



Стала економіка

УДК УДК 330.131.7:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20606173>

**Концептуалізація соціально-економічної резильєнтності як  
комплексного показника стійкості підприємства**

**Зеркаль Анастасія Вікторівна,**

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,

Національний університет «Запорізька політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-3155-1302>

**Павленко Марія Володимирівна**

аспірантка, Національний університет «Запорізька політехніка»

<https://orcid.org/0009-0002-3808-576X>

**Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

***Анотація:** У статті висвітлено методологічні підходи до оцінювання соціально-економічної резильєнтності підприємств в умовах кризових трансформацій та високої турбулентності економічного середовища. На основі попередніх досліджень бізнес-резильєнтності зацентовано увагу на необхідності поглиблення соціального виміру резильєнтності через інтеграцію людського капіталу до системи економічної резильєнтності підприємства. Також, у статті досліджено, що економічна резильєнтність не може розглядатися виключно через фінансові та ресурсні показники, оскільки здатність підприємства адаптуватися до криз, підтримувати безперервність діяльності та забезпечувати відновлення значною мірою залежить від стану людського капіталу. Визначено, що соціально-економічна*



*резильєнтність формується як інтегрована система взаємодії економічних складових - фінансової стійкості, гнучкості ресурсів, інвестиційної адаптивності, цифрової аналітики, та соціальних компонентів, пов'язаних із кадровою стійкістю, професійними компетентностями, адаптивністю персоналу, мотивацією, організаційною культурою та здатністю працівників до навчання. У дослідженні систематизовано основні складники економічної резильєнтності підприємства та розкрито роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення адаптивності й стійкості бізнесу в умовах невизначеності. Саме кадрова стійкість, управлінська гнучкість, розвиток цифрових компетентностей і здатність персоналу до швидкої адаптації визначають можливість як зберігати функціонування після кризових шоків, так і формувати нові траєкторії розвитку.*

**Ключові слова:** *соціально-економічна резильєнтність, економічна резильєнтність, людський капітал, кадрова стійкість, адаптивність підприємства, антикризове управління, кризові трансформації.*

### **Conceptualization of socio-economic resilience as a comprehensive indicator of enterprise sustainability**

**Zerkal Anastasiia**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Marketing and Logistics Department, Zaporizhzhia Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-3155-1302>

**Pavlenko Mariia**

PhD Student, Zaporizhzhia Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-3808-576X>



**Abstract: Purpose.** *This article aims to develop methodological approaches to assessing the socio-economic resilience of enterprises operating under conditions of crisis transformations and high turbulence of the economic environment. The study seeks to substantiate the necessity of integrating human capital into the conventional framework of economic resilience, thereby expanding its conceptual boundaries beyond purely financial and resource-based indicators. Methods.* *The research employs a set of general scientific and specific methods, including systematic analysis, synthesis, and conceptual generalization of existing theoretical frameworks on business resilience. The methodological approach is grounded in an integrated assessment model that combines economic and social dimensions of enterprise stability. Comparative analysis was applied to examine the interdependence between financial performance indicators and the qualitative characteristics of human capital. Results.* *The study identifies and systematizes the core components of socio-economic resilience as an integrated system comprising two interrelated subsystems. The economic subsystem encompasses financial stability, resource flexibility, investment adaptability, and digital analytics. The social subsystem includes personnel stability, professional competencies, staff adaptability, motivational mechanisms, organizational culture, and employees' capacity for continuous learning. It is established that personnel stability, managerial flexibility, the development of digital competencies, and the adaptive capacity of the workforce collectively determine an enterprise's ability not only to maintain operational continuity following crisis shocks, but also to form new development trajectories. The feasibility of transitioning from a narrow interpretation of economic resilience toward the broader concept of socio-economic resilience is substantiated, with emphasis placed on the interdependence between economic performance and human capital quality. Conclusions.* *The findings confirm that human capital constitutes a key factor in ensuring enterprise adaptability and stability under uncertainty. The proposed conceptual framework*



*provides a basis for further development of resilience assessment methodology and the formulation of anti-crisis management strategies. The results may be applied to identify priority directions for strengthening enterprise resilience in conditions of ongoing crisis transformations.*

