



Менеджмент

УДК 005.334:658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18830544>

Управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах глобальних викликів

Якимчук Ірина Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент

Кафедра менеджменту в будівництві, Київський національний
університет будівництва і архітектури,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9198-5188>

Прийнято: 10.02.2026 | Опубліковано: 27.02.2026

Анотація: Мета. Метою статті є дослідження підходів до управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах глобальних викликів, спричинених економічною нестабільністю, зростанням невизначеності та посиленням трансформаційних процесів в умовах воєнних загроз. Акцент зроблено на обґрунтуванні системного управлінського підходу до забезпечення стійкого функціонування бізнес-організацій у кризовому середовищі.

Методи. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до організаційної стійкості; системний підхід — для виявлення взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на діяльність бізнесу; порівняльний аналіз — для оцінки сучасних управлінських концепцій підвищення адаптивності та гнучкості організацій.



Результати. Обґрунтовано, що організаційна стійкість бізнесу є інтегральною управлінською характеристикою, яка формується на основі здатності організації своєчасно ідентифікувати загрози, адаптувати управлінські процеси до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність діяльності. Визначено ключові напрями управління організаційною стійкістю, зокрема стратегічну гнучкість, ефективне управління ресурсами, розвиток управлінських компетентностей і підтримку внутрішньої організаційної узгодженості в умовах тривалих кризових впливів.

Висновки. Доведено, що підвищення організаційної стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів потребує переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного управління, орієнтованого на довгострокову адаптацію та розвиток. Запропоновані підходи формують теоретико-методологічне підґрунтя для удосконалення управлінських рішень і можуть бути використані в практиці управління підприємствами в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: організаційна адаптивність; управлінські рішення; кризове середовище; стратегічна гнучкість; управління ризиками.

Management of Organizational Business Resilience under Global Challenges

Iryna Yakymchuk,

PhD (Economics), Associate Professor

Department of Management in Construction, Kyiv National University of
Construction and Architecture,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9198-5188>



Abstract: Purpose. *The purpose of the article is to examine conceptual and applied approaches to managing organizational business resilience under global challenges caused by economic instability, increased uncertainty, and transformational processes intensified by prolonged crisis conditions. Particular attention is paid to substantiating the necessity of a systemic managerial approach to ensuring sustainable business functioning in environments characterized by continuous external shocks.*

Methods. *The research is based on a combination of general scientific and special methods of cognition. Analysis and synthesis were applied to generalize theoretical approaches to organizational resilience. A systems approach was used to examine the interconnections between internal organizational factors and external environmental influences, allowing resilience to be considered as an integrated managerial phenomenon. Comparative analysis was employed to evaluate contemporary management concepts aimed at enhancing adaptability, flexibility, and continuity of business operations under conditions of prolonged uncertainty.*

Results. *The study substantiates that organizational resilience represents an integrated managerial capability that enables organizations to identify threats in a timely manner, adapt management processes to environmental changes, and maintain internal coherence during prolonged crises. The key directions of resilience management are identified, including strategic flexibility, adaptive resource management, development of managerial competencies, organizational learning, and maintenance of internal alignment. It is demonstrated that resilience is formed through integrated management mechanisms embedded in organizational structures and decision-making processes rather than through isolated anti-crisis measures.*

Conclusions. *The research concludes that strengthening organizational resilience under global challenges requires a transition from reactive crisis*



management to a proactive and systemic management model focused on long-term adaptation and sustainable development. The proposed approaches provide a theoretical basis for further research and may be applied in business management practice to reduce vulnerability to external shocks and enhance organizational stability in conditions of high uncertainty.

Keywords: *organizational resilience; managerial decision-making; crisis environment; strategic flexibility; business sustainability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток бізнес-середовища характеризується посиленням глобальних викликів, зумовлених економічною нестабільністю, геополітичними ризиками, зростанням рівня невизначеності та трансформаційними процесами світової економіки. За таких умов традиційні підходи до управління підприємствами виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність переосмислення управлінських механізмів і пошуку нових моделей забезпечення стабільності функціонування бізнес-організацій [1; 2].

Особливої гостроти проблема управління організаційною стійкістю бізнесу набуває в умовах тривалих кризових впливів, зокрема воєнних дій, які супроводжуються порушенням логістичних ланцюгів, обмеженістю ресурсів, зниженням платоспроможного попиту та підвищенням ризиків для безперервності діяльності підприємств. У таких умовах організаційна стійкість перестає бути виключно результатом ефективного фінансового управління та набуває ознак комплексної управлінської характеристики, що формується під впливом стратегічних, організаційних і поведінкових чинників [3].

Наявні наукові дослідження свідчать, що організаційна стійкість бізнесу розглядається переважно крізь призму антикризового управління,



адаптивності або динамічних здібностей організацій. Водночас у практиці управління часто переважає фрагментарний підхід, орієнтований на реагування на окремі загрози, а не на формування цілісної системи управління стійкістю в умовах тривалої невизначеності [4; 5].

Значна частина управлінських рішень у кризових умовах приймається в ситуаціях складності та хаосу, що потребує застосування гнучких управлінських моделей, здатних враховувати нелінійний характер впливу зовнішніх факторів та обмеженість інформації. У цьому контексті постає проблема вибору адекватних управлінських інструментів, спрямованих не лише на збереження функціонування бізнесу, а й на забезпечення його довгострокової адаптації та розвитку [6].

Практична значущість дослідження зумовлена необхідністю розроблення системного підходу до управління організаційною стійкістю бізнесу, який може бути використаний підприємствами в умовах глобальних викликів, зокрема в країнах, що перебувають у стані глибоких соціально-економічних трансформацій. Результати дослідження спрямовані на вирішення актуальних завдань управлінської практики, пов'язаних із мінімізацією ризиків, підвищенням адаптивності організацій та забезпеченням стабільності їх діяльності в умовах високої невизначеності [7; 8].

Ключовою управлінською дилемою залишається вибір між реактивними антикризовими заходами та системним управлінням організаційною стійкістю в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах глобальних викликів набула широкого висвітлення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значна частина досліджень присвячена питанням стратегічної адаптації організацій до змін зовнішнього середовища, управління в умовах невизначеності та



формування здатності підприємств зберігати безперервність діяльності в кризових умовах.

У межах стратегічного підходу теоретичні засади реагування організацій на зміни зовнішнього середовища були закладені у працях І. Ансоффа, який розглядав стратегічне управління як інструмент забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом організації та динамічними умовами середовища [1]. Подальший розвиток цих ідей відображено у працях Г. Мінцберга, який наголошував на обмеженості формалізованого стратегічного планування та підкреслював важливість гнучких, емерджентних стратегій у нестабільних умовах [2].

З позицій розвитку адаптивних управлінських здатностей суттєвий внесок у формування сучасного розуміння організаційної стійкості зробив Д. Тіс, який обґрунтував концепцію динамічних здібностей як ключового чинника адаптації організацій до швидких змін і кризових впливів [3]. Аналогічні підходи представлені у працях Г. Хамела та Л. Валікангас, де організаційна стійкість розглядається як результат поєднання стратегічної гнучкості, управлінських інновацій та внутрішньої узгодженості організаційних процесів [4].

У контексті управління в умовах складності та невизначеності важливе значення мають дослідження Д. Сноудена та М. Буна, які запропонували модель Cynefin для класифікації управлінських ситуацій і вибору адекватних інструментів реагування залежно від рівня складності середовища [5]. Питання управління організаційними змінами в кризових умовах детально висвітлені у працях Дж. Коттера, який акцентує увагу на ролі лідерства та комунікацій у процесі трансформацій [6].

Окремий напрям наукових дискусій пов'язаний із концепцією антихрупкості, запропонованою Н. Талебом, відповідно до якої організації можуть використовувати кризові явища як джерело розвитку. Водночас



застосування цієї концепції в управлінні бізнесом залишається дискусійним та потребує подальшої адаптації до практичних умов функціонування підприємств [7].

