

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-70>

УДК 658.012.4:005.334

JEL classification: M21, D23, L21, G32

ПАЗЄСВА Ганна

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

<https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

## УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК УПРАВЛІНСЬКА ФУНКЦІЯ

У статті досліджено теоретичні засади управління життєздатністю підприємства в умовах зростання невизначеності та економічної турбулентності. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією умов функціонування підприємств під впливом воєнних, макроекономічних і технологічних чинників, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління та переходу від реактивних моделей антикризового менеджменту до проактивного забезпечення здатності підприємства до ефективного функціонування, адаптації та розвитку.

Метою статті є обґрунтування управління життєздатністю підприємства як самостійної управлінської функції шляхом систематизації суміжних теоретичних підходів (резильєнтність, стійкість, адаптивність, антикризове управління), а також визначення змісту, структури та місця цієї функції в системі сучасного менеджменту. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, системний та порівняльний підходи, а також метод узагальнення.

У статті узагальнено сучасні підходи до трактування суміжних категорій та здійснено їх порівняльний аналіз, що дозволило обґрунтувати життєздатність підприємства як інтегральну динамічну властивість організаційної системи, яка поєднує операційний, відновлювальний і розвитковий виміри. Встановлено, що життєздатність є більш широким концептом порівняно з резильєнтністю та стійкістю, оскільки охоплює не лише здатність до протистояння кризам, а й проактивне формування умов довгострокового розвитку.

Обґрунтовано доцільність виокремлення управління життєздатністю як самостійної управлінської функції, що формується за ознакою об'єкта управління та інтегрує інструменти стратегічного управління, ризик-менеджменту й антикризового управління. З урахуванням моделі життєздатної системи доведено, що забезпечення життєздатності підприємства є результатом узгодженої взаємодії операційних, координаційних, контрольних, адаптивних і стратегічних підсистем.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування системи управління життєздатністю підприємства, розроблення інструментів її оцінювання та підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.

Ключові слова: життєздатність підприємства; управління життєздатністю; резильєнтність; адаптивність; стійкість; антикризове управління; стратегічне управління; невизначеність; модель життєздатної системи.

PAZIEIEVA Anna

University "KROK"

## ENTERPRISE VIABILITY MANAGEMENT AS A MANAGEMENT FUNCTION

The article examines the theoretical foundations of enterprise viability management under conditions of increasing uncertainty and economic turbulence. The relevance of the study is обусловлена by the transformation of enterprise operating conditions under the influence of military, macroeconomic, and technological factors, which necessitates a reconsideration of traditional management approaches and a transition from reactive crisis management models to the proactive provision of an enterprise's ability to function effectively, adapt, and develop.

The purpose of the article is to substantiate enterprise viability management as an independent managerial function by systematizing related theoretical approaches (resilience, stability, adaptability, crisis management), as well as to define the content, structure, and place of this function within the system of modern management. In the course of the study, general scientific methods of analysis and synthesis, systemic and comparative approaches, as well as the method of generalization were applied.

The article summarizes contemporary approaches to interpreting related categories and conducts their comparative analysis, which made it possible to substantiate enterprise viability as an integral dynamic property of an organizational system that combines operational, recovery, and development dimensions. It is established that viability is a broader concept compared to resilience and stability, as it encompasses not only the ability to withstand crises but also the proactive formation of conditions for long-term development.

The expediency of distinguishing viability management as an independent managerial function is substantiated; this function is formed based on the management object and integrates the tools of strategic management, risk management, and crisis management. Taking into account the viable system model, it is proven that ensuring enterprise viability is the result of coordinated interaction among operational, coordination, control, adaptive, and strategic subsystems.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approach to form an enterprise viability management system, develop tools for its assessment, and improve the effectiveness of managerial decision-making under conditions of uncertainty.