**Keywords:** *socio-economic resilience, economic resilience, human capital, personnel stability, enterprise adaptability, anti-crisis management, crisis transformations.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Питання резильєнтності бізнесу є особливо актуальним для реалій сьогодення, які переживає населення України, і актуальність не обмежується окремою сферою життєдіяльності, вона охоплює усі галузі, від побутових питань до освіти науки та підприємництва. Поняття стійкості поступово переходить у концепцію резильєнтності, її доцільно розглядати як комплексну характеристику функціонування підприємства, що відображає його здатність адаптуватися до впливу криз, своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні потрясіння, трансформувати організаційні й управлінські механізми, а також забезпечувати безперервність діяльності в умовах нестабільності та невизначеності. Водночас резильєнтність проявляється не лише у спроможності системи відновлювати попередній стан, а й у здатності використовувати кризові трансформації як передумову для структурного оновлення, формування нових конкурентних переваг та розвитку адаптивного потенціалу підприємства.

Разом із тим, сучасні наукові дослідження свідчать про відсутність уніфікованого однозначного підходу до структурних складників соціально-економічної резильєнтності. Наявна фрагментарність наукових підходів ускладнює процес формування єдиного інструментарію для оцінювання,



операціоналізації та практичного застосування концепції резильєнтності у системі стратегічного й антикризового управління підприємствами. За таких умов виникає необхідність систематизації та узагальнення існуючих підходів до дослідження резильєнтності бізнесу, а також розроблення комплексної характеристики, здатної враховувати багатовимірний, динамічний і нелінійний характер розвитку підприємств у турбулентному соціально-економічному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження у галузі визначення терміну та структурних особливостей поняття резильєнтності та соціально-економічної резильєнтності висвітлюють як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед робіт іноземних дослідників доцільно виокремити праці С. Крістоферсон (S. Christopherson), Дж. Мічі (J. Michie), П. Тайлер (P. Tyler) [2], Б. Фінглтона (B. Fingleton), Х. Гарретсена (H. Garretsen), Р. Мартіна (R. Martin) [4], Дж. Сіммі (J. Simmie) [11], Р. Вінка (R. Wink), Б. Вокера (B. Walker) [12], Е. Голлнагеля (E. Hollnagel), Д. Вудса (D. Woods), Н. Левесона (N. Leveson) [6], К. Холлінга (C. Holling) [5, 12] та ін. Вагомий внесок у розвиток концепції економічної та регіональної резильєнтності також зробили Р. Мартін і П. Санлі (R. Martin, P. Sunley) [8], які розглядають регіональну економічну резильєнтність як динамічну здатність економічної системи реагувати на шоки, відновлюватися та змінювати траєкторію розвитку; М. Лінненлюке (M. Linnenluecke) [7], яка систематизувала основні напрями дослідження резильєнтності у сфері бізнесу та менеджменту; а також М. Модіка й А. Реджані (M. Modica, A. Reggiani) [9], які узагальнили просторові та регіональні підходи до аналізу економічної резильєнтності. Українські дослідники, зокрема О. Корольчук, Д. Череватський, Н. Шлафман, Е. Лібанова [15, 16], займалися питаннями дослідження стійкості економіки України щодо зовнішніх факторів впливу у глобальному контексті, у той час як Т. Мельничук, Н. Холявко, В. Кий, О. Кокун [15] зробили внесок у вивчення



резильєнтності окремих галузей економіки. Доцільно також згадати напрацювання В. Хаустової та О. Решетняк [16], які розкривають сутність резильєнтності економіки та визначають ключові виклики для України.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження резильєнтності, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо розробленою. По-перше, у наявних дослідженнях переважає фінансово-економічний підхід до оцінювання стійкості підприємств, тоді як соціальний вимір резильєнтності – зокрема роль людського капіталу, кадрової стійкості та організаційної культури – системно не інтегрований до загального оціночного інструментарію. По-друге, відсутній уніфікований підхід до структуризації соціально-економічної резильєнтності як комплексного показника: наявна фрагментарність наукових концепцій унеможлиблює застосування єдиної методики для практичного оцінювання та порівняльного аналізу підприємств різних галузей. По-третє, залишається нерозкритим механізм взаємодії між економічними і соціальними складниками резильєнтності, зокрема не визначено, яким чином стан людського капіталу – рівень цифрових компетентностей, психологічна готовність до змін, мотивація та залученість персоналу – впливає на здатність підприємства зберігати безперервність функціонування та формувати нові траєкторії розвитку після кризових шоків. Саме заповнення цих прогалів і становить потенційний внесок даного дослідження: концептуалізація соціально-економічної резильєнтності як інтегрованої системи, у якій економічні та соціальні складники перебувають у взаємозумовленому зв'язку, а людський капітал виступає рівнозначним чинником поряд із фінансовою стійкістю.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є концептуалізація соціально-економічної резильєнтності підприємства як комплексного показника стійкості через інтеграцію людського капіталу до



