

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3
УДК 338.246.88

Височан О. О.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет “Львівська політехніка”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4160-1323>

Василишин Т. В.

співзасновник та генеральний директор,
Digital Agency Panem
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>

ПАНДЕМІЯ COVID-19 ТА ПОВНОМАСШТАБНА ВІЙНА В УКРАЇНІ – ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ

Стаття присвячена дослідженню базових аспектів розвитку теорії резильєнтності та впливу глобальних викликів на резильєнтність компанії України різних галузей та видів діяльності. Узагальнено наукові підходи до визначення поняття “резильєнтність” як процесу управління сильними сторонами персоналу компанії, адаптивності бізнес-моделей та розробки резильєнтних ланцюжків постачання. Досліджено вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на резильєнтність компаній в Україні. Наведено номенклатуру засобів забезпечення бізнес-резильєнтності на конкретних прикладах вітчизняних компаній у різних галузях. Виокремлено стратегічні напрямки розвитку, що дозволяють вітчизняним підприємствам залишатися конкурентними під час криз та глобальних викликів, такі як: цифрова трансформація, диверсифікація бізнесу, активізація співпраці з місцевими громадами та вихід на міжнародні ринки.

Ключові слова: резильєнтність, драйвери резильєнтності, пандемія COVID-19, бізнес-модель, глобальна криза.

Olha Vysochan

Lviv Polytechnic National University
Taras Vasylyshyn
Digital Agency Panem

COVID-19 PANDEMIC AND FULL-SCALE WAR IN UKRAINE – GLOBAL CHALLENGES FOR RESILIENCE MANAGEMENT

Introduction. At all stages of its development, every company faces unexpected events that can lead to paralysis of certain areas of work or the entire business, disruption of supply chains, loss of customers and reduced profits. These events can be caused by external or internal factors. In this case, the ability of the organisation as a whole and its individual employees to cope with adversity and return to normal operating parameters, which is called “resilience”, comes to the fore. **Purpose.** The purpose of the article is to synthesise various studies, the first group of which concerns the basic aspects of the development of the theory of resilience, and the second – the impact of global challenges on the resilience of Ukrainian companies in various industries and activities. **Methods.** To solve the tasks set out in the article, the author uses general scientific and special research methods, in particular, observation, analysis, synthesis and generalisation. The study is based on the analysis of strategies for ensuring business resilience of domestic companies in the context of challenges related to the war. **Results.** The latest research on the definition of resilience has identified three main areas that are developing in relative isolation from each other in the scientific literature: managing the strengths of company personnel; adaptability of business models; and development of resilient supply chains. The global nature of the current crises, complicated by their additive nature, poses new challenges for resilience management at the level of the country and local communities, as well as at the level of business entities and individuals. Case studies of such Ukrainian market leaders as: Nova Poshta, Ukrposhta, DTEK, PrivatBank, ATB Market and Ukrainian Railways, over the past 2 years, demonstrate that the companies have, to a greater or lesser extent, coped with the negative impact of the war on the sustainability of their business models. **Conclusion.** Based on the experience of the largest players in the domestic market, the following strategic measures can be identified that allow domestic enterprises to remain competitive in times of crisis and global challenges: focus on digitalisation and digital transformation, business diversification, intensification of cooperation with local communities and access to international markets.

Key words: resilience, drivers of resilience, COVID-19 pandemic, business model, global crisis.

Постановка проблеми та її актуальність. Кожна компанія на усіх етапах свого розвитку зіштовхується з несподіваними подіями, які можуть призвес-

ти до паралічу окремих напрямів роботи чи загалом усієї діяльності, розриву ланцюжків постачання, втрати клієнтів та зниження прибутків. Ці події

можуть бути пов'язаними як із зовнішніми чинниками (пандемія COVID-19, війна), так і внутрішніми (промислова аварія, бойкот працівників). У такому випадку на перший план виходить здатність організації загалом та окремих її працівників справлятися з негараздами, повертаючись до нормальних параметрів роботи, що має назву “резильєнтність”.

Актуальність досліджуваної тематики значно зросла із новітніми викликами, що виникли впродовж останніх п'яти років: спочатку всесвітня пандемія COVID-19 та необхідність подолання її наслідків, пізніше – російсько-українська війна, яка зачепила кожного українця та вплинула на діяльність багатьох вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про актуальність досліджень щодо побудови резильєнтної компанії свідчить зростання інтересу до цього питання у світовому науковому співтоваристві. Аналіз наукових праць, опублікованих та проіндексованих у наукометричній базі Scopus, проведений у 2023 році Ларисою Лігоненко та Василем Андрійчуком чітко засвідчив позитивну їх динаміку. Так, кількість наукових праць з ключовими словами “економічна резильєнтність”, “організаційна резильєнтність” та “резильєнтність бізнесу” зросла із 27 у 2010 році до 565 – у 2022 році. Загалом же ж кількість наукових публікацій у яких зустрічається термін “резильєнтність” досягла 24939 у 2022 році. Більшість (14%) з цих праць припадає на патерн “соціальні науки” [1, с. 20–22].

Особливості формування резильєнтності підприємств як складової менеджменту змін є предметом досліджень у таких фундаментальних працях: Хаустова В.Є. та Решетняк О.І. [2], Linnenluecke M.K. [3], Coutu D.L. [4], Luthans F. [5], Avey J.B., Wernsing T.S., Luthans F. [6], Sutcliffe K.M., Vogus T.J. [7], Hamel G., Valikangas L. [8], Gittell J.H., Cameron K., Lim S., Rivas V. [9], Rice J.B., Caniato F. [10], Klibi W., Martel A., Guitouni A. [11], Juettner U., Maklan S. [12], Vera D., Samba C., Kong D.T., Maldonado T. [13]. У той же час вплив глобальних викликів на резильєнтність підприємств досліджується: Панченко Т.Л. та Сидоренко Ю.В. [14], Пахненко О.М. [15], Череватський Д.Ю. [16], Кондратенко О.О., Кондратенко М.В. та Іванчук О.М. [17], Diop S., Asongu S.A., Nnanna J. [18], Opatska S., Johansen W., Gordon A. [19], Kondratenko I. [20], Іванюк У.В., Гальків Л.І. та Сенишин С.Є. [21].

Водночас, теорія економічної резильєнтності досі залишається малодослідженою у вітчизняній управлінській науці тож поглиблення та уточнення окремих її елементів вважаємо перспективним напрямком сучасних академічних пошуків.

Мета статті полягає у синтезі різновекторних досліджень, перша група яких стосується базових

аспектів розвитку теорії резильєнтності, а друга – впливу глобальних викликів на резильєнтність компаній України різних галузей та видів діяльності.

Мета визначає чотири основні завдання дослідження:

- 1) узагальнити наукові підходи до визначення поняття “резильєнтність”;
- 2) охарактеризувати вплив пандемії COVID-19 на резильєнтність компаній України;
- 3) охарактеризувати вплив повномасштабної війни на резильєнтність компаній України;
- 4) навести номенклатуру засобів забезпечення бізнес-резильєнтності на конкретних прикладах компаній – лідерів вітчизняного ринку у різних галузях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи визначення сутності поняття “резильєнтність” В. Хаустова та О. Решетняк виокремлюють два підходи до його розуміння. За першим підходом “резильєнтність” розглядається як повернення до вже існуючої точки рівноваги; за другим – як постійна адаптація до мінливих умов [2, с. 32].

Новітні дослідження у дефінітивній сфері резильєнтності виокремили три основні напрямки, що розвиваються відносно ізольовано один від одного у науковій літературі (табл. 1):

- 1) управління сильними сторонами персоналу компанії;
- 2) адаптивність бізнес-моделей;
- 3) розробка резильєнтних ланцюжків постачання.

Перший напрям наукових досліджень виокремився із літератури, присвяченої психології розвитку, і узагальнює роботи, в яких резильєнтність організації розглядається через призму позитивних рис окремих її співробітників. У дослідженнях другого напрямку автори зосереджують увагу на коригуванні бізнес-моделей компанії та їх адаптуванні до мінливих умов середовища. Особлива увага звертається на дослідженні організаційних процесів, які забезпечать стійкість при настанні несприятливих умов, а також зворотній підхід – встановлення характеристик тих сприятливих умов, які дозволять створити необхідний запас міцності для компанії. У випадку розробки ланцюжків постачання резильєнтність може досягатися як через гнучкість останніх, так і засобами резервування, що дозволяють диверсифікувати постачальників та напрацьовувати декілька варіантів виробничих режимів на підприємстві. Водночас, в останні роки спостерігається тренд досліджень, у яких резильєнтність розглядається не з точки зору виживання компанії (негативні наслідки криз), а – процвітання (позитивні аспекти тимчасових труднощів) [13]. При такому позитивістському підході криза розглядається як свого роду “драйвер” зростання соціального капіталу, ефективізації комунікаційного процесу та забезпечення психологічної стійкості.

Наукові підходи до визначення поняття “резильєнтність”

Автор	Фокус досліджень	Визначення
Позитивна організаційна поведінка		
Diane Coutru [4, с. 52]	Якості людей, які дозволяють їм зберігати стійкість незважаючи на труднощі	Навички та здатність виявляти стійкість в умовах надлишкового стресу
Fred Luthans [5, с. 702]	Розвиток і управління психологічними якостями співробітників	Позитивна психологічна здатність відновлюватися, “приходити до норми” після труднощів, невизначеності, конфлікту або навіть позитивних змін, прогресу та підвищення відповідальності
James Avey Tara S. Wernsing, Fred Luthans [6]	Вплив, який чинять позитивні працівники на організаційні зміни	Повернення до норми після невдач, які обов’язково виникнуть у процесі організаційних змін
Резильєнтні бізнес-моделі		
Kathleen M. Sutcliffe, Timothy J. Vogus [7, с. 95]	Як організації можуть постійно досягати бажаних результатів, незважаючи на труднощі, напруженість та значні перешкоди для адаптації чи розвитку?	Підтримка позитивної адаптації у складних умовах
Gary Hamel, Liisa Valikangas [8]	Як організації можуть розвинути стратегічну резильєнтність?	Здатність організації динамічно відновлювати свої бізнес-моделі та стратегії в міру зміни обставин. Це включає в себе постійне передбачання та пристосування до змін, які загрожують основі організації, а також змінюватися ще до того, як потреба у цих змінах стане надто очевидною
Jody H. Gittel, Kim Cameron, Sandy Lim, Victor Rivas [9, с. 303]	Дослідження того, чому деякі авіакомпанії досягли успіху після 11.09 та продемонстрували значну резильєнтність у порівнянні з іншими	Динамічний потенціал організаційної адаптивності, який зростає і розвивається в часі
Резильєнтні ланцюжки постачання		
James B. Rice Jr., Federico Caniato [10]	Створення резильєнтної мережі постачання у період після подій 11 вересня	Мережа постачання є резильєнтною, якщо вона може реагувати на несподівані збої та відновлювати нормальне функціонування операцій з постачання
Walid Klibi, Alain Martel, Adel Guitouni [11, с. 287]	Огляд літератури з тематики надійності ціннісно-орієнтованих мереж ланцюжків постачання	Резильєнтність – це здатність SCN (мережа ланцюжків постачання) уникати збоїв або швидко після них відновлюватися
Uta Juettner, Stan Maklan [12]	Емпірично дослідити зв’язок між резильєнтністю ланцюжка поставок і пов’язаними концепціями, на зразок вразливості ланцюжка поставок	Автори припускають, що резильєнтність ланцюжка постачання визначається чотирма властивостями: гнучкість, швидкість реакції, доступ до своєчасної інформації та співпраця між учасниками ланцюжка постачання

Джерело: сформовано на основі досліджень [3]

Глобальність сучасних криз, ускладнена їх адитивним характером висуває нові завдання перед управлінням резильєнтністю як на рівні країни та місцевих громад, так і на рівні суб’єктів господарювання та окремих фізичних осіб. Не встигнувши оговтатися після наслідків пандемії COVID-19 2020–2021 років, економіка України отримала постану перед новими викликами – повномасштабне вторгнення російських військ на територію нашої держави у лютому 2022 року і подальша затяжна війна.

В умовах значної невизначеності та напруженості в сучасному суспільстві, що пов’язано з пандемією COVID-19 та воєнним станом в Україні, значна увага приділяється питанню формування та розви-

тку специфічних здібностей, які сприяють розвитку та формуванню резильєнтності, життєстійкості та визначають їхню здатність конструювати, організувати, розуміти, інтерпретувати та переосмислювати життєвий та особистий досвід [14, с. 226].

На думку О. Пахненко “глобальна пандемія, пов’язана з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, стала основним тригером нової хвилі зацікавлення у вивченні резильєнтності особистості, громади, системи охорони здоров’я, а також національної резильєнтності” [15]. Д. Череватський навіть зауважує, що “на тлі пандемії SARS COVID-19 ... ідеться про парадигмальну зміну Індустрії 4.0 з переходом до Індустрії 5.0, для якої характеристика резильєнтності економіки має бути

визначальною, а самій індустрії відводиться роль драйвера необхідних трансформацій” [16, с. 31]. Водночас, важко не погодитися з О. Кондратенком, М. Кондратенко та О. Іванчуком, які стверджують, що “аналіз ситуації з пандемією COVID-19 в світі через призму резильєнтності, ... продемонстрував неготовність органів публічної влади країн (включаючи Україну) ефективно реагувати на внутрішні і зовнішні виклики” [17, с. 76-77].

Спроби практичної оцінки взаємозв'язку COVID-19, як кризового явища та економічної резильєнтності, як здатності до відновлення при настанні цього явища, робляться у низці досліджень закордонних науковців. Наприклад, Samba Diop, Simplicie A. Asongu та Joseph Nnanna описують дев'ять змінних, які чинять суттєвий вплив на оцінку економічної резильєнтності під час пандемії COVID-19 [18, с. 11–12]:

1) частка сільського господарства у ВВП країни – сільське господарство може відігравати ключову роль у підтримці країн під час пандемії, за рахунок зменшення залежності від імпорту продовольства;

2) ефективність уряду – якість роботи державних служб, їх незалежність від політичного тиску, ефективність реалізації державної політики забезпечують успішну відповідь на виклики, пов'язані із COVID-19 та забезпечують стійкість економіки під час пандемії;

3) якість регуляторної політики – створення правил та прийняття рішень, які забезпечують стимулювання економічної активності приватного сектору під час пандемії COVID-19;

4) контроль корупції – корупційні ризики, присутні в державному управлінні та посилені масштабом і швидкістю поширення надзвичайної ситуації, підривають ефективність реагування на виклики пандемії COVID-19;

5) зовнішній борг – країнам з високим рівнем зовнішнього боргу зазвичай складніше мобілізувати ресурси для компенсації наслідків зовнішніх шоків;

6) рівень споживчих цін – пандемія COVID-19 спричиняє шоківий стан як для попиту, так і для пропозиції через впровадження соціального дистанціювання, карантину та обмежень на подорожі. Зменшення пропозиції може призвести до інфляції, в той час як зменшення попиту спричиняє зниження споживання, а, отже, виникнення дефляційних процесів;

7) безробіття – низький рівень безробіття може забезпечити проходження агресивних етапів пандемії без надмірних витрат на соціальне забезпечення;

8) фіскальний дефіцит – протягом періоду пандемії зазвичай очікується збільшення дефіциту бюджету через втрату бюджетних надходжень і збільшення

державних виплат, особливо на охорону здоров'я та соціальну допомогу;

9) індекс людського розвитку (HDI) – вищий рівень соціального розвитку в країні сприяє соціальній інтеграції під час пандемії COVID-19, а також зменшенню нерівності.

Виводячи на основі цих показників Індекс резильєнтності Samba Diop, Simplicie A. Asongu та Joseph Nnanna ставлять Україну на 113 місце із 150 досліджених країн. Лідерами серед країн за рівнем резильєнтності під час пандемії коронавірусу стали: Нова Зеландія, Нідерланди, Швейцарія, Норвегія та Фінляндія [18, с. 15].

Особливу актуальність проблема резильєнтності набула останнім часом для України, економіка якої з початку повномасштабної війни зазнала руйнівного впливу: знищено та пошкоджено велику кількість промислових та інфраструктурних об'єктів; завдано суттєві збитки сільському господарству, бізнесу; порушено ланцюги виробництва та поставок; частково втрачено трудовий потенціал і робочу силу через міграцію та ряд інших факторів тощо [2, с. 31]. S. Opatska, W. Johansen та A. Gordon в дослідженні [19] ставлять два ключові запитання, відповідь на які дасть можливість оцінити рівень резильєнтності українських компаній сьогодні:

1. Що відбувається всередині компаній під час збройного конфлікту, який руйнує життя, інфраструктуру, економіку та бізнес?

2. Як бізнес-лідери реагують на такі руйнівні та невизначені обставини та враховують їх наслідки?

Лідери ринку України впродовж останніх 2 років, в більшій чи меншій мірі, справилися з глобальними викликами, таким чином, створивши успішні кейси боротьби з негативним впливом війни на стійкість бізнес-моделей компаній і запропонувавши власний досвід для інших гравців ринку (табл. 2).

За дослідженнями McKinsey & Company та American Chamber of Commerce 26% українських компаній найбільш важливим фактором, що допомагає долати кризу спричинену війною вважають гнучку операційну модель та сильну корпоративну культуру. У той же час пріоритет №1 для підготовки до наступних можливих криз 46% компаній вбачають у диверсифікації бізнесу, що вимагатиме перегляду інвестиційних планів [23].

Дослідження І. Кондратенко, проведені з використанням методу інтерв'ювання 30 керівників компаній, які представляють 12 галузей народного господарства України, продемонструвало, що лише 11% з них мали чіткий план дій на випадок повномасштабного вторгнення. Водночас, 86% респондентів визнали, що правильна стратегія, розроблена до війни може стати запорукою резильєнтності компанії під час настання кризи [20].

Практичні приклади спроб вітчизняних компаній забезпечити бізнес-резильєнтність у контексті викликів, пов'язаних із війною

Компанія	Готовність до кризи	Забезпечення резильєнтності
Нова Пошта	Наявність потужних цифрових можливостей для надання своєчасної і точної інформації: онлайн-відстежування, мобільний додаток і чат-бот	Урізноманітнення способів доставки через залучення дронів, велосипедів та електромобілів для перетину блокпостів. Підтримка співробітників та громади шляхом надання гуманітарної допомоги, медичних засобів та психологічних консультацій
Укрпошта	Адаптація бізнес-моделі до електронної комерції, банківського обслуговування, страхування та пенсійного забезпечення	Інвестиції у технології та інфраструктуру: машини для автоматичного сортування, GPS-трекери, сонячні панелі. Співпраця із міжнародними партнерами задля отримання досвіду та залучення додаткового фінансування
ДТЕК	Підвищення енергетичної безпеки шляхом диверсифікації джерел енергії та зменшення залежності від російського вугілля та газу, запровадження додаткових заходів з енергоефективності	Ініціативи соціальної відповідальності, зокрема підтримка ветеранів, біженців і дітей
ПриватБанк	Впровадження надійної системи кібербезпеки з використанням технологій блокчейн та біометричної ідентифікації.	Розширення цифрових послуг: онлайн-банкінг, мобільний додаток та використання QR-кодів. Підтримка співробітників і громад через надання фінансової допомоги, медичної допомоги, навчання
АТВ Market	Забезпечення доступності і якості продукції, використовуючи місцевих постачальників, логістику та дистрибуторську мережу	Інвестування у технології та інновації на зразок автоматів самообслуговування, смарт-полиць та програм лояльності. Мережа також займається ініціативами соціальної відповідальності, підтримкою фермерів, ветеранів та дітей
Українська залізниця	Переорієнтація власної бізнес-моделі і стратегії на вантажні перевезення, логістику, машинобудування та туризм	Інвестування у технології та інфраструктуру, на зразок сучасних поїздів, електровозів та цифрових платформ. Співпраця з міжнародними партнерами, такими як Європейський Союз та Світовий банк для забезпечення фінансування

Джерело: узагальнено за дослідженнями компанії Deloitte [22]

Драйверами стримування послаблення соціально-економічної резильєнтності України в умовах невизначеності У. Іванюк, Л. Гальків та С. Сенишин називають: 1) максимально ефективного використання ринкових механізмів регулювання економічних процесів; 2) удосконалення методів реалізації фіскальної політики задля регулювання сукупного попиту і розвитку внутрішнього споживчого ринку, оптимізації державних і трансфертних виплат; 3) оптимізація національної системи “споживання-заощаження” для стримування інфляції; 4) контролінг “відпливу” капіталу з держави; 5) інтеграція промислових логістичних ланцюгів у світові виробничі, торговельні, фінансові мережі, що дало б змогу підвищити економічну стійкість країни [21, с. 6].

Висновки. Таким чином, взявши за основу досвід найбільших гравців вітчизняного ринку, можна виокремити такі стратегічні ходи, які дозволяють вітчизняним підприємствам залишатися конкурентними під час криз та глобальних викликів:

- 1) акцент на діджиталізації / цифровій трансформації;
- 2) диверсифікація бізнесу;
- 3) активізація співпраці з місцевими громадами;
- 4) вихід на міжнародні ринки.

У подальших дослідженнях акцент зробимо на використанні конкретного інструментарію для підтримки резильєнтності компаніями різних галузей, а також аналізі методик для оцінки бізнес-резильєнтності з врахуванням новітніх глобальних викликів.

Література:

1. Лігоненко Л., Андрійчук В. Резильєнтність в економічному контексті: Аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37.
2. Хаустова В.С., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41.
3. Linnenluecke M.K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. No. 19. P. 4–30.
4. Coutu D.L. How resilience works. *Harvard Business Review*. 2002. No. 80. P. 46–55.

5. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002. No. 23. P. 695–706.
6. Avey J.B., Wernsing T.S., Luthans F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2008. No. 44. P. 48–70.
7. Sutcliffe K.M., Vogus T.J. Organizing for resilience. In K.S. Cameron, J.E. Dutton and R.E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler, 2003.
8. Hamel G., Valikangas L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*. 2003. No. 81. P. 52–65.
9. Gittell J.H., Cameron K., Lim S., Rivas V. Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2006. No. 42. P. 300–329.
10. Rice J.B., Caniato F. Building a Secure and Resilient Supply Network. *Supply Chain Management Review*. 2003. No. 7(5). P. 22–30.
11. Klibi W., Martel A., Guitouni A. The design of robust value-creating supply chain networks: a critical review. *European Journal of Operational Research*. 2010. No. 203(2). P. 283–293.
12. Juettner U., Maklan S. Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2011. No. 16(4). P. 246–259.
13. Vera D., Samba C., Kong D.T., Maldonado T. Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*. 2021. No. 50. P. 1–8.
14. Панченко Т.Л., Сидоренко Ю.В. Теоретичні передумови формування резильєнтності учасників освітнього процесу засобами технологій інтерактивного навчання. *Contemporary Problems of Pedagogy Amidst the European Integration of Educational Environment: Theory and Practice: Scientific Monograph*. 2023. С. 225–249.
15. Пахненко О.М. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1390>
16. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31–39.
17. Кондратенко О.О., Кондратенко М.В., Іванчук О.М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи*. 2020. № 6. С. 71–84.
18. Diop S., Asongu S.A., Nnanna J. COVID-19 Economic Vulnerability and Resilience Indexes: Global Evidence. *AGDI Working Paper*. 2020. P. 1–19.
19. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. No. 23. P. 1–10.
20. Kondratenko I. Resilience in Action: Lessons from Ukrainian Businesses in Times of War. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/resilience-action-lessons-from-ukrainian-businesses-war-kondratenko-1e>
21. Іванюк У.В., Гальків Л.І., Сенишин С.Є. Детермінологічний аналіз впливу війни на поточну резильєнтність соціально-економічної системи України. *Проблеми економіки та управління: Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2023. № 7. С. 1–9.
22. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. URL: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>
23. Ukraine business resilience – survey results. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/02/AmCham_McKinsey_Ukraine-business-resilience_survey-results.pdf

References:

1. Lihonenko L., Andriichuk V. (2023) Rezyliientnist v ekonomichnomu konteksti: Analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic aspect: analysis of global trends and prospects for research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 52, pp. 16–37.
2. Khaustova V. Ie., Reshetniak O. I. (2023) Rezyliientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Resilience of economy: Its essence and challenges for Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 30–41.
3. Linnenluecke M. K. (2017) Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, pp. 4–30.
4. Coutu D. L. (2002) How resilience works. *Harvard Business Review*, vol. 80, pp. 46–55.
5. Luthans F. (2002) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 695–706.
6. Avey J. B., Wernsing T. S., Luthans F. (2008) Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, pp. 48–70.
7. Sutcliffe K. M., Vogus T. J. (2003) Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
8. Hamel G., Valikangas L. (2003) The quest for resilience. *Harvard Business Review*, vol. 81, pp. 52–65.
9. Gittell J. H., Cameron K., Lim S., Rivas V. (2006) Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, pp. 300–329.

10. Rice J. B., Caniato F. (2003) Building a Secure and Resilient Supply Network. *Supply Chain Management Review*, vol. 7(5), pp. 22–30.
11. Klibi W., Martel A., Guitouni A. (2010) The design of robust value-creating supply chain networks: a critical review. *European Journal of Operational Research*, vol. 203(2), pp. 283–293.
12. Juettner U., Maklan S. (2011) Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 16(4), pp. 246–259.
13. Vera D., Samba C., Kong D. T., Maldonado T. (2021) Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*, vol. 50, pp. 1–8.
14. Panchenko T. L., Sydorenko Yu. V. (2023) Teoretychni peredumovy formuvannya rezyliantnosti uchasyukiv osvithnoho protