг середовища (для раннього виявлення загроз), культура експериментування (оперативно знаходити обґрунтовані рішення) та структурна гнучкість (оперативно трансформувати бізнес-процеси).

Одним з ключових механізмів інституціоналізації проактивної резильєнтності є *планування безперервності бізнесу* (*Business Continuity Planning, BCP*). Ця концепція сформувалася в межах сучасного

управління ризиками та передбачає розроблення детальних сценаріїв реагування на форс-мажорні обставини з метою забезпечення функціонування критично важливих бізнес-процесів. Важливо зазначити, що *BCP* функціонує не лише як операційний інструмент, але й як стратегічний елемент системи управління організацією. Відповідно до результатів актуальних наукових досліджень, інтеграція планування безперервності бізнесу у стратегію розвитку сприяє підвищенню рівня готовності до зовнішніх шоків та організаційної гнучкості (*agility*) (Yulianto et al., 2025). У цьому контексті формується проактивна резильєнтність, що передбачає завчасне управління ризиками, створення резервів ресурсів, систематичну підготовку персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях та інші превентивні заходи, що реалізуються ще до моменту фактичної ідентифікації кризової ситуації.

Еволюція концепції резильєнтності організацій відображає різноманітність підходів до її розуміння в науковій літературі. Так, науковець Coutu (2002) розглядає резильєнтність крізь призму психологічно-організаційного підходу, визначаючи її як здатність організацій зберігати основні цінності та водночас адаптуватися до нових умов під час кризи. Натомість Lengnick-Hall та Beck (2005) трактують резильєнтність як динамічну спроможність підприємства створювати нові компетенції в умовах невизначеності, зосереджуючись на стратегічному менеджменті та інноваціях. Значний внесок у подальший розвиток теорії резильєнтності зробили Weick і Sutcliffe (2007), пов'язуючи організаційну резильєнтність із принципами управління ризиками та концепцією високонадійних організацій (*High Reliability Organizations*). Hollnagel et al. (2017) зосереджуються на системному аспекті, розглядаючи резильєнтність як здатність організацій моніторити, реагувати та коригувати дії у відповідь на порушення стабільності, що формує основу управлінської резильєнтності. Водночас Burnard і Bhamra (2011) пропонують підприємницький підхід, визначаючи резильєнтність як спроможність реагувати на несподівані події та використовувати їх як можливості для розвитку. Автор Denyer (2017) обґрунтовує інтегративну позицію, що поєднує елементи стійкості, готовності та адаптивності організацій до змін, вказуючи на динамічну природу цього явища.

Компаративний аналіз дефініції "резильєнтність", наведений у табл. 1, та зазначені у табл. 2 концепти резильєнтності бізнесу підтверджують нашу позицію щодо багатовимірності та комплексності цього процесу, оскільки, *по-перше*, триетапна модель резильєнтності вказує на послідовність дій – від передбачення до адаптації, тобто підкреслює динамічний, процесний характер стійкості; *по-друге*, концепт динамічних спроможностей фокусується на гнучкості, інноваційності та здатності швидко трансформувати бізнес-процеси та ресурси, що свідчить про важливість підприємницької ініціативи та інновацій у забезпеченні резильєнтності; *по-третє*, планування безперервності бізнесу відображає інституційний підхід, зорієнтований на підготовку до криз і створення системи резервів та інфраструктурних рішень.

Таблиця 1

Компаративний аналіз дефініції "резильєнтність бізнесу":
еволюційний аспект

Сутність	Змістовна особливість
Здатність організацій зберігати основні цінності й водночас адаптуватися до нових умов під час криз	Психологічно-організаційний підхід: ідентичність та цінності як ядро резильєнтності
Стратегічна здатність організації створювати нові компетенції в умовах невизначеності	Акцент на стратегічному менеджменті та інноваціях
Базується на колективному навчанні, запобіганні ризиків	Акцент на управлінні ризиками
Здатність організації моніторити, реагувати та коригувати	Управлінський підхід: резильєнтність як цикл функцій
Спроможність реагувати на несподівані події та використовувати їх як можливість для зростання	Підприємницький аспект: розвиток через кризу
Динамічна здатність організації передбачати, готуватися, реагувати й адаптуватися до змін та потрясінь	Акцент на поєднанні стійкості та адаптивності

Джерело: складено авторами за (Denyer, 2017; Burnard & Bhamra, 2011; Hollnagel et al., 2017; Weick & Sutcliffe, 2007; Coutu, 2002).