системи економічної резильєнтності. Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

1. Уточнити місце соціально-економічної резильєнтності в структурі бізнес-резильєнтності підприємства відповідно до класифікації, обґрунтованої у попередніх дослідженнях авторів.
2. Систематизувати ключові складники соціально-економічної резильєнтності з урахуванням взаємозв'язку між її економічним і соціальним компонентами.
3. Обґрунтувати роль людського капіталу як рівнозначного чинника резильєнтності поряд із фінансово-економічними показниками.

**Виклад основного матеріалу дослідження** У сучасних умовах функціонування бізнесу соціально-економічна резильєнтність поступово перетворюється на одну з ключових характеристик ефективності та довгострокової стійкості підприємства. Глобальні кризові трансформації, повномасштабна війна, нестабільність ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит та прискорення процесів цифровізації формують принципово нові умови функціонування підприємств, у межах яких традиційні підходи до забезпечення стійкості є недостатньо ефективними. За таких умов недостатньо підтримувати фінансову стійкість підприємства, необхідно забезпечувати здатність персоналу, управлінської системи та організаційної структури адаптуватися до змін, зберігати функціональність і формувати нові траєкторії розвитку.

У науковій літературі поняття резильєнтності здебільшого трактується як здатність економічної системи або суб'єкта господарювання протистояти шоківим впливам, мінімізувати втрати та відновлювати функціонування після кризових подій. У контексті діяльності підприємств нами було досліджено бізнес-резильєнтність як інтегровану характеристику, що поєднує економічні



та соціальні складники функціонування підприємства [13]. Згідно з розробленою класифікацією, бізнес-резильєнтність має три основних структурних складники, кожен з яких містить відповідні показники та індикатори, що впливають на визначення рівня стійкості підприємства. Це економічна, організаційна та маркетингова резильєнтність. Предметом цієї статті є розширення категорії економічної резильєнтності через доповнення аспектом соціальної політики, що інтегрує людський капітал як основну одиницю виміру резильєнтності за всіма параметрами.

На відміну від класичного підходу, орієнтованого переважно на фінансову стійкість, концепція соціально-економічної резильєнтності враховує взаємозв'язок між економічними результатами діяльності та станом людського капіталу, організаційної культури, кадрової стійкості та адаптивності персоналу. Саме тому економічна резильєнтність підприємства не може розглядатися ізольовано від соціального середовища організації, оскільки ефективність антикризового реагування значною мірою залежить від професійних компетентностей працівників, рівня довіри всередині колективу, мотивації персоналу та здатності організації до швидкої перебудови внутрішніх процесів.

Соціально-економічна резильєнтність формується як результат взаємодії двох взаємопов'язаних компонентів - економічного та соціального. Економічний компонент охоплює фінансову стійкість підприємства, диверсифікацію джерел доходів, гнучкість витрат, інвестиційну адаптивність, цифрову аналітику та здатність до підтримання безперервності бізнес-процесів. Соціальний компонент має розкривати фінансові аспекти як результати діяльності підприємства через вплив на нього персоналу. У цьому контексті доцільно враховувати положення ресурсного та компетентнісного підходів до дослідження людського капіталу [4]. Відповідно до ресурсного підходу людський капітал виступає стратегічним ресурсом підприємства, який



формує його конкурентні переваги та забезпечує довгострокову стійкість [1]. Компетентнісний підхід акцентує увагу на професійних, цифрових, управлінських та комунікаційних компетентностях працівників, які визначають здатність підприємства до швидкої адаптації та трансформації.

