

Базик О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІНДИКАТОРИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
ЯК КОМПОНЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВО-ОРІЄНТОВАНИХ
МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, технологічної турбулентності та структурних трансформацій, що зумовлює зростання вимог до стійкості підприємницьких структур [1; 2]. Геополітичні виклики, пандемічні кризи, розриви ланцюгів постачання та прискорення цифровізації формують середовище, в якому здатність підприємства адаптуватися, відновлюватися та зберігати функціональність стає критичним фактором конкурентоспроможності [3]. У цьому контексті концепція організаційної резильєнтності набуває особливого значення як інтегральна характеристика управлінської моделі, що відображає її спроможність забезпечити стійке функціонування в умовах кризових впливів [4].

Організаційна резильєнтність у сучасному трактуванні виходить за межі традиційного антикризового управління. С. Духек визначає її як динамічну здатність, що охоплює передбачення загроз, адаптацію до несприятливих умов та організаційне навчання на основі набутого досвіду [4]. Й. Хілманн та Е. Гюнтер підкреслюють багатовимірність цього конструкту, включаючи когнітивні, поведінкові та контекстуальні компоненти [5].

Попри зростаючий інтерес до проблематики організаційної резильєнтності, більшість досліджень зосереджуються на макрорівні або аналізують резильєнтність як побічний ефект цифровізації, не пропонуючи структурованої системи індикаторів для її вимірювання на рівні управлінської моделі. Крім того, існуючі підходи до оцінювання моделей управління переважно оперують критеріями адаптивності, масштабованості та цифрової інтегрованості [6; 7], тоді як резильєнтність залишається недостатньо операціоналізованою. Це зумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів резильєнтності підприємницьких структур як складової оцінювання цифрово-орієнтованих моделей управління.

Методологічною основою виступають концепція динамічних здатностей Д. Тіса [8], концепція організаційної резильєнтності [4; 5], що розкриває здатність підприємств до антиципації, адаптації та відновлення, а також теорія цифрової трансформації [3], яка обґрунтовує вплив цифрових технологій на зміну бізнес-моделей та управлінської логіки.

На основі аналізу наукових джерел пропонуємо операціоналізувати два виміри резильєнтності підприємницької структури: опір ризикам (здатність протистояти негативним впливам та мінімізувати їх наслідки) та відновлення (здатність повертатися до стану ефективного функціонування або досягати нового, більш адаптованого стану після кризи) [6]. Цей двовимірний підхід узгоджується з емпіричними дослідженнями, які підтверджують, що цифрова трансформація підвищує резильєнтність виробничих підприємств саме через покращення їхньої стабільності та зростання [9].

Р. Браудер наголошує, що цифрові ресурси, накопичені до кризи, формують фундамент, який забезпечує більш ефективну адаптацію [10], що підтверджує необхідність включення індикаторів резильєнтності до системи оцінювання управлінських моделей. На основі цього пропонуємо формалізувати інтегральний індекс резильєнтності підприємницької структури:

$$R = \alpha \cdot RR + \beta \cdot RC, \tag{1}$$

де

$$RR = \sum(w_i \cdot I_i), i = 1, 2, 3 \tag{2}$$

– субіндекс опору ризикам;

$$RC = \sum(w_j \cdot I_j), j = 4, 5, 6 \tag{3}$$

– субіндекс відновлення; α, β – вагові коефіцієнти вимірів ($\alpha + \beta = 1$), що визначаються залежно від галузевої специфіки та рівня турбулентності середовища; w_i, w_j – вагові коефіцієнти компонентів; I_1-I_6 – нормалізовані значення індикаторів (табл. 1).

Адитивна форма індексу обрана з огляду на можливість компенсації слабкості одного виміру силою іншого; визначення вагових коефіцієнтів передбачається методом експертного оцінювання.

Система індикаторів резильєнтності підприємницьких структур

Вимір	Компонент	Індикатори	Зв'язок з цифровою моделлю управління
Опір ризикам	Кризова стійкість (I ₁)	Частка критичних процесів із резервними сценаріями; рівень диверсифікації ланцюгів постачання	ERM/BCM-системи, цифрові панелі моніторингу ризиків
	Кіберстійкість (I ₂)	Час виявлення кіберінцидентів; відсоток систем із автоматизованим захистом	Інтеграція систем кібербезпеки у цифрову інфраструктуру управління
	Фінансова буферність (I ₃)	Коефіцієнт покриття операційних витрат резервами; швидкість мобілізації ресурсів	ВІ-аналітика фінансових ризиків, прогнозне моделювання
Відновлення	Операційна відновлюваність (I ₄)	Час відновлення ключових бізнес-процесів (RTO); повнота відновлення (RPO)	Автоматизація процесів, хмарні технології, цифрові двійники процесів
	Адаптивна ємність (I ₅)	Швидкість перебудови бізнес-моделі; частка персоналу з цифровими компетенціями	Agile-інструменти, платформи організаційного навчання
	Стратегічне оновлення (I ₆)	Кількість реалізованих інноваційних ініціатив після кризи; зростання нових ринкових сегментів	Data-driven management, екосистемні платформи взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 6; 9; 10].