Таблиця 2

Концепти резильєнтності бізнесу

Підхід / концепт	Ключові компоненти	Прояв у бізнесі	Приклади реалізації в Україні
Триетапна модель резильєнтності	<i>Anticipation</i> (передбачення), <i>Coping</i> (реагування), <i>Adaptation</i> (адаптація)	Систематичний моніторинг загроз, сценарне планування, швидке реагування, аналіз досвіду, внесення змін	Аналітичні центри великих компаній, регулярний аналіз сценаріїв ризиків (воєнних, економічних, технологічних)
Концепт динамічних спроможностей	<i>Sensing</i> (відчуття змін), <i>Seizing</i> (схоплення можливостей), <i>Reconfiguring</i> (трансформація ресурсів)	Раннє виявлення ризиків, експериментування з новими рішеннями, швидка перебудова бізнес-моделей	IT-компанії – швидка адаптація до віддаленої роботи, кризові штаби, делегування рішень
Планування безперервності бізнесу	Розробка детальних планів на випадок надзвичайних ситуацій, резервування ресурсів, тренування персоналу	Формування фінансових і матеріальних резервів, альтернативні майданчики, дублювання інфраструктури, регулярні навчання персоналу	Програми зі створення резервних сховищ зерна, автономні джерела енергії (генератори, сонячні панелі, Starlink)

Джерело: складено авторами за (Duchek, 2019, Biswakarma & Bohora, 2025; Yulianto et al., 2025).

Резюмуючи теоретичний базис дослідження, зазначаємо, що триває наукова дискусія щодо визначення поняття проактивності у контексті забезпечення резильєнтності бізнесу, оскільки його інтерпретація значною мірою детермінується галузевою специфікою бізнесу, рівнем невизначеності зовнішнього середовища та методологічними

підходами дослідників. Водночас різні наукові школи розглядають проактивність як поєднання стратегічного передбачення, гнучкого реагування та інституційного забезпечення безперервності. Це свідчить про необхідність інтегрованого підходу, який поєднує процесну, динамічну та ресурсну логіку формування резильєнтності бізнесу на основі проактивної стратегії.

2. Український досвід забезпечення резильєнтності бізнесу

Український бізнес, стикаючись з безпрецедентними викликами повномасштабної війни, скороченням внутрішнього попиту на 27.9% (World Bank Group, 2025), втратою доступу до ринків збуту, зміною логістичних каналів, продемонстрував проактивні дії, які забезпечили стійкість бізнесу через перебудову операційних моделей під реалії війни. У 2022 р. частина експортерів переорієнтувала поставки на країни ЄС, а ритейлери – на нові міжнародні логістичні канали (Lyzun et al., 2024). Як результат, лише 2% українських компаній повністю призупинили діяльність після вторгнення (Kravchenko et al., 2023).

Аналіз українського досвіду щодо забезпечення резильєнтності бізнесу показав, що ІТ-галузь України виявилася резильєнтною, оскільки українські ІТ-компанії зберегли ~95% контрактів (Segal, 2022). Проактивні заходи були спрямовані на інвестування в захищені VPN сервіси, резервні сервери, автономні джерела зв'язку. ІТ-компанії використовували принципи *agile*-менеджменту і динамічних спроможностей. Менеджментом компаній сформовано управлінські групи для втілення плану бізнес-неперервності. Сценарне планування як компонент триетапної моделі резильєнтності дозволило оперативно відновити операційну діяльність логістичного бізнесу, навіть попри 95% падіння обсягів перевезень у 2022 р. Проактивним пріоритетом стало забезпечення безпеки і мотивації персоналу, що прямо впливає на резильєнтність бізнесу. Компанії реалізували заходи для захисту персоналу: евакуація, гнучкі режими роботи, матеріальна і психологічна підтримка. Завдяки цьому 90% компаній, чий фізичні об'єкти постраждали від обстрілів, швидко відновлювалися. Торгівельна мережа проактивно впровадила зміни до комунікаційної політики, що є одним з компонентів концепту динамічних спроможностей. Проактивна комунікаційна політики спрямована на об'єднання персоналу, що підвищило мотивацію персоналу та стало критичним чинником стійкості торговельного бізнесу (Kravchenko et al., 2023).