Keywords: enterprise viability; viability management; resilience; adaptability; stability; anti-crisis management; strategic management; uncertainty; viable system model.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 19.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Пазєсва Ганна

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням частоти кризових явищ, що істотно ускладнює функціонування підприємств. Воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, трансформація ринків та технологічні зміни формують умови постійної турбулентності, у яких традиційні підходи до управління виявляються недостатніми для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

За таких умов підприємства стикаються не лише з необхідністю подолання кризових ситуацій, а й із потребою підтримання здатності до функціонування, адаптації та відновлення в довгостроковій перспективі. Це зумовлює актуалізацію концепції життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його стійкості, адаптивності та гнучкості.

Водночас у сучасній управлінській теорії життєздатність переважно розглядається як результат антикризового або стратегічного управління, а не як самостійний об'єкт управління. Такий підхід обмежує можливості формування системних рішень, спрямованих на забезпечення функціонування підприємства в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим виникає необхідність переосмислення ролі життєздатності у системі менеджменту підприємства та формування підходу до її управління як окремої управлінської функції.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Термін «життєздатність» активно увійшли в українськомовні наукові дослідження з 2022–2023 рр., частина релевантних досліджень публікується під спорідненими термінами: стійкість підприємства, адаптивність, антикризове управління, резильєнтність. Всі ці терміни розглядаються у межах досліджень антикризового управління, стратегічного менеджменту та економічної безпеки.

Помітним внеском у формування понятійного апарату є праця Савицької Н. та Пахучої Е. (2024), у якій запропоновано теоретичний конструкт ринкової резильєнтності бізнесу. Авторки розглядають резильєнтність як властивість, яка веде до життєздатності, розмежовують її як статичну властивість (здатність витримувати шоки) та динамічну компетенцію (здатність до відновлення), що є суттєвим кроком до операціоналізації концепту в управлінській науці. Авторки виділяють саме ринковий вимір резильєнтності – на відміну від переважно фінансового або операційного трактувань, поширених у попередніх дослідженнях.

Паралельно Креденцер О. (2024) систематизує підходи до резильєнтності крізь призму організаційної психології, виокремлюючи три рівні аналізу: індивідуальний (резильєнтність працівника на робочому місці), груповий (резильєнтність команди) та організаційний (резильєнтність організації як системи). Автор цієї праці переносить психологічну концепцію резильєнтності на організаційний рівень та їх адаптацію до управлінської проблематики, що формує міждисциплінарну дослідницьку рамку.

Стратегічний напрям життєздатності простежується в наступних роботах. Бойко М. і Лісний М. (2025) зосереджуються на проактивних стратегіях забезпечення резильєнтності бізнесу, концептуалізуючи її як багатовимірну динамічну здатність, що інтегрує три складники: стратегічне передбачення, адаптивну трансформацію та організаційне навчання. Автор зміщує дослідницький фокус з реактивних механізмів подолання криз до проактивного формування стійкості ще до настання дестабілізуючих подій. Особливу цінність має прикладна верифікація моделі в умовах воєнного стану в Україні.

Шульга О. (2025) розвиває суміжний напрям, обґрунтовуючи трансформацію парадигми антикризового менеджменту – від традиційної фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. Дослідниця вводить поняття «динамічної резильєнтності» як ключової характеристики підприємства, здатного не лише вижити, а й розвиватися в умовах перманентної невизначеності. Новизна полягає у переосмисленні самого предмету антикризового управління та запропонованій концепції переходу від «управління кризою» до «управління через кризу».

Напрямок стійкості та адаптивності на макро- та мезорівні розвивають автори наступних робіт. Резнікова О. (2022) формує методологічне підґрунтя для розуміння стійкості на різних рівнях – від національного до організаційного. Монографія є важливою теоретичною рамкою для дослідників, які вивчають резильєнтність у системному контексті, оскільки пропонує багаторівневу концепцію стійкості, що корелює з організаційним виміром. Наукова новизна – у комплексному аналізі детермінант і механізмів забезпечення стійкості в умовах мінливого безпекового середовища.