Вимір «опір ризикам» охоплює кризову стійкість (готовність до загроз через резервні сценарії), кіберстійкість (здатність виявляти та нейтралізувати кіберінциденти) та фінансову буферність (спроможність мобілізувати ресурси для подолання кризових наслідків).

Вимір «відновлення» включає операційну відновлюваність (метрики RTO та RPO), адаптивну ємність (перебудова бізнес-моделі, розвиток цифрових компетенцій) та стратегічне оновлення (використання кризи як каталізатора інноваційного розвитку).

Принципово важливим є те, що кожен компонент системи індикаторів безпосередньо пов'язаний із цифровими інструментами управління. Це забезпечує інтеграцію оцінювання резильєнтності у загальну систему критеріїв оцінки

цифрово-орієнтованих моделей управління. Зокрема, дослідження підтверджують, що рівень цифрової зрілості підприємства позитивно корелює з його здатністю до адаптації та відновлення [7].

Практичне значення запропонованої системи індикаторів полягає у можливості її використання для порівняльного аналізу різних моделей управління за критерієм резильєнтності, враховуючи специфіку їхньої організаційної структури та рівень цифрової інтеграції [6; 7].

Для українських підприємницьких структур в умовах воєнного стану запропонована система набуває особливої актуальності, оскільки побудова резильєнтної smart-економіки потребує стратегічного використання цифрових технологій [11] та диференційованого підходу з урахуванням реального рівня цифровізації.

Таким чином, організаційна резильєнтність є самостійним критерієм оцінювання цифрово-орієнтованих моделей управління. Двовимірна структура та інтегральний індекс (формула 1) забезпечують формалізоване оцінювання, а система з шести компонентів створює методичну основу для порівняльного аналізу моделей управління за критерієм резильєнтності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої системи індикаторів на основі даних українських підприємств та визначенням вагових коефіцієнтів методом експертного оцінювання.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: монографія. Київ: Наукова думка, 2011. 352 с.
2. Адаптивне управління підприємством в умовах цифрової трансформації: монографія / за ред. О. С. Гудименка. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13(1). P. 215-246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
5. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(1). P. 7-44. DOI: 10.1111/ijmr.12239.
6. Awad J. A. R., Martín-Rojas R. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Art. 69. DOI: 10.1186/s13731-024-00405-4.

7. Thordsen M., Murawski M., Bick M. How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. *Lecture Notes in Computer Science*. 2020. Vol. 12066. P. 358-369. DOI: 10.1007/978-3-030-44999-5_30.
8. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
9. Zhan Y., Li W. Has digital transformation enhanced the resilience of manufacturing enterprises? *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 96. Art. 103688. DOI: 10.1016/j.iref.2024.103688.
10. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18(1). P. 128-164. DOI: 10.1002/sej.1483.
11. Перегуда Ю. Трансформація економічної системи України на основі побудови резильєнтної smart-економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 301-307.

Байрамов А. З., канд. екон. наук Олійник Т. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, інтенсифікацією конкурентної боротьби, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням ролі клієнтського досвіду. За таких умов ефективна реалізація стратегії розвитку стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні підприємства працюють у глобальному конкурентному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами та високою динамікою ринків. Це вимагає удосконалення підходів до реалізації стратегій розвитку. Традиційні методи управління часто виявляються недостатньо гнучкими, тому підприємства впроваджують системний та інноваційний підхід до стратегічного планування.

Ключовим фактором успіху є розвиток людських ресурсів та корпоративної культури. Формування команд, орієнтованих на інновації, мотивація персоналу та підтримка цінностей підприємства забезпечують досягнення стратегічних цілей. Важливим елементом є постійний моніторинг ефективності реалізації стратегії за допомогою КРІ та стратегічного аудиту, що дозволяє своєчасно коригувати плани та адаптуватися до змін.