У банківському секторі використано *принцип безперервності бізнесу* для створення програми "Банк незламності", це дозволило клієнтам отримувати послуги онлайн-банкінгу та платежів навіть під час блекаутів.

У цьому контексті доцільним є узагальнення міжнародного досвіду бізнесу, який працює на тлі політичної кризи та економічного колапсу. Аналіз інтерв'ю з 34 ліванськими підприємцями дало змогу дійти

висновку, що в умовах "перманентної кризи" безперервне сценарне планування, резервування ресурсів, партнери для взаємодопомоги, постійна адаптація та альтернативні постачання є основою резильєнтності (Makdissi et al., 2019). Подібна проактивна, гнучка модель управління характерна й для бізнесу Ізраїлю. Під час загострень всі суб'єкти бізнесу оперативно відновлюють діяльність (OECD, 2025). Український та міжнародний досвід демонструють, що проактивне управління – від стратегічного планування до створення гнучких структур – є універсальним чинником резильєнтності. Українські компанії, які застосовують ці підходи, фактично стають частиною глобальної практики стійкості бізнесу.

3. Методичні засади формування проактивних стратегій резильєнтності бізнесу

Зростання кризових викликів актуалізувало дослідження наукового базису формування проактивних стратегій резильєнтності бізнесу. Наукове обґрунтування сутності резильєнтності бізнесу як динамічної здатності суб'єктів протистояти та адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема слабо прогнозованих через систему управлінських спроможностей, що дозволяє превентивно оцінювати наслідки кризи, дає змогу ідентифікувати критичні фактори впливу, розробляти превентивні управлінські рішення та створювати основу для стратегічної стійкості підприємств у середовищі невизначеності. У ході дослідження ми дійшли висновку, що концепція *anticipation* (випередження), генеза якої в міждисциплінарному дослідницькому полі розвивалась від філософії до психології та теорії управління, фокусується на тому, що стійкість починається ще до кризи – з передбачення загроз і підготовки до них. Rosen (1985) у своїй науковій праці визначив антиципацію як властивість системи діяти "сьогодні" на основі передбачення "завтрашнього". Саме на етапі передбачення подій ключовими є: систематичне сканування середовища для виявлення *небезпек*, оцінка вразливостей і планування сценаріїв розвитку подій, завчасне накопичення ресурсів на випадок надзвичайних ситуацій. Ці превентивні дії закладають основу *резильєнтності бізнесу*. Відповідно, *проактивну стратегію резильєнтності бізнесу* можна визначити як комплекс управлінських дій, орієнтованих на випереджувальне виявлення зовнішніх і внутрішніх ризиків, прогнозування сценаріїв розвитку подій та розробку превентивних заходів, які забезпечують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність. З огляду на це, формування проактивної стратегії резильєнтності відображає логіку переходу від ідентифікації вразливостей до системного моніторингу зовнішніх і внутрішніх ризиків та коригування управлінських рішень. Представлений на *рисунку* алгоритм демонструє процес формування *проактивної стратегії резильєнтності бізнесу*, у якому кожен етап взаємопов'язаний та забезпечує основу для превентивного реагування, адаптації ресурсів і розвитку підприємства.