Ареф'єва О. зі співавторами (2020) закладають теоретико-методологічні засади адаптивного управління підприємствами, розглядаючи адаптивність як передумову та структурний елемент організаційної життєздатності в умовах неотехнологічного відтворення. Новизна праці – у системному обґрунтуванні зв'язку між технологічною модернізацією підприємства та його здатністю до відновлення після зовнішніх шоків.

Менеджментський напрям (адаптивність, лідерство та стійкість організацій) розвиває Єфремова Г. зі співавторами (2023) у колективній монографії. Авторки комплексно висвітлюють проблеми адаптивності, лідерства та стійкості організацій в умовах стратегічної невизначеності та воєнної агресії. Наукова цінність праці полягає у поєднанні теоретичних конструктів із управлінськими рекомендаціями, адаптованими до реалій функціонування українських підприємств у кризових умовах.

Прикладний напрям досліджують Євдокимова І., Бутиліна О., Вітковська І., Плахова О. та ін. (2024). Автори досліджують актуальні напрями менеджменту соціальних служб, зокрема питання організаційної резильєнтності в специфічному секторі – соціальних організаціях. Цінність дослідження – у розширенні предметного поля резильєнтності за межі комерційного сектору та адаптації концепту до організацій публічної і соціальної сфери.

Аналіз розглянутих праць дозволяє виявити кілька наскрізних тенденцій. По-перше, спостерігається еволюція концептуального розуміння резильєнтності та життєздатності – від вузького фінансово-антикризового трактування до багатовимірної стратегічних характеристик організації. По-друге, помітне зміщення від реактивних до проактивних моделей управління стійкістю. По-третє, відбувається міждисциплінарна інтеграція – поєднання менеджментського, психологічного та стратегічного підходів до аналізу резильєнтності.

Водночас у вітчизняній науковій літературі залишаються недостатньо розробленими: інструментарій кількісного вимірювання організаційної резильєнтності; галузева специфіка резильєнтності підприємств різних секторів економіки; взаємозв'язок резильєнтності з довгостроковою життєздатністю підприємства як інтегральною характеристикою. Саме ці питання й визначають актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування управління життєздатністю підприємства як самостійної управлінської функції шляхом систематизації теоретичних підходів до концептів резильєнтності, стійкості та адаптивності організацій, а також визначення змісту, структури та місця цієї функції в системі сучасного менеджменту підприємства. Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. Предметом дослідження є теоретичні засади та концептуальні основи управління життєздатністю підприємства як самостійної управлінської функції.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття «життєздатність підприємства» у вітчизняній управлінській науці до недавнього часу не мало усталеного визначення та розглядалося переважно як інтуїтивно зрозуміла характеристика здатності організації до існування та функціонування. Активізація наукового інтересу до цього терміну зумовлена насамперед необхідністю осмислення умов виживання та розвитку українських підприємств в умовах воєнної агресії, коли традиційні моделі стратегічного планування та антикризового менеджменту виявилися недостатніми.

Поняття «життєздатність» походить від біологічної метафори і первісно означало здатність живого організму підтримувати свої функції, відновлюватися після пошкоджень і відтворювати себе в мінливому середовищі. У перенесенні на організаційний рівень ця метафора набуває управлінського змісту: підприємство розглядається як відкрита адаптивна система, що має підтримувати свою цілісність, функціональність і потенціал розвитку попри дію деструктивних зовнішніх і внутрішніх чинників.

У широкому розумінні життєздатність підприємства – це інтегральна властивість організації, що відображає її здатність зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до змін середовища та реалізовувати потенціал стійкого розвитку в умовах невизначеності й кризових впливів.

У вузькому управлінському розумінні життєздатність підприємства – це динамічна характеристика організаційної системи, що виражається у здатності підприємства одночасно забезпечувати поточну операційну стійкість, відновлювати порушену рівновагу після зовнішніх шоків та генерувати умови для довгострокового розвитку.

Наведені визначення дозволяють виокремити три ключові виміри життєздатності:

- операційний – здатність підтримувати поточне функціонування;
- відновлювальний – здатність повертатися до стабільного стану після порушень;
- розвитковий – здатність нарощувати потенціал і реалізовувати стратегічні цілі.

Дослідження життєздатності підприємства неможливе без чіткого розмежування суміжних понять, що активно використовуються у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Неузгодженість між поняттями «резильєнтність», «стійкість», «адаптивність», «антикризовість» та «життєздатність» ускладнюють як теоретичне осмислення, так і практичне застосування цих термінів в управлінській діяльності.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє встановити ієрархічні та змістові відносини між розглянутими поняттями (рис. 1).

Резильєнтність є найближчим до життєздатності терміном, однак акцентує переважно на відновлювальному вимірі – здатності повернутися до стабільного стану після шоку. Залежно від інтерпретації вона може бути реактивною (Савицька, Креденцер), проактивною (Бойко, Лісний) або трансформаційною (Шульга).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз суміжних понять у дослідженнях життєздатності підприємства (складено автором)**

Поняття	Визначення	Характер реакції
Ринкова резильєнтність. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. (2024)	Здатність бізнесу створювати нові можливості для стійкості, виживання та розвитку в умовах тотальної невизначеності, нелінійних і непередбачуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Стратегічний (маркетингова, організаційна та економічна резильєнтність)
Резильєнтність бізнесу. Бойко М., Лісний М. (2025)	Інтегральна динамічна здатність, що поєднує як компанія створює конкурентні переваги в умовах мінливого середовища, постійно трансформуючи свої ресурси і навички	Проактивний, динамічний (сценарне планування, диверсифікацію ресурсів, формування фінансових та кадрових резервів, а також посилення кіберстійкості)
Динамічна стійкість. Шульга О. А. (2025)	Здатність бізнес-системи не лише протистояти кризам, а й розвиватися через них, трансформуючи загрози у можливості	Трансформаційний, стратегічний
Резильєнтність організаційна. Креденцер О. (2024)	Багаторівнева властивість організації (персонал–команда–організація), що забезпечує протистояння негараздам, відновлення після них та розвиток	Реактивно-відновлювальний
Стійкість національна / організаційна. Резнікова О. (2022)	Здатність ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватись до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, у т. ч. під час криз, швидко відновлюватись після криз до оптимального за визначених умов рівня рівноваги	Адаптивний, довгостроковий
Адаптивність підприємства. Ареф'єва О. В. та ін. (2020)	Здатність підприємства своєчасно та ефективно модифікувати свою структуру, процеси та стратегію відповідно до змін технологічного та ринкового середовища	Адаптивний, середньостроковий
Стійкість організацій в умовах невизначеності. Єфремова Г. Л. та ін. (2023)	Інтегральна управлінська характеристика, що забезпечує збереження стратегічного курсу та операційної ефективності за умов воєнної та ринкової турбулентності	Адаптивно-стратегічний, довгостроковий
Резильєнтність організацій соціальної сфери. Євдокимова І. А. та ін. (2024)	Здатність соціальних організацій зберігати місію, мобілізувати ресурси та забезпечувати безперервність послуг в умовах криз	Реактивно-адаптивний, середньостроковий
Життєздатність підприємства. Авторське визначення	Інтегральна динамічна властивість організаційної системи, що відображає єдність операційної стійкості, відновлювальної здатності та потенціалу стратегічного розвитку	Проактивно-трансформаційний, довгостроковий

Джерело: складено автором

Стійкість наголошує на збереженні поточного стану та структурній незмінності системи, що відповідає переважно операційному виміру життєздатності.

Адаптивність розкриває механізм гнучкого реагування на зміни середовища і є процесуальною характеристикою, що забезпечує відновлювальний вимір та розвиток.

Антикризове управління є функцією забезпечення життєздатності, зорієнтованим на подолання вже наявних кризових ситуацій, тобто охоплює лише частину відновлювального виміру.

Отже, життєздатність підприємства є найбільш інтегративним концептом, що синтезує операційний, відновлювальний і розвитковий виміри в єдину системну характеристику організації. Саме ця інтегративність і обґрунтовує необхідність виокремлення управління життєздатністю як самостійної управлінської функції, що не зводиться ані до антикризового менеджменту, ані до стратегічного планування, ані до управління резильєнтністю зокрема, але включає елементи кожного з цих напрямів.

