

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.63-70>**Денисюк О.Г.**

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Denysiuk Olena

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0003-2108-7347>**Цаль-Цалко Ю.С.**

доктор економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Tsal-Tsalko Yuzef

Dr. of Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>

СТРАТЕГІЧНІ, ТАКТИЧНІ І ОПЕРАТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ САМОДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню стратегічних, тактичних і оперативних управлінських інструментів забезпечення резильєнтності самодостатнього розвитку бізнесу в умовах непередбачуваних шоків та викликів. Розглянуто основні інструменти резильєнтності: систему внутрішнього контролю, диверсифіковані моделі бізнес-процесів, фінансовий захист, ресурсні резерви, альтернативні сценарії розвитку, інноваційну діяльність, цифровізацію та моніторинг середовища. Проаналізовано стан резильєнтності на прикладі господарських організацій виробництва молочних продуктів України за 2010-2024 роки, що показав здатність галузі до швидкого відновлення після воєнних потрясінь 2022 року. Обґрунтовано ключову роль компонентів внутрішнього контролю – комплаєнсу, внутрішнього аудиту та управління ризиками у формуванні стійкої резильєнтності бізнесу на всіх рівнях управління.

Ключові слова: *резильєнтність, самодостатній розвиток, стратегічне управління, тактичне управління, оперативне управління, внутрішній контроль, комплаєнс, управління ризиками.*

STRATEGIC, TACTICAL AND OPERATIONAL MANAGEMENT TOOLS FOR ENSURING RESILIENCE OF SELF-SUFFICIENT BUSINESS DEVELOPMENT

The article explores strategic, tactical, and operational management tools for ensuring the resilience of self-sufficient business development under conditions of unpredictable shocks and challenges. Modern business management is a complex activity involving personnel as both subjects and objects, influenced by a system of internal and external environmental factors. Today, challenges have become a permanent feature of the business environment, necessitating the application of integrated management tools to achieve economic growth and navigate crisis situations.

The management system of a business organization must be designed to continuously and rapidly adapt to changing conditions, enabling it to modify its structure and resource potential for development in a dynamic environment. The study identifies key tools for ensuring business resilience, including internal control systems, diversified business process models, financial protection mechanisms, resource reserves, alternative development scenarios, innovation activity, digitalization, and environmental monitoring.

The state of business resilience is analysed using the example of Ukrainian dairy production organizations from 2010 to 2024, revealing the sector's capacity to recover quickly after the military shocks of 2022. The research methodology combines theoretical analysis of scholarly literature on business resilience and statistical evaluation of the performance of dairy enterprises (NACE 10.5) over the study period. Comparative analysis methods and calculations of relative acceleration and deceleration using chain-based dynamics were applied to assess the level of business resilience.

The results demonstrate that dairy production organizations exhibited resilience in their economic management

mechanisms in response to the challenges posed by martial law in Ukraine. The study substantiates the critical role of internal control components (compliance, internal audit, and risk management) in fostering sustainable business resilience at all management levels. It concludes that ensuring organizational resilience is essential for the successful functioning of businesses in the face of unpredictable changes resulting from shocks, challenges, and threats in both external and internal environments. Business resilience supports stability, competitiveness, and the transition to self-sufficient development in an uncertain world.

Keywords: *resilience, self-sufficient development, strategic management, tactical management, operational management, internal control, compliance, risk management.*

JEL classification: *L66, M21, O10.*

Постановка проблеми. За своїм процесом, управління бізнесом є складним видом діяльності персоналу як його суб'єктів і об'єктів на здійснення якого впливає система факторів внутрішнього і зовнішнього середовища господарської організації. На сьогодні виклики стають постійним середовищем функціонування бізнесу.

Система управління господарської організації має формуватися таким чином, щоб вона постійно і швидко могла адаптуватися до мінливого середовища та модифікувати свою структуру і наявний потенціал ресурсів до розвитку в нових умовах. Це зумовлює необхідність застосування стратегічних, тактичних і оперативних інструментів, що надає можливість господарській організації забезпечити економічне зростання та вийти з кризового стану. При цьому, орієнтація на короткострокові програми розвитку, відсутність або невірно обрана стратегія призводить лише до локалізації проблем та до зниження ефективності діяльності господарської організації у довгостроковій перспективі.