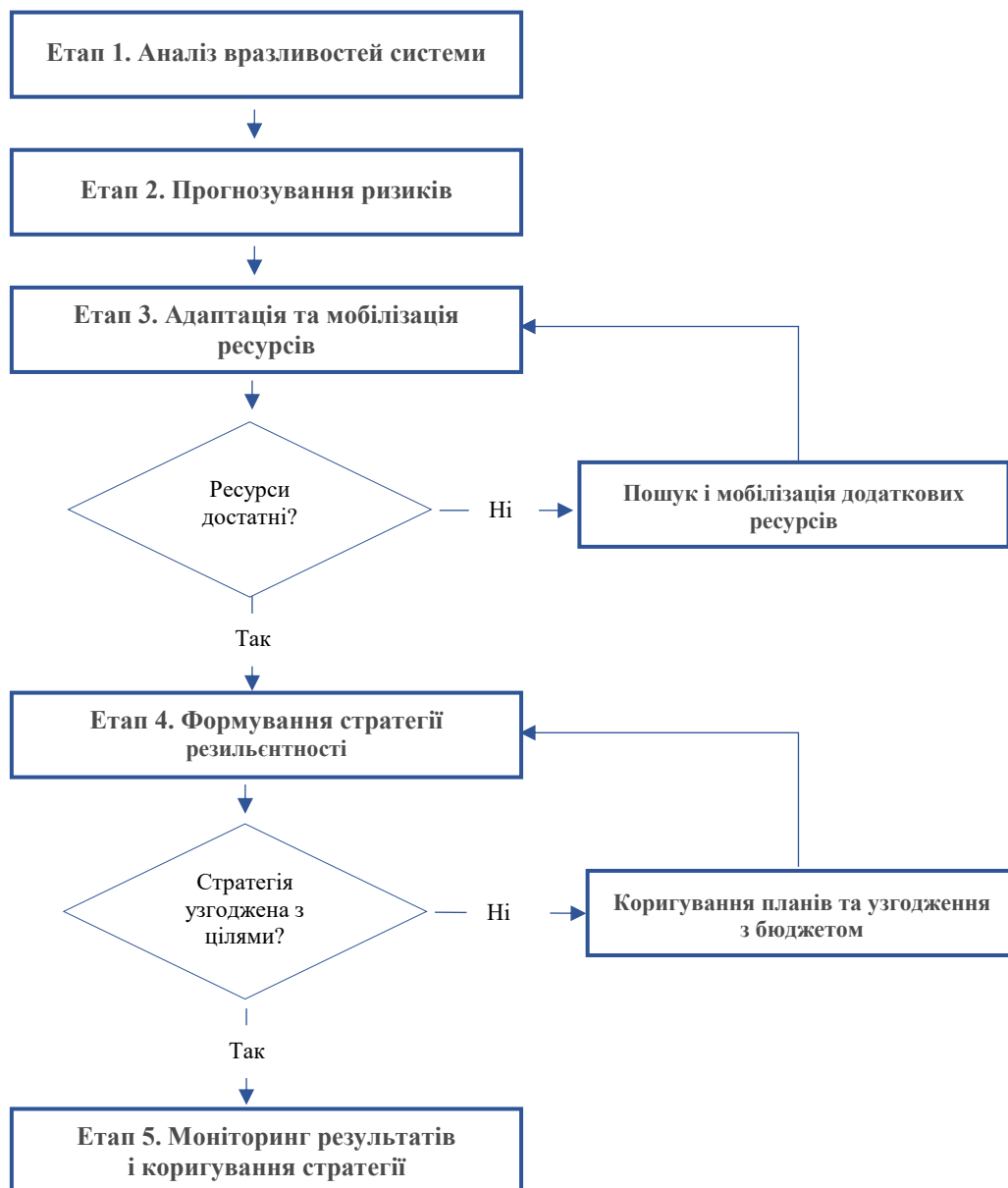


Рисунок. Алгоритм формування проактивної стратегії резильєнтності бізнесу

Джерело: складено авторами за (Duchek, 2019; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Weick & Sutcliffe 2007; Hollnagel et al., 2017; Denyer, 2017).

Перший етап має спрямований на виявлення найбільш критичних елементів системи, тобто формування інформаційної бази для прогнозування ризиків. Основним завданням цього етапу є визначення вразливих сторін бізнесу (ключові ресурси, процеси, зв'язки), ідентифікація критичних залежностей на основі моделювання ризик-матриці, сценарного аналізу, використання методів *stress-testing* для оцінки готовності системи до потенційних кризових сценаріїв. Це дозволяє змодельовати карту вразливостей для відображення критичних зон ризику та визначення пріоритетних напрямів підвищення стійкості

бізнесу. На основі виявлених вразливостей здійснюється прогнозування потенційних ризиків та розробка сценаріїв кризових ситуацій.