Умови кризових трансформацій актуалізують необхідність формування нових навичок, розвитку цифрових компетентностей та безперервного професійного навчання персоналу. Тому соціальна складова може включати у себе кадрову стійкість, професійні та цифрові компетентності персоналу, організаційну культуру, мотивацію працівників, систему внутрішніх комунікацій, управлінську гнучкість та здатність колективу до адаптації в умовах невизначеності. Але кадрова стійкість повинна розглядатися не в якості тільки кількісного складу працівників, а як комплексна характеристика, що включає у себе професійну мобільність, психологічну готовність до змін, рівень залученості персоналу та здатність до навчання. Психоемоційний стан працівників, рівень безпеки праці, внутрішня підтримка в колективі, довіра до керівництва та наявність ефективних кризових комунікацій безпосередньо впливають на здатність підприємства безперервно функціонувати. Саме тому сучасні підходи до забезпечення резильєнтності повинні виходити за межі виключно економічного аналізу та враховувати соціальні характеристики організації.

Через узагальнення розглянутих соціальних аспектів можна стверджувати, що соціально-економічна резильєнтність підприємства формується через взаємодію таких ключових складників: фінансова стійкість та ресурсна гнучкість; інвестиційна та інноваційна адаптивність; цифровізація бізнес-процесів; кадрова стійкість та розвиток людського капіталу; організаційна культура та лідерство; управлінська гнучкість; система антикризового управління; адаптивність персоналу до структурних змін; внутрішні комунікації та соціальна згуртованість колективу.



На основі проведеного дослідження доцільно розширити інтегровану систему бізнес-резильєнтності шляхом посилення її соціального компонента та інтеграції людського капіталу як ключового елемента адаптивності підприємства (табл.1).

**Таблиця 1**

### Структура соціально-економічної резильєнтності

Соціально-економічна резильєнтність	Економічний складник	Соціальний складник	Сутнісна характеристика
Фінансова та кадрова стійкість	Фінансова стійкість	Кадрова стійкість	Здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу та одночасно зберігати кадровий потенціал, забезпечуючи безперервність діяльності в умовах кризових впливів
Ресурсна та компетентісна адаптивність	Гнучкість витрат і ресурсів	Розвиток людського капіталу	Спроможність підприємства ефективно перерозподіляти ресурси та розвивати професійні, цифрові й управлінські компетентності персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища
Інвестиційна та професійна адаптивність	Інвестиційна та інноваційна адаптивність	Безперервне навчання та розвиток компетентностей	Здатність підприємства впроваджувати інновації, залучати інвестиції та забезпечувати постійне професійне навчання персоналу для підтримання конкурентоспроможності



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Цифрова стійкість та цифрові компетентності	Цифровізація бізнес-процесів і цифрова економічна аналітика	Розвиток цифрових навичок персоналу	Інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємства та формування у працівників здатності ефективно використовувати цифрові інструменти в умовах трансформацій
Управлінська та поведінкова адаптивність	Управлінська гнучкість	Адаптивність персоналу до структурних змін	Здатність системи управління та персоналу швидко реагувати на кризові зміни, трансформувати внутрішні процеси та підтримувати ефективність діяльності
Антикризова та соціально-комунікаційна стійкість	Система антикризового управління	Внутрішні комунікації та соціальна згуртованість колективу	Наявність механізмів антикризового реагування та ефективної взаємодії між працівниками й керівництвом для забезпечення координації дій у кризових умовах
Організаційна ефективність та соціальна інтегрованість	Підтримання безперервності бізнес-процесів	Організаційна культура та лідерство	Забезпечення стабільності функціонування підприємства через ефективне управління, формування середовища довіри, підтримки та командної взаємодії
Конкурентоспроможність та мотиваційна стійкість	Формування нових можливостей для розвитку	Мотивація та залученість персоналу	Здатність підприємства забезпечувати стратегічний розвиток через підтримання високого рівня включеності працівників у досягнення цілей підприємства

Джерело: власна розробка авторів



Представлена структура засвідчує, що соціально-економічна резильєнтність не є простою сумою окремих показників – вона формується через взаємне підсилення економічних і соціальних складників. Варто підкреслити, що фінансова стійкість підприємства сама по собі не гарантує його здатності функціонувати в умовах кризи: за виснаженого кадрового потенціалу та неготовності персоналу до змін навіть достатня ресурсна база не забезпечує повноцінного відновлення. Аналогічна логіка простежується у взаємозв'язку цифровізації бізнес-процесів і фактичного рівня цифрових компетентностей працівників – впровадження технологій без належної підготовки персоналу має обмежений ефект.

Це свідчить про системний характер резильєнтності: її складники не функціонують ізольовано, а перебувають у взаємозалежності та взаємно обумовлюють один одного. Саме тому запропонована структура може слугувати концептуальною основою для розроблення методики оцінювання резильєнтності підприємств – такої, що враховуватиме не лише фінансово-економічні параметри, а й стан людського капіталу як рівнозначного чинника забезпечення стійкості.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що соціально-економічна резильєнтність підприємства є комплексною багатовимірною характеристикою, яка відображає здатність підприємства не лише підтримувати економічну стабільність, а й забезпечувати адаптивність соціально-організаційної системи в умовах кризових трансформацій. Доведено, що сучасні підходи до забезпечення стійкості підприємств потребують переходу від вузького трактування економічної резильєнтності до інтегрованої концепції соціально-економічної резильєнтності, яка враховує взаємозалежність фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та стану людського капіталу. У статті систематизовано ключові складники соціально-економічної резильєнтності та обґрунтовано необхідність інтеграції



кадрової стійкості, професійних і цифрових компетентностей персоналу, організаційної культури, внутрішніх комунікацій і управлінської гнучкості до системи оцінювання резильєнтності підприємства. Визначено, що саме людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення адаптивності, безперервності функціонування та здатності підприємства формувати нові траєкторії розвитку в умовах невизначеності. Перспективами подальших досліджень є розроблення інтегральної методики оцінювання рівня соціально-економічної резильєнтності підприємств, формування системи кількісних індикаторів оцінювання людського капіталу в структурі резильєнтності, а також апробація запропонованих підходів на підприємствах різних галузей економіки.

### Список використаних джерел

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 01.03.2026)
2. Christopherson S., Michie J., Tyler P. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3, No. 1. P. 3–10. URL: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq004> (дата звернення: 04.03.2026)
3. Duha S., Zerkal A., Makarchuk I., Tilikina N., Kachmar B. Practical implications of human capital asset allocation for the business and economy. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18, No. 11. P. 133–146. URL: <https://ssrn.com/abstract=5376733> (дата звернення: 11.03.2026)
4. Fingleton B., Garretsen H., Martin R. Recessionary shocks and regional employment: evidence on the resilience of U.K. regions. *Journal of Regional Science*. 2012. Vol. 52, No. 1. P. 109–133. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00755.x> (дата звернення: 07.03.2026)



5. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> (дата звернення: 01.03.2026)
6. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot: Ashgate, 2006. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9781315605685/resilience-engineering-erik-hollnagel-david-woods-nancy-leveson> (дата звернення: 11.03.2026)
7. Linnenluecke M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19, No. 1. P. 4–30. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076> (дата звернення: 01.03.2026)
8. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*. 2015. Vol. 15, No. 1. P. 1–42. URL: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015> (дата звернення: 09.03.2026)
9. Modica M., Reggiani A. Spatial Economic Resilience: Overview and Perspectives. *Networks and Spatial Economics*. 2015. Vol. 15, No. 2. P. 211–233. URL: <https://doi.org/10.1007/s11067-014-9261-7> (дата звернення: 02.03.2026)
10. Rose A. Economic Resilience to Natural and Man-made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions. *Environmental Hazards*. 2007. Vol. 7, No. 4. P. 383–398. URL: <https://doi.org/10.1016/j.envhaz.2007.10.001> (дата звернення: 21.03.2026)
11. Simmie J., Martin R. The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3, No. 1. P. 27–43. URL: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029> (дата звернення: 01.03.2026)



12. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9, No. 2. Article 5. URL: <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205> (дата звернення: 22.03.2026)

13. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Теоретико-методологічні підходи до аналізу бізнес-резильєнтності в умовах турбулентності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11766> (дата звернення: 01.03.2026)

14. Лещух І. В. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50> (дата звернення: 15.03.2026)

15. Лібанова Е. М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/download/212/154/2492> (дата звернення: 01.03.2026)

16. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41> (дата звернення: 14.03.2026)