Сучасними інструментами управління розвитком господарської організації для забезпечення резильєнтності є розроблені стратегія і тактика функціонування бізнесу та оперативні дії щодо їх реалізації. Саме це дозволяє досягти мети функціонування бізнесу для всіх його учасників та домагатися стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Тракування майбутньої, тактичної і поточної діяльності щодо розвитку господарської організації не повинно здійснюватися як обов'язкове покращення в порівнянні з минулим шляхом перенесення існуючих тенденцій зростання. У конструюванні бажаного майбутнього бізнесу та визначення практичних засобів його досягнення важливе місце необхідно відводити аналізу перспектив розвитку завданням якого є з'ясування тих небезпек, можливостей і окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися у функціонуванні господарської організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження показують, що стан резильєнтності господарських організацій забезпечується її системою управління на стратегічному, тактичному і оперативному рівні функціонування бізнесу, яка повинна створювати умови, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища, посилювати конкурентні позиції на ринку та вчасно реагувати на шоки, загрози і виклики. Ці напрями досліджень були предметом публікацій таких науковців як Білецької І., Яблонь В. [2], Божка Є.,

Пирожкова С., Хамітова Н. [3], Гудзь О. [4], Іванюк У. [6], Корольчук О. [7], Лазос Г. [8], Лігоненко Л., Андрийчук В. [9], Лук'янової В., Головач Т., Закрижевської І. [10], Полякової О. [13], Полянського В. [14], Пахучої Е., Савицької Н.Л. [15], Хаустової В., Решетняк О. [16], Череватського Д. [17].

Водночас проведені наукові дослідження основних сфер резильєнтності в системі управління забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу не включають таку важливу компоненту як інструментарій внутрішнього контролю, що вимагає уваги та визначення місця його ключових елементів в умовах шокового процесу господарювання.

Метою дослідження є вивчення проблематики забезпечення резильєнтного самодостатнього розвитку господарських організацій на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях в умовах настання непередбачуваних шоків, загроз, викликів та визначення ролі в цьому процесі компонентів внутрішнього контролю у складі комплаєнсу, аудиту і управління ризиками.

Виклад основних результатів дослідження. Будь-яка господарська організація незалежно від КВЕД для забезпечення резильєнтності повинна прогнозувати своє майбутнє на довгостроковий період, визначати тактичні бюджети діяльності, розробляти оперативні дії по фактичному виконанню господарських операцій як загалом, так і за окремими центрами відповідальності та напрямами господарювання. Інструменти, що забезпечують резильєнтність бізнесу мають апіорі бути закладені в життєвий цикл розвитку господарської організації на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях господарювання, а також динамічно супроводжувати бізнес-процеси на основі розробки модельних сценаріїв їх виконання. Визначені завдання розвитку бізнесу на різних часових рівнях господарювання повинні постійно переглядатися та адаптуватися до нових умов.

Саме це зумовлює необхідність розроблення стратегії, тактики і оперативного функціонування господарської організації і можливих сценаріїв розвитку процесу господарської діяльності щодо впливу ризиків для забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах непередбачуваних змін.

Система управління забезпечення резильєнтності господарської організації – це не просто стратегія, тактика і оперативна діяльність щодо непередбачуваних змін, яких може потребувати розвиток бізнесу, а

використання інструментів для виходу з кризового стану або моделювання сценаріїв попередження можливих негативних факторів, що будуть мати вплив у майбутньому на визначення стратегічних, тактичних і оперативних результатів господарської діяльності. В процесі виходу з кризового стану господарської організації відбувається модернізація механізму господарювання виходячи з непередбачених змін, які виникають в бізнесі безпосередньо в ході здійснення господарської діяльності.

Непередбачувані зміни в бізнесі – це шоківі, раптові події або ситуації, які можуть суттєво вплинути на діяльність суб'єкта господарювання, але які було важко або неможливо передбачити заздалегідь. Господарська організація повинна мати резильєнтність як до негативних, так і позитивних змін факторів середовища, які передбачалося використовувати при здійсненні бізнес-процесів.

До непередбачуваних змін (форс-мажорних обставин) можна віднести:

- 1) глобальні кризи, зокрема пандемія COVID 19, війни, економічні рецесії, цифрова трансформація;
- 2) інструменти, що забезпечують технологічні процеси, які кардинально змінюють правила господарської діяльності, як приклад штучний інтелект;
- 3) законодавча діяльність держави і територіальних громад: розмір мінімальної заробітної плати, нормативні обмеження процесу господарювання, нові об'єкти і ставки оподаткування;
- 4) споживчі уподобання щодо товарних об'єктів бізнесу, які формуються несподіваними трендами покупок;
- 5) негативні природні явища, які можуть призводити до пошкодження інфраструктури, обладнання, продукції, порушення логістичних ланцюгів та зменшення обсягів господарської діяльності: землетруси, повені, посухи, заморозки, пожежі тощо;
- 6) дії конкурентів, які можуть суттєво вплинути на господарську діяльність та ринкові позиції щодо бізнес-процесів придбання і постачання.

Непередбачувані зміни можуть створити негативні умови руйнування стратегії, тактики і виконання оперативних дій в процесі здійснення господарських операцій, необхідність змінювати життєвий цикл господарської організації та появи загроз існування бізнесу.

Стан резильєнтності господарської організації повинен також бути готовий до можливості оперативного використання непередбачуваних позитивних змін для забезпечення зростання бізнесу на основі самодостатнього розвитку.

Основні інструменти забезпечення резильєнтності бізнесу:

- організована система внутрішнього контролю на основі превентивного оцінювання процесу виконання стратегії, тактики і оперативних дій щодо забезпечення господарської діяльності;
- створення диверсифікованих моделей виконання бізнес-процесів і господарських операцій для

здійснення можливості швидкого адаптування (гнучкість бізнесу);

- створення фінансового захисту господарської діяльності через здійснення її страхування та передачу частини ризиків на відповідальність іншим учасникам ринку;
- наявність ресурсних резервів щодо активів і джерел їх формування та робочої сили;
- підготовка альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу на основі розбудови відносин з постачальниками економічних ресурсів та покупцями товарних об'єктів;
- інвестиційно-інноваційна діяльність для створення унікальних пропозицій товарних об'єктів як цінності для споживачів;
- використання можливостей цифровізації бізнесу та моделей штучного інтелекту в діяльності суб'єктів і об'єктів управління;
- моніторинг середовища господарської організації – слідкування за трендами і сигналами можливих змін.

Господарська організація через створені інструменти резильєнтності перетворює виклики на власні переваги.

Стратегія забезпечення резильєнтності – це система інноваційних інструментів, що використовується для переходу господарської організації від поточного стану після впливу кризових явищ до бажаного та здійснення превентивних заходів до можливих ризиків, що включає планування, впровадження та контроль необхідних змін з метою мінімізації негативних наслідків та максимізації позитивних.

Резильєнтність на рівні стратегії передбачає можливість господарської організації здійснювати:

- ✓ швидкі дії на зміну ситуації ринкового середовища щодо підтримання конкурентоздатності;
- ✓ забезпечення гнучкості управлінської діяльності, виконання бізнес-процесів та господарських операцій;
- ✓ інтенсивне формування та використання потенціалу всіх видів необхідних ресурсів для здійснення змін, які не були передбачені в моделі розвитку бізнесу;
- ✓ створення резервів активів за рахунок власних і залучених фінансових ресурсів для інвестиційної діяльності;
- ✓ постійний пошук і впровадження продуктивних, процесових, маркетингових та організаційних інновацій.

Для цього стратегія господарської організації повинна містити не лише перелік майбутніх дій та способів їх реалізації для забезпечення самодостатнього розвитку, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно активувати потенціал всіх ресурсів і можливості для адаптування до нових умов господарської діяльності.

Забезпечення резильєнтності бізнесу на основі

тактичного управління здійснюється через річне в розрізі квартальних завдань бізнес-планування з метою координації дій, які спрямовуються на реалізацію стратегічних цілей господарської організації. Тактичне управління виступає як посередник між стратегічними і оперативними завданнями щодо виконання бізнес-процесів. На цьому рівні стратегія набуває форми реальних дій, програм та ініціатив на основі переходу до конкретних кроків виконання господарських операцій.

Основним чинником підтримання безпосереднього стану резильєнтності процесу господарювання є оперативна система управління як поточна діяльність управлінського персоналу, спрямована на досягнення короткострокових у межах місяця (щоденних, декількох днів або тижнів) цілей в контексті реалізації завдань стратегії і тактики розвитку господарської організації. Вона охоплює оперативні рішення, що дозволяють господарській організації швидко і гнучко реагувати на виклики факторів, що забезпечують резильєнтність відносно внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу та створювати умови його безперервної діяльності.

До основних інструментів оперативної системи управління належать:

- календарне планування короткострокових завдань щодо виконання бізнес-процесів;
- організація ресурсного забезпечення щодо робочої сили, виробничих запасів, часу, об'єктів необоротних активів і товарних об'єктів;
- моніторингове контролювання виконання тактичних завдань за індикаторами господарської діяльності, своєчасне виявлення відхилень та здійснення дій для їх коригування;
- координація виконання господарських операцій щодо узгодження дій структурних підрозділів як центрів відповідальності та/або окремих працівників;
- регулювання завдань шляхом миттєвої реакції на непередбачувані обставини в тактиці господарської діяльності, які має попереджати система резильєнтності бізнесу.

Розглянемо стан забезпечення резильєнтності економіки України на прикладі господарських організацій з виробництва молочних продуктів щодо процесів виробництва і постачання як в цілому, так і суб'єктами бізнесу відповідних категорій за величиною обсягів господарювання протягом 2010-2024 років (рис. 1-2, табл. 1).