Другий етап спрямований на превентивне визначення можливих кризових сценаріїв і формування альтернативних стратегій реагування. Сценарне планування передбачає врахування не лише базових чи найбільш ймовірних варіантів розвитку подій, але й екстремальних, малоймовірних ситуацій. Для кожного сценарію здійснюється оцінювання потенційних наслідків і швидкості розгортання подій, що дозволяє завчасно підготувати адекватні механізми реагування. Важливою складовою цього етапу є систематичний моніторинг зовнішнього середовища, насамперед економічних показників, безпекових факторів, регуляторних змін, які є індикаторами наближення кризових явищ. У випадку, якщо ризики не були ідентифіковані належним чином, застосовується поглиблений моніторинг, що передбачає уточнення та оновлення порогових тригерів, які сигналізують про можливі кризові події. Таким чином, результатом прогнозування ризиків є сформований набір сценаріїв розвитку подій і механізмів раннього попередження, які забезпечують підприємству можливість не лише зменшити наслідки криз, а й підготуватися до них завчасно. Це створює основу для підвищення резильєнтності бізнесу та його довгострокової стійкості в умовах турбулентного середовища.

Третій етап передбачає створення умов для підтримання операційної діяльності шляхом оптимізації та розширення ресурсного забезпечення. Мобілізація ресурсів включає формування фінансових і матеріальних резервів, створення резервних виробничих потужностей та налагодження альтернативних каналів комунікації. До ключових превентивних заходів належать формування фінансових страхових фондів та накопичення запасів критичних ресурсів. Превентивне накопичення ресурсів до настання кризи створює резерви, які дозволяють зберегти функціонування бізнес-процесів навіть за умов зовнішніх потрясінь. У випадку дефіциту наявних ресурсів підприємство здійснює пошук додаткових резервів, джерела яких превентивно визначені. Результатом цього етапу є підвищення готовності підприємства до функціонування в екстремальних умовах завдяки створеним резервам і мобілізованим ресурсам. Це формує основу для стійкого функціонування та посилює здатність організації протистояти кризам.

Четвертий етап присвячений власне формуванню проактивної стратегії резильєнтності, спрямованої на забезпечення довгострокової стабільності бізнесу, та передбачає застосування комплексу заходів: диверсифікація постачальників і ринків збуту; географічна розосередженість (локаційність) операцій; створення резервних систем і впровадження планів безперервності операційної діяльності; підвищення рівня кіберзахисту. Особливістю цього етапу є орієнтація не лише на прибутковість, але й на довгострокову стійкість, що може передбачати інвестування у створення резервних фондів навіть при зниженні поточних фінансових результатів. У випадку невідповідності

стратегічних планів ресурсним або фінансовим можливостям підприємства здійснюється їх коригування та узгодження з бюджетом. Результатом є стратегія резильєнтності, що забезпечує баланс між ефективністю та здатністю до протидії кризам.

Фінальний *п'ятий етап* спрямований на підтримання ефективності обраного напрямку реалізації стратегії (табл. 3) через механізми безперервного вдосконалення. Запропоновані напрями демонструють відмінності, визначаючи можливість інкорпорації проактивних дій у корпоративну культуру, операційну діяльність та/або інноваційний розвиток.

Таблиця 3

Напрями реалізації проактивних стратегій резильєнтності бізнесу

Напрямок	Управлінські дії
Стратегічне планування та управління	Інтеграція засад резильєнтності у корпоративну стратегію. Перехід від реактивного управління ризиками до випереджувального планування. Раннє виявлення ризиків, слабких сигналів і сценарне планування кризових ситуацій. Розробка планів безперервності діяльності, регулярні навчання персоналу
Операційна гнучкість	Диверсифікація постачальників, логістичних маршрутів та ринків збуту. Локаційне розосередження ключових бізнес-процесів. Формування стратегічних резервів ресурсів. Альтернативні канали енергопостачання й зв'язку
Технологічна стійкість (IT)	Перенесення критичних систем і даних у хмарні середовища поза зонами ризику. Резервне копіювання даних, створення дублюючих серверів. Інвестиції в кібербезпеку (VPN, захищені мережі, резервування серверів). Перехід на електронний документообіг і онлайн-сервіси для клієнтів
Управління персоналом	Розробка планів підтримки персоналу у кризових умовах. Програми психологічної й матеріальної допомоги, релокація персоналу. Навчання і тренінги з кризового реагування. Культура проактивності: ініціативність, швидке ухвалення рішень, обмін досвідом
Інновації та розвиток бізнес-моделі	Використання кризи як можливості для інновацій (нові продукти, послуги, ринки). Оптимізація витрат і адаптація бізнес-моделі під змінені умови. Посткризове навчання і оновлення стратегій. Інвестиції у продукти/послуги, орієнтовані на актуальні потреби (енергоефективність, оборонні технології, продовольча безпека)

Джерело: складено авторами за (Duchek, 2019; Denyer, 2017, Lengnick-Hall & Beck, 2005; Williams et al., 2017; Biswakarma & Bohora, 2025; Yulianto et al., 2025; Kravchenko et al., 2025).

Після кожної кризової ситуації доцільно проводити посткризовий аналіз, який дозволяє інтегрувати отриманий досвід у процес оновлення стратегії. Це відповідає стадії *adaptation* у класичних моделях резильєнтності. У разі виявлення низької ефективності стратегії здійснюється поглиблений аналіз та вносяться корективи до планів безперервності й операційних процесів. Результатом цього етапу є система дій, спрямованих на забезпечення здатності підприємства до безперервного оновлення та підготовки до майбутніх викликів, що

гарантує збереження конкурентоспроможності навіть в умовах високої турбулентності середовища.

Отже, у межах парадигми стратегічного управління сутність проактивної стратегії резильєнтності бізнесу інтерпретовано як інтегрований комплекс управлінських дій, спрямованих на випереджувальне прогнозування ризиків, побудову багатоваріантних кризових сценаріїв, формування гнучких бізнес-процесів, диверсифікацію інвестицій в інноваційні напрями та розвиток людського капіталу як ключового ресурсу. Це дозволяє не лише превентивно нівелювати впливи зовнішнього середовища, але й трансформувати їх у стратегічні переваги, що корелює з базовими положеннями теорії резильєнтності.

Висновки

За результатами дослідження підтверджено гіпотезу про те, що проактивні стратегії резильєнтності є ключовим чинником адаптації бізнесу до екстремальних умов. Їх застосування забезпечує не лише мінімізацію кризових ризиків, але й трансформацію викликів у стратегічні можливості, що створює основу для довгострокового розвитку підприємств. Доведено, що резильєнтність бізнесу виходить за межі відновлення до попереднього стану, оскільки передбачає адаптивну трансформацію, організаційне навчання та обґрунтування нових можливостей та моделей розвитку. Виявлено ключові інструменти підвищення резильєнтності – сценарне планування, диверсифікацію ресурсів, формування фінансових та кадрових резервів, а також посилення кіберстійкості, що забезпечують інтеграцію принципів стійкості у стратегічне управління підприємствами.

Перспективи майбутніх досліджень передбачають розширення емпіричної бази для кількісної оцінки ефективності проактивних стратегій, аналіз можливостей їх масштабування в різних секторах економіки, а також вивчення впливу державних регуляторних політик на формування та розвиток резильєнтності бізнесу. Доцільним є також проведення міжнародних порівняльних досліджень, що сприятиме розробленню узагальненої моделі забезпечення резильєнтності підприємств у глобальному вимірі. Зазначимо про необхідність врахування у дослідження таких викликів, як вплив цифрової трансформації, штучного інтелекту, кіберзагроз на резильєнтність бізнесу.

Ще одним важливим напрямом для подальших наукових розвідок є інтеграція принципів "зеленої" економіки та сталого розвитку, які формують сучасну основу резильєнтності. Особливої уваги потребує дослідження ролі організаційної культури, лідерства та людського капіталу, розробка практичних інструментів вимірювання рівня резильєнтності на основі кількісних і якісних показників.