Сучасні емпіричні дослідження розглядають організаційну стійкість як комплексну управлінську здатність, що формується через взаємодію процесів передбачення, реагування та організаційного навчання. Зокрема, у працях С. Дучек, С. Ленгнік-Голл акцентується увага на інтеграції управлінських, поведінкових і ресурсних чинників забезпечення стійкості [8]. С. Ленгнік-Голл також підкреслює роль управління людськими ресурсами у формуванні здатності організацій адаптуватися до кризових змін [9].

Важливий прикладний вимір проблеми організаційної стійкості представлений у дослідженнях міжнародних інституцій, зокрема World Bank, OECD та European Commission, у яких аналізуються механізми підтримки бізнесу та підвищення економічної й організаційної стійкості в умовах масштабних криз і соціально-економічних потрясінь [10–12].

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання системного управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах тривалих воєнних загроз, коли кризові чинники мають не тимчасовий, а затяжний характер і впливають на всі рівні управління. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування інтегрованих управлінських підходів до забезпечення стійкого функціонування бізнес-організацій у сучасних умовах [13–15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню, стратегічній адаптації та динамічним здібностям організацій, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний системний підхід до управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах тривалих і багатовимірних кризових впливів. Більшість існуючих підходів орієнтовані на



реагування на окремі типи загроз або на короткострокові кризові ситуації, що обмежує їх практичну застосовність у середовищі постійної невизначеності та воєнних викликів [3; 4; 7].

Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції стратегічних, організаційних та поведінкових чинників у єдину систему управління організаційною стійкістю бізнесу, зокрема в контексті прийняття управлінських рішень за умов обмеженості ресурсів, порушення зовнішніх зв'язків і зростання ризиків для безперервності діяльності підприємств. Потребує подальшого наукового обґрунтування механізм переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного управління стійкістю, орієнтованого на довгострокову адаптацію та розвиток бізнес-організацій у складних соціально-економічних умовах [8–12].

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування підходів до управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах глобальних викликів з урахуванням тривалих кризових впливів, високого рівня невизначеності та необхідності забезпечення безперервності діяльності бізнес-організацій.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування поняття організаційної стійкості бізнесу в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати основні концепції управління організаційною стійкістю в контексті глобальних викликів і кризових процесів;
- визначити ключові чинники впливу на організаційну стійкість бізнесу в умовах тривалої невизначеності та воєнних загроз;
- обґрунтувати необхідність переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного управління організаційною стійкістю бізнесу;



- ° сформувати практичні орієнтири щодо підвищення ефективності управління організаційною стійкістю бізнес-організацій у сучасному нестабільному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах господарювання організаційна стійкість бізнесу набуває особливого значення як ключова характеристика здатності підприємств функціонувати в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Посилення глобальних викликів, зростання рівня невизначеності, економічні та соціальні потрясіння зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та переходу до більш гнучких і адаптивних моделей організаційного розвитку [1; 2].

У науковій літературі організаційна стійкість розглядається як багатовимірне поняття, що поєднує здатність організації протистояти зовнішнім загрозам, адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність діяльності в кризових умовах. З позицій стратегічного управління організаційна стійкість пов'язується з умінням підприємств своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін середовища, зберігаючи при цьому внутрішню цілісність та керованість [1; 3].

Методологія дослідження базується на системному підході, який забезпечив комплексний аналіз організаційної стійкості бізнесу як багатовимірного управлінського явища. Методи аналізу й синтезу застосовано для узагальнення теоретичних положень, тоді як порівняльний аналіз дозволив ідентифікувати ключові управлінські інструменти підвищення стійкості організацій у кризових умовах.

Важливий внесок у формування сучасного розуміння організаційної стійкості зробила концепція динамічних здібностей, відповідно до якої стійкість організації визначається її здатністю інтегрувати, трансформувати та



переорієнтовувати внутрішні ресурси у відповідь на зовнішні виклики [3]. У цьому контексті організаційна стійкість розглядається не як статичний стан, а як процес безперервного управлінського реагування, що забезпечує адаптацію бізнесу до нестабільних умов.

Дослідники також наголошують на взаємозв'язку організаційної стійкості з рівнем стратегічної гнучкості та управлінських інновацій. Зокрема, організаційна стійкість формується завдяки поєднанню ефективного стратегічного планування, розвитку управлінських компетентностей та здатності керівництва приймати рішення в умовах обмеженої інформації та високого ризику [2; 4].

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено поведінковому аспекту організаційної стійкості, що пов'язаний з організаційною культурою, внутрішньою комунікацією та залученістю персоналу. Саме людський фактор дедалі частіше розглядається як критичний елемент забезпечення стійкості бізнесу, оскільки здатність працівників адаптуватися до змін та підтримувати узгодженість управлінських дій визначає ефективність реагування організації на кризові впливи [8; 9].

Таким чином, організаційна стійкість бізнесу доцільно розглядати як інтегровану управлінську характеристику, що формується на перетині стратегічних, організаційних і поведінкових чинників та відображає здатність підприємств забезпечувати узгодженість управлінських рішень в умовах нестабільності. Узагальнення наведених теоретичних положень створює концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів системного управління організаційною стійкістю бізнесу в умовах глобальних викликів.

Сучасне бізнес-середовище функціонує в умовах постійного зростання глобальних викликів, які проявляються у вигляді економічної нестабільності, геополітичних конфліктів, трансформації світових ринків, технологічних зрушень та соціальних потрясінь. Сукупний вплив цих чинників призводить



до ускладнення управлінських процесів і формування середовища високої невизначеності, що безпосередньо впливає на здатність бізнес-організацій забезпечувати стабільність та безперервність діяльності [10; 11].

Однією з ключових особливостей сучасних глобальних викликів є їх багатовимірний і тривалий характер. На відміну від циклічних криз, які мають відносно прогнозований перебіг, сучасні кризові явища поєднують економічні, соціальні та політичні аспекти, що ускладнює процес управлінського прогнозування та планування. За таких умов традиційні інструменти антикризового управління виявляються недостатніми, оскільки вони орієнтовані переважно на короткострокове реагування, а не на формування довгострокової організаційної стійкості [5; 6].

В умовах глобальної турбулентності особливої актуальності набуває проблема прийняття управлінських рішень у ситуаціях складності та хаосу, коли відсутні чіткі причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими діями та їх результатами. Це зумовлює необхідність використання адаптивних управлінських моделей, що передбачають гнучкість, експериментування та постійне коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища [5].

Для бізнес-організацій, що функціонують в умовах воєнних дій, глобальні виклики посилюються додатковими ризиками, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів та зниженням рівня економічної безпеки. У таких умовах управління організаційною стійкістю набуває стратегічного значення та вимагає інтеграції управлінських рішень на всіх рівнях організації — від стратегічного до операційного [10; 12].

Міжнародні аналітичні дослідження свідчать, що ефективне реагування бізнесу на глобальні виклики можливе лише за умови формування цілісної системи управління стійкістю, яка поєднує стратегічну гнучкість, ефективне



управління ресурсами, розвиток управлінських компетентностей та здатність організації до навчання і трансформації [11; 12]. Водночас відсутність системного підходу до управління організаційною стійкістю підвищує вразливість бізнес-організацій до зовнішніх шоків і знижує їх здатність до довгострокового розвитку.

Отже, глобальні виклики виступають не лише фактором ризику для бізнесу, а й чинником, що вимагає перегляду традиційних управлінських парадигм і переходу до системного управління організаційною стійкістю. Усвідомлення впливу глобальних викликів на управлінські процеси створює підґрунтя для формування нових підходів до забезпечення стабільності та адаптивності бізнес-організацій у сучасних умовах.

Системний підхід до управління організаційною стійкістю бізнесу

В умовах глобальних викликів та тривалої нестабільності управління організаційною стійкістю бізнесу доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення адаптації, безперервності діяльності та довгострокового розвитку бізнес-організацій. На відміну від фрагментарних антикризових заходів, системний підхід передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних і поведінкових компонентів управління в єдину логіку функціонування підприємства [3; 4].

Ключовим елементом системного підходу є стратегічна орієнтація управління організаційною стійкістю, яка полягає у здатності керівництва своєчасно ідентифікувати зовнішні загрози, оцінювати їх потенційний вплив на діяльність бізнесу та коригувати стратегічні цілі відповідно до змін середовища. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління та зменшує ризик дезінтеграції організаційних процесів у кризових умовах [1; 3].

Важливу роль у формуванні організаційної стійкості відіграє управління ресурсами, яке в умовах глобальних викликів набуває стратегічного



характеру. Обмеженість фінансових, матеріальних і людських ресурсів зумовлює необхідність їх гнучкого перерозподілу, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності використання внутрішнього потенціалу організації. У цьому контексті організаційна стійкість забезпечується не обсягом наявних ресурсів, а здатністю менеджменту адаптувати структуру та механізми їх використання до мінливих умов [8; 9].

Системний підхід до управління організаційною стійкістю також передбачає врахування поведінкових аспектів управління, зокрема організаційної культури, внутрішніх комунікацій та рівня залученості персоналу. Узгодженість управлінських дій, довіра між керівництвом і працівниками, а також готовність персоналу до змін виступають важливими чинниками підтримки стійкості бізнесу в умовах тривалих кризових впливів [9].

Особливого значення системний підхід набуває в умовах воєнних загроз, коли управлінські рішення мають прийматися в ситуаціях високої невизначеності та дефіциту інформації. У таких умовах ефективного управління організаційною стійкістю потребує поєднання гнучких управлінських моделей, здатності до швидкого навчання та постійного коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища [5; 6; 12].

Таким чином, системний підхід до управління організаційною стійкістю бізнесу забезпечує цілісність і узгодженість управлінських рішень в умовах глобальних викликів та тривалої нестабільності. Його застосування дозволяє перейти від реактивного антикризового управління до проактивної управлінської моделі, орієнтованої на довгострокову адаптацію, зниження вразливості бізнес-організацій до зовнішніх шоків та підвищення їх здатності до сталого функціонування в умовах високої невизначеності.



Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах зростання глобальних викликів, економічної нестабільності та тривалих кризових впливів організаційна стійкість бізнесу набуває статусу ключової управлінської характеристики, яка визначає здатність підприємств забезпечувати безперервність діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення теоретичних підходів засвідчило багатовимірний характер організаційної стійкості, що формується на перетині стратегічних, організаційних та поведінкових чинників. Обґрунтовано доцільність розгляду організаційної стійкості не як статичного стану, а як динамічного управлінського процесу, орієнтованого на своєчасне реагування на загрози та використання адаптивного потенціалу організації.

Доведено, що сучасні глобальні та воєнні виклики мають комплексний і затяжний характер, що знижує ефективність традиційних антикризових інструментів, орієнтованих на короткострокове реагування. За таких умов управління організаційною стійкістю набуває стратегічного значення та потребує інтеграції управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного підходу до управління організаційною стійкістю бізнесу, який ґрунтується на стратегічній гнучкості, адаптивному управлінні ресурсами, розвитку управлінських компетентностей і врахуванні поведінкових аспектів. Застосування такого підходу створює передумови для зниження вразливості підприємств до зовнішніх шоків та забезпечення їх довгострокової адаптації й сталого функціонування в умовах високої невизначеності.



Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Strategic Management. L. : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. N. Y. : Free Press, 1994. 458 p.
3. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. 312 p.
4. Hamel G., Valikangas L. The Quest for Resilience. Harvard Business Review. 2003. Vol. 81, No. 9. P. 52–63.
5. Snowden D. J., Boone M. E. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, No. 11. P. 68–76.
6. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 2012. 208 p.
7. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. N. Y. : Random House, 2014. 544 p.
8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
9. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.09.001>
10. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC : World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 05.12.2025).
11. OECD. Building Resilient Economies: Policies for the Future. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/6f7f8d36-en>



12. European Commission. Enhancing Resilience in a Changing World. Brussels : European Union, 2020. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 05.12.2025).
13. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995. 231 p.
14. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11, No. 2. P. 733–769. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
15. Vogus T. J., Sutcliffe K. M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. Academy of Management Review. 2007. Vol. 32, No. 2. P. 341–361. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351319>