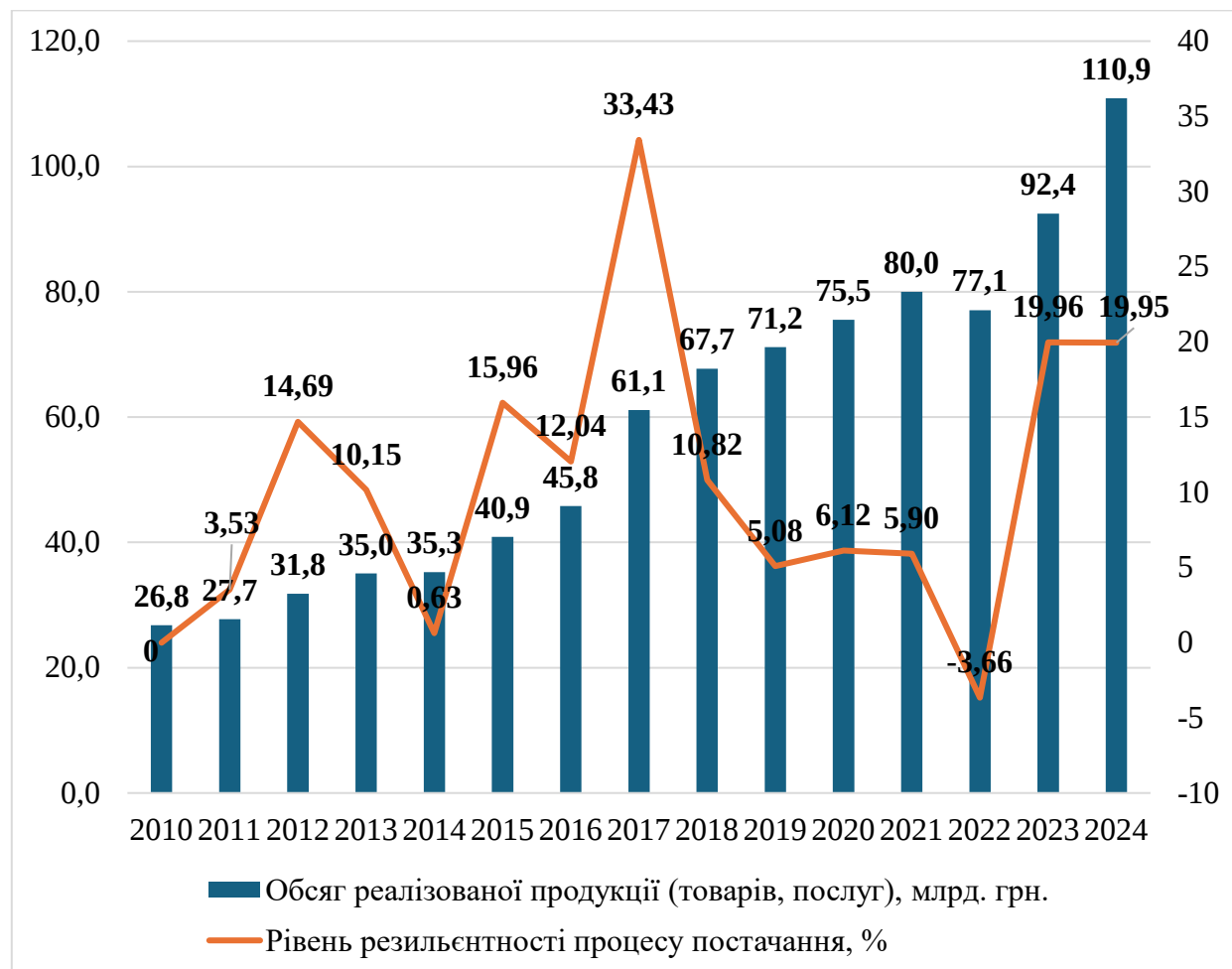


Рис. 1. Стан забезпечення резильєнтності процесу постачання господарськими організаціями з виробництва молочних продуктів

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [11]