Таким чином, у перспективі дослідження резильєнтності бізнесу мають поєднувати економічні, соціальні, технологічні та екологічні виміри, що дозволить сформувати цілісну концепцію довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Biswakarma, G., & Bohora, B. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of organizational resilience in IT sector. *Future business journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00592-w>
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 1–7. <https://www.boyden.com/media/how-resilience-works/img/how-resilience-works.pdf>
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. *BSI and Cranfield University*. <https://www.cranfield.ac.uk/~media/images-for-new-website/som-media-room/images/organisational-report-david-denyer.ashx>
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, (23), 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Grigorenko, Y. (2024, 25 November). Ukrainian economy was 10.5% below the level of 2021 in 2023. *GMK*. <https://gmk.center/en/infographic/ukrainian-economy-was-10-5-below-the-level-of-2021-in-2023/>
- Hollnagel, E., Pariès, J., & Wreathall, J. (2017). Resilience engineering in practice: A guidebook. *Taylor & Francis Group*.
- Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023, 10 травня). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M. K. (2015). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lyzun, M., Vitálišová, K., & Borseková, K. (2024). Transformation of trade flows between the EU and Ukraine in the conditions of increasing security risks. *Journal of European Economy*, 23(2), 289–305. <https://doi.org/10.35774/jee2024.02.289>
- Makdissi, R., Attal, L., & Mekdessi, S. (2023). Resilience and adaptation: Navigating economic crisis in Lebanon – transformation of commercial company into industrial entity during uncertainty. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(8), 62–74.
- Managing emerging critical risks: Case studies and cross-country synthesis report (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2025). *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/1f9858ea-en>
- Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P., & Hoo, W. C. (2023). The impact of proactive resilience strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of smes in manufacturing sector. *Sustainability*, 15(16), 12665. <https://doi.org/10.3390/su151612665>

Pindyuk, O. P. (2022). UKRAINE: Losses from the war are mounting. *WIIW (Vienna Institute for International Economic Studies)*.

Rakic, D. R. (2024). Two years of war: The state of the Ukrainian economy in 10 charts (747858). *Economic Governance and EMU Scrutiny Unit (EGOV)*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI\(2024\)747858_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI(2024)747858_EN.pdf)

Reuters. (2025, 16 January). Ukraine's economic growth to slow to 2.7% in 2025, says deputy economy minister. <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraines-economic-growth-slow-27-2025-says-deputy-economy-minister-2025-01-16/>

Rosen, R. (1985). *Anticipatory systems*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/c2009-0-07769-1>

Sánchez, I. S., & Torreblanca, J. I. (2023). Ukraine one year on: When tech companies go to war. *European Council on Foreign Relations*. <https://ecfr.eu/article/ukraine-one-year-on-when-tech-companies-go-to-war/>

Segal, D. (2022, 22 липня). Inside Ukraine's thriving tech sector. *nytimes.com*. <https://www.nytimes.com/2022/07/22/business/ukraine-tech-companies-putin.html>

Tomej, K., Bilynets, I., & Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war. *Annals of Tourism Research*, (99), 103547. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547>

Weick, K. E., & M. Sutcliffe, K. (2007). Managing the unexpected – resilient performance in an age of uncertainty (2nd edition). *Jossey-Bass*.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

World Bank Group. (2025, October). Economic disruptions and labor shortages related to the ongoing war. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d5f32ef28464d01f195827b7e020a3e8-0500022021/related/mpo-ukr.pdf>

Yulianto, E., Ali, Q. S. A., Hanafiah, M. H., Wiyata, W., & Salamah, S. N. (2025). Strengthening resilience and performance through business continuity management: Insights from central java tour operators. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02285-6>

Zolli, A. (2012). Resilience: The science of why things bounce back (M. Healy Ann, Ред.). *Free Press*.

Пирожков, С. І., Хамітов, Н. В., Головаха, Є. І., Лібанова, Е. М., & Скрипнюк, О. В. (2024). <i>Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: Національна доповідь</i> . (477)."Видавництво "Наукова думка", 220 с.	Pyrozhkov, S. I., Khamitov, N. V., Golovakha, Ye. I., Libanova, E. M., & Skrypnyuk, O. V. (2024). <i>Sustainment and development of Ukraine in conditions of war and peace: national report</i> . (477). "Naukova Dumka" Publishing House, 220 p.
---	---

Самойлюк, М., & Левченко, Є. (2017, 17 січня). Економіка України у 2023 році: Головне. <i>Центр економічної стратегії</i> . https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/	Samoylyuk, M., & Levchenko, Ye. (2024, January 17). Ukraine's economy in 2023: Key highlights. <i>Centre for economic strategy</i> . https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/
---	--

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори афілійовані з установою, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Бойко, М., & Лісний, М. (2025). Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia fructuosa*, 6(164). С. 64–82. [http://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](http://doi.org/10.31617/1.2025(164)05)

Надійшла до редакції 23.09.2025.

Прийнято до друку 24.10.2025.

Публікація онлайн 16.12.2025.