Таким чином, управління життєздатністю формує новий фокус уваги системи управління. Якщо класичні функції виділені за ознакою змісту діяльності менеджера (що він робить), то нові функції – управління ризиками, управління змінами, управління знаннями – виникли за ознакою об'єкта управлінської уваги (що стало новим предметом цілеспрямованого впливу).

Управління життєздатністю виокремлюється саме за цією другою ознакою: життєздатність організації як системна властивість стає самостійним об'єктом управлінської уваги – таким, що не покривається жодною з наявних функцій у повній мірі. Це і є підґрунтям для введення нової функції.

Найбільш обґрунтованим теоретичним підґрунтям для виокремлення управління життєздатністю як самостійної управлінської функції є концепція життєздатної системи (Viable System Model, VSM), розроблена Stafford Beer (1984). У межах цієї моделі організація розглядається як складна адаптивна система, здатна підтримувати свою цілісність і ефективно функціонувати лише за умови динамічного балансу із зовнішнім середовищем.

Модель VSM визначає п'ять взаємопов'язаних підсистем управління, кожна з яких виконує специфічну функцію забезпечення життєздатності організації, проектуючи на сучасну організацію – це:

- система 1 (операційна діяльність) охоплює основні бізнес-процеси, що створюють цінність. У сучасних організаціях це можуть бути виробничі підрозділи, логістичні системи або продуктивні команди (наприклад, автономні agile-команди в IT-компаніях);

- система 2 (координація та стабілізація) забезпечує узгодження діяльності підрозділів, формує інформаційні зв'язки та підтримує операційну рівновагу. У сучасній практиці її функції реалізуються через ERP-системи, цифрові платформи управління процесами та механізми внутрішньої координації;
- система 3 (внутрішнє управління і контроль) відповідає за оптимізацію ресурсів, операційне планування та контроль ефективності. У підприємствах це проявляється у функціях фінансового контролю, управлінського обліку та операційного менеджменту;
- система 4 (адаптація та стратегічне передбачення) орієнтована на аналіз зовнішнього середовища та формування стратегічних рішень. У сучасних організаціях вона реалізується через маркетингову аналітику, дослідження та розробки (R&D), цифрову трансформацію, а також функції бізнес-розвитку. Наприклад, технологічні компанії активно використовують цю підсистему для швидкої адаптації продуктів до змін ринку;
- система 5 (політика та ідентичність організації) визначає стратегічні пріоритети, цінності та загальний напрям розвитку, забезпечуючи баланс між стабільністю та змінами. У сучасних підприємствах ця функція реалізується на рівні топменеджменту через формування корпоративної стратегії, управління організаційною культурою та прийняття ключових управлінських рішень.

Таким чином, модель VSM демонструє, що життєздатність організації забезпечується не окремими управлінськими рішеннями, а системною взаємодією операційних, координаційних, контрольних, адаптивних і стратегічних підсистем. Це дозволяє розглядати управління життєздатністю як інтеграційну функцію менеджменту, спрямовану на підтримання балансу між стабільністю діяльності та здатністю до адаптації в умовах невизначеності.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

По-перше, аналіз сучасної наукової літератури засвідчив наявність термінологічної неузгодженості у використанні понять «резильєнтність», «стійкість», «життєздатність» та «антикризове управління», які часто трактуються як взаємозамінні, хоча відображають різні аспекти функціонування організації в умовах невизначеності. Це обумовлює необхідність їх концептуального розмежування та систематизації, здійсненої у межах даного дослідження.

По-друге, на основі синтезу існуючих підходів обґрунтовано авторське визначення життєздатності підприємства як інтегральної динамічної властивості організаційної системи, що поєднує операційну стійкість, відновлювальну здатність і потенціал стратегічного розвитку. На відміну від суміжних категорій, життєздатність охоплює не лише реакцію на кризові впливи, а й здатність до проактивного формування умов довгострокового функціонування та розвитку.