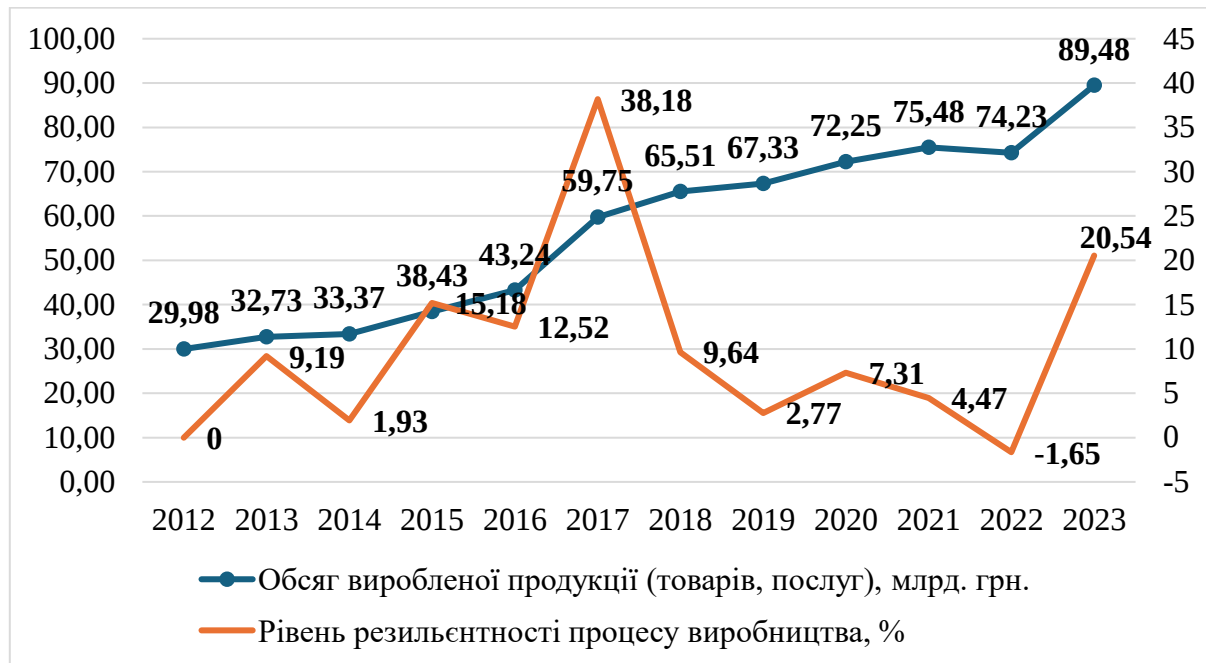


Рис. 2. Стан забезпечення резильєнтності процесу виробництва господарськими організаціями з виробництва молочних продуктів

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [11]

Таблиця 1

Рівень резильєнтності господарських організацій з виробництва молочних продуктів за процесом постачання

Роки	Рівень резильєнтності процесу постачання, %				
	усього	великі	середні	малі	
				усього	з них мікро-підприємства
2011	3,53	90,58	-30,28	22,84	51,24
2012	14,69	21,30	7,12	30,10	-35,57
2013	10,15	20,75	-3,45	30,83	-3,40
2014	0,63	-42,04	64,29	-5,04	1,93
2015	15,96	23,27	11,64	28,64	51,33
2016	12,04	-5,21	21,72	18,31	72,81
2017	33,43	69,62	17,22	32,08	22,26
2018	10,82	11,75	10,47	5,62	16,05
2019	5,08	16,65	-2,16	-2,77	-45,71
2020	6,12	-2,71	12,80	11,68	65,50
2021	5,90	25,35	-8,62	34,98	100,81
2022	-3,66	-12,59	1,78	37,83	-16,93
2023	19,96	14,92	26,12	-2,94	40,20
2024	19,95	29,87	12,14	28,29	-39,51

Джерело: розраховано авторами за даними [11]

Для аналізу були використані статистичні показники: обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) та рівень резильєнтності щодо господарських організацій за КВЕД 10.5 «Виробництво молочних продуктів» [11].

Рівень резильєнтності стану розвитку бізнесу було розраховане як відносне прискорення (уповільнення) величини показників в динаміці за ланцюговою характеристикою.

Як приклад, обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) господарських організацій з виробництва молочних продуктів у 2020 році становили 75,5 млрд. грн., а у 2021 році – 80 млрд. грн. Абсолютне збільшення становить 4,5 млрд. грн. (80,0 – 75,5), а відносне

як темп приросту – 5,90% (4,5 : 75,5 x 100), відповідно, темп зростання 1,0590 (80,0 : 75,5). У період за 2021-2022 рр. відбулося абсолютне зменшення обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) на 2,9 млрд. грн. (77,1 – 80,0), а відносне як темп зниження – на (-3,66%), відповідно, темп спаду – 0,9634 (77,1 : 80,0).

Порівняння темпів зростання (зниження) в динаміці характеризує коефіцієнт прискорення (уповільнення) відносної швидкості розвитку і дає можливість визначати стан резильєнтності бізнесу щодо забезпечення його темпів приросту або відновлення величини показників після спаду.

З аналізу рис. 1 можна побачити, що стан резильєнтності процесу постачання господарських організацій

в сфері виробництва молочних продуктів забезпечував в ланцюговому розрахунку динамічне нерівномірне зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) протягом 2010-2024 рр., за винятком 2022 року, де відбувся спад на 3,66% з причин, пов'язаних з початком повномасштабних військових дій (окупація територій, руйнування інфраструктури, втрати внутрішнього ринку, труднощі зовнішньоекономічної діяльності, часткова внутрішня і зовнішня міграція персоналу).

Проте, вже у 2023 році наявні резильєнтні інструменти в господарських організаціях з виробництва молочних продуктів дозволили не тільки відновити довоєнні обсяги постачання (80,0 млрд. грн), але й забезпечити абсолютний приріст до рівня 2020 року на 12,4 млрд. грн. (92,4 – 80,0) або на 15,5% ($12,4 : 80,0 \times 100$).

Загальний приріст обсягів постачання за 2023 рік в порівнянні з 2022 роком становив 15,3 млрд. грн. або 19,96%. У 2024 році господарські організації в сфері виробництва молочних продуктів продовжували нарощувати обсяги реалізації продукції, які досягли рівня 110,9 млрд. грн і в порівнянні з 2023 роком зросли на 18,5 млрд. грн. або 19,95%.

Аналіз обсягів виробленої продукції (товарів, послуг) за 2012-2023 рр. (рис. 2) свідчить про динамічне їх зростання і характеризується деяким спадом у 2022 році та нарощуванням виробництва у 2023 році при досить нерівномірних темпах приросту.

Про стан резильєнтності виробництва молочної продукції свідчать показники його спаду за періоди 2017-2019 рр. та 2020-2022 рр. Якщо перший період характеризується значним зменшенням темпів приросту, то у другому періоді, в 2022 році у порівнянні з 2021 роком, відбулося абсолютне зменшення обсягів виробництва на 1,25 млрд. грн. (74,23 – 75,48). Загалом, ми бачимо, що після цих періодів, як у 2020 році, так і у 2023 році, відбулося відновлення у першому періоді темпів приросту обсягів виробництва, а у другому періоді й абсолютних його показників.

Аналіз представленої статистики в комплексі говорить про те, що воєнне вторгнення росії хоча й вплинуло на обсяги виробництва і реалізації молочних продуктів в цілому за КВЕД 10.5 «Виробництво молочних продуктів», але вже у 2023 році намітилась позитивна тенденція росту галузі. Це свідчить, що господарські організації в сфері виробництва молочних продуктів проявили резильєнтність економічного механізму господарювання до викликів, пов'язаних з військовим станом в Україні.

Можна також виокремити, що бізнес з виробництва молочних продуктів протягом 2018-2023 рр. щорічно перевищував обсяги реалізованої продукції в порівнянні з її виробництвом, що свідчить про поліпшення маркетингової політики та оптимізацію запасів товарних об'єктів на основі інструментів резильєнтності збутової діяльності.

Попри всі проблеми в період відскоку (спаду) обсягів господарювання у результаті поглинання перших шоків та адаптації до нових умов в 2022 році найкраще пережили бізнесові структури середньої величини (табл. 1), тоді як великі господарські організації

допустили спад, а малі, при значному прирості у 2022 році, погіршили ситуацію у 2023 році, що дало значний імпульс до зростання у 2024 році.

Отже, галузь з виробництва молочних продуктів за статистичними даними перебуває у достатньо стабільному стані завдяки ефективно спрямованому на основі резильєнтності організаційно-економічному механізмі, який потребує постійної підтримки на стратегічному, тактичному і оперативному рівні.

Самодостатній розвиток господарських організацій передбачає перехід на забезпечення їх резильєнтності в стратегічному, тактичному і оперативному аспекті як до нового підходу функціонування бізнесу [5].

Основою створення стійкої резильєнтності господарської організації мають бути розроблені дії щодо організації управління на стратегічному, тактичному і оперативному рівні.

Консалтингова компанія McKinsey до ключових складових резильєнтності бізнесу віднесла стан стійкості, що знаходиться у семи вимірах: фінансовому, операційному, організаційному, репутаційному, бізнес-процесному, цифровому та технологічному [12].

Експерти BCG (Boston Consulting Group) з консалтингу щодо стійкості бізнесу зазначають, що резильєнтні господарські організації досягають кращих результатів, ніж їхні конкуренти, за трьома показниками: зовнішній шок може мати менший вплив на їхню діяльність; швидкість їхнього відновлення може бути вищою; масштаби відновлення також можуть бути більшими. Підхід резильєнтності бізнесу, яку сформувала BCG, «відчувати, адаптуватися, процвітати та трансформуватися», це динамічна стратегія, яка допомагає суб'єктам і об'єктам управління визначити курс на майбутнє та побудувати більш пристосовану господарську організацію до шоків, викликів, загроз її середовища, незалежно від того, з якої відправної точки вона починала відновлення [1].

Серед інструментів забезпечення виконання стратегії, тактики і оперативних заходів господарської діяльності важливе місце займають окремі види зусиль управлінського реагування в складі превентивних, реактивних, посткризових, антикризових, ситуаційних і програмних дій системи управління бізнесу.

Для забезпечення самодостатнього економічного розвитку господарської організації в її стратегічну, тактичну і оперативну діяльність мають бути вмонтовані превентивні управлінські інструменти резильєнтності за ключовими компонентами комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту.

Компоненти комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту формують систему внутрішнього контролю за станом виконання завдань стратегії, тактики і оперативних дій щодо забезпечення резильєнтності господарської діяльності та визначають її стан.

В забезпеченні стійкої резильєнтності самодостатнього розвитку господарської організації компоненти внутрішнього контролю мають виконувати наступну роль:

1) комплаєнс через систему індикаторів забезпечує постійний контроль та започатковує певний

стандарт здійснення господарської діяльності на основі повної прозорості виконаних господарських операцій в системі оцінювання їх на відповідність економічної політики, визначеної на рівні стратегії, тактики і оперативних дій бізнесу;

2) внутрішній аудит, як служба фахівців, що представляють власника бізнесу і є незалежним інструментом від виконавчих суб'єктів та об'єктів управління господарської організації, має виконувати функції контролю ефективності використання ресурсів, забезпечення корпоративного управління, дотримання процесу господарювання нормам економічної політики;

3) система управління ризиками, як інструмент забезпечення резильєнтності бізнесу, має здійснюватися як процес їх ідентифікації, оцінювання ймовірності та визначення можливих наслідків з метою уникнення кризових ситуацій і своєчасного реагування на передбачувані зміни шокowego характеру в господарській діяльності та використання результатів управлінських рішень для зростання і розвитку господарської організації.

Така система забезпечення контролю стану резильєнтності господарської організації допомагає побудувати її внутрішній економічний механізм, який буде сприяти адаптації та виживанню в умовах невизначеності, що є головною метою управління на всіх часових рівнях функціонування бізнесу. При цьому, резильєнтність як властивість господарської організації дозволяє їй після непередбачуваних шоків пом'якшувати і компенсувати втрати та нарощувати господарську

діяльність за допомогою власних резервів, пов'язаних з використанням ресурсів та умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Висновки. Забезпечення резильєнтності господарської організації є важливим аспектом успішного функціонування бізнесу в умовах непередбачуваних змін, які відбуваються безпосередньо в процесі господарської діяльності як наслідок шоків, викликів і загроз, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Резильєнтність бізнесу дозволяє йому підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у невизначеному середовищі. Забезпечення резильєнтності стратегії бізнесу дозволяє йому протистояти непередбачуваним загрозам в довгостроковому періоді, тактики господарювання – вказує на стійкість і здатність до адаптації на річному часовому рівні, а оперативної діяльності – витримувати тиск від шоку і відновлюватися після стресової ситуації.

Формування стратегічної, тактичної і оперативної діяльності з метою забезпечення самодостатнього розвитку господарської організації повинно обов'язково відбуватися на основі резильєнтних інструментів, серед яких важлива роль належить організації ефективного внутрішнього контролю. Особливого значення у формуванні стійкого стану резильєнтності господарської організації на всіх рівнях управлінської діяльності відіграють комплаєнс, внутрішній аудит та створений внутрішній механізм попередження ризикових ситуацій, а організація їх застосування в бізнесі має стати предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Business Resilience in Times of Uncertainty. BCG. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-resilience>.
2. Білецька І., Яблонь В. (2025). Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, № 1. С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>.
3. Божок Є., Пирожков С., Хамітов Н. Резильєнтність (2021). Стратегія виживання в умовах гібридних загроз. *Укрінформ*. URL: <https://surl.li/xzocra>.
4. Гудзь О.І. (2018). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*, № 18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>.
5. Денисюк О.Г. (2025). Сутність поняття «самодостатній економічний розвиток господарських організацій». *Економіка, управління та адміністрування*, № 2(112). С. 13-26. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335514>.
6. Іванюк У.В. (2021). Ретроспективний аналіз резильєнтності соціально-економічної системи України в умовах глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. *Економіка та суспільство*, Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>.
7. Корольчук О.Л. (2021). Безпекові аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності в Україні. *Право та державне управління*, № 2. С. 114-118. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>.
8. Лазос Г.П. (2018). Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*, Т. 3.: Консультативна психологія і психотерапія, Вип. 14. Вінниця, С. 26-64. URL: <https://surl.lu/jdywux>.
9. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. (2023). Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, Вип. 52. С. 16-37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.
10. Лук'янова В., Головач Т., Закрижевська І. (2023). Стратегування як інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 314(1). С. 234-238. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16468>.
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Консалтингова компанія McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/>.

13. Полякова О.Ю. (2024). Виклики, загрози та ризики у контексті резильєнтності економіки. Проблеми економіки, № 3. С. 126-134. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-126-134>.
14. Полянський В.О. (2024). Механізм формування «шоків» в економіці та їх характерні ознаки. Економіка та суспільство, № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-83>.
15. Савицька Н.Л., Пахуча Е. (2024). Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ, № 2. С. 244-257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
16. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. (2023). Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ, № 7. С. 30-41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.
17. Череватський Д.Ю. (2023). Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. Економіка промисловості, № 1(101). С. 31-39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>.

References:

1. Business Resilience in Times of Uncertainty. BCG. Retrieved from: <https://www.bcg.com/capabilities/business-resilience>.
2. Biletska, I., & Yablon, V. (2025). Stratehichne upravlinnia yak instrument zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva [Strategic management as a tool for ensuring stable enterprise development]. Modeling the development of the economic systems, No. 1. Pp. 26–31. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>. [in Ukrainian].
3. Bozhok, Ye., Pyrozhkov, S., & Khamitov, N. (2021). Rezylientnist. Stratehiia vyzhyvannia v umovakh hibrydnykh zahroz [Resilience. Survival strategy under hybrid threats]. Ukrinform. Retrieved from: <https://surl.li/xzocra>. [in Ukrainian].
4. Hudzi, O.I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. Economy and society, No. 18. Pp. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. [in Ukrainian].
5. Denysiuk, O.H. (2025). Sutnist poniattia «samodostatnii ekonomichniy rozvytok hospodarskykh orhanizatsii» [The essence of the concept of «self-sufficient economic development of business organizations»]. Economics, Management and Administration, No. 2(112). Pp. 13–26. Retrieved from: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335514>. [in Ukrainian].
6. Ivaniuk, U.V. (2021). Retrospektyvnyi analiz rezylientnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalnoi finansovo-ekonomichnoi kryzy 2008–2009 rr. [Retrospective analysis of the resilience of Ukraine's socio-economic system during the global financial and economic crisis of 2008–2009]. Economy and society, Vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>. [in Ukrainian].
7. Korolchuk, O.L. (2021). Bezpekovi aspekty sotsiohumanitarnoi y ekonomichnoi stabilnosti u formuvanni natsionalnoi rezylientsnosti v Ukraini [Security aspects of sociocultural and economic stability in shaping national resilience in Ukraine]. Law and public administration, No. 2. Pp. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>. [in Ukrainian].
8. Lazos, H.P. (2018). Rezylientnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: conceptualization of concepts, review of current research]. Current problems of psychology, Vol. 3.: Consulting psychology and psychotherapy, Vol. 14. Vinnytsia, Pp. 26-64. Retrieved from: <https://surl.li/jqywux>. [in Ukrainian].
9. Lihonenko, L.O., & Andriichuk, V.A. (2023). Rezylientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of global trends and prospects for scientific research]. Economic Development Strategy of Ukraine, No. 52. Pp. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>. [in Ukrainian].
10. Lukianova, V., Holovach, T., & Zakryzhevska, I. (2023). Stratehuvannia yak instrument zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstva [Strategizing as a tool for ensuring effective functioning of the enterprise]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, No. 314(1). Pp. 234–238. Retrieved from: <https://journals.khnu.km.ua/vesnik/?p=16468>. [in Ukrainian].
11. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. McKinsey Consulting Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/>.
13. Poliakov, O.Yu. (2024). Vyklyky, zahrozy ta ryzyky u konteksti rezylientsnosti ekonomiky [Challenges, threats and risks in the context of economic resilience]. Economic problems, No. 3. Pp. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-126-134>. [in Ukrainian].
14. Polianskyi, V.O. (2024). Mekhanizm formuvannia “shokiv” v ekonomitsi ta yikh kharakterni oznaky [The mechanism of “shock” formation in the economy and their distinctive features]. Economy and society, No. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-83>. [in Ukrainian].
15. Savitska, N.L., & Pakhucha, E. (2024). Rynkova rezylientsnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: theoretical construct]. Business Inform, No. 2. Pp. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>. [in Ukrainian].
16. Khaustova, V.Ye., & Reshetniak, O.I. (2023). Rezylientsnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Economic resilience: essence and challenges for Ukraine]. Biznes Inform, No. 7. Pp. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>. [in Ukrainian].
17. Cherevatskyi, D.Yu. (2023). Rezylientsnist ekonomiky ta ekonomika rezylientsnosti [Economic resilience and resilience economics]. Industrial Economics, No. 1(101). Pp. 31–39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>. [in Ukrainian].