По-третє, з урахуванням положень моделі життєздатної системи (VSM) доведено, що забезпечення життєздатності підприємства є результатом узгодженої взаємодії операційних, координаційних, контрольних, адаптивних і стратегічних підсистем управління. Це дозволяє розглядати управління життєздатністю як інтеграційну управлінську функцію, яка забезпечує динамічний баланс між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

По-четверте, обґрунтовано доцільність трансформації управлінської парадигми – від домінування антикризового реагування до формування системи управління життєздатністю, орієнтованої на безперервну адаптацію, відновлення та розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як теоретичної основи для розроблення інструментарію оцінювання життєздатності підприємств, формування адаптивних стратегій управління та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у кризових і посткризових умовах.

Перспективами подальших досліджень є розроблення системи кількісних індикаторів життєздатності підприємства, побудова моделей її оцінювання в реальному часі, дослідження галузевих особливостей реалізації функцій управління життєздатністю, а також емпірична верифікація запропонованого підходу на основі даних українських підприємств у воєнний і повоєнний періоди.

### Література

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
2. Бойко М. і Лісний М. 2025. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia fructuosa*. 164, 6 (Груд 2025), 64–82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05)
3. Шульга О. А. 2025. Сучасна парадигма антикризового менеджменту: від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. №35. С. 183-188. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>

4. Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. — Київ : НІСД, 2022. — 456 с.
5. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : колективна монографія / за ред. Ареф'євої О. В. — Київ : ФОП Маслаков, 2020.
6. Менеджмент: теорія, методологія, практика : колективна монографія / за заг. ред. Г. Л. Єфремової. — Суми : ФОП Цьома С. П., 2023. — 520 с.
7. Актуальні напрями менеджменту соціальних служб в Україні : монографія / Євдокимова І. А., Бутиліна О. В., Вітківська І. М., Плахова О. М. та ін. — Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. — 116 с.
8. Креденцер, О. (2024). Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 33(3-4), 124-136. <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>.
9. Beer, S. (1984). The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 7–25. <https://doi.org/10.1057/jors.1984.2>

### References

1. Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Rynkova rezylentnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: A theoretical construct]. *Business Inform*, (2), 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
2. Boiko, M., & Lisnyi, M. (2025). Proaktyvni stratehii zabezpechennia rezylentnosti biznesu [Proactive strategies for ensuring business resilience]. *Scientia Fructuosa*, 164(6), 64–82. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05)
3. Shulha, O. A. (2025). Suchasna paradyhma antykrizovoho menedzhmentu: vid finansovoi stabilizatsii do stratehichnoi adaptatsii biznes-system [Modern paradigm of anti-crisis management: From financial stabilization to strategic adaptation of business systems]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (35), 183–188. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>
4. Reznikova, O. (2022). *Natsionalna stiiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha* [National resilience in a changing security environment] (Monograph). NISD.
5. Arefieva, O. V. (Ed.). (2020). *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia* [Adaptive management of enterprises in the conditions of neotechnological reproduction] (Collective Monograph). FOP Maslakov.
6. Yefremova, H. L. (Ed.). (2023). *Menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management: Theory, methodology, practice] (Collective Monograph). FOP Tsioma S. P.
7. Yevdokymova, I. A., Butylina, O. V., Vitkovska, I. M., Plakhova, O. M., et al. (2024). *Aktualni napriamy menedzhmentu sotsialnykh sluzhb v Ukraini* [Current directions of management of social services in Ukraine] (Monograph). V. N. Karazin Kharkiv National University.
8. Kredentser, O. (2024). Osnovni pidkhody do analizu poniattia «rezylentnist» v suchasni orhanizatsiinii psykholohii [Basic approaches to the analysis of the concept of "resilience" in modern organizational psychology]. *Organizational Psychology. Economic Psychology*, 33(3-4), 124–136. <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>
9. Beer, S. (1984). The Viable System Model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 7–25. <https://doi.org/10.1057/jors.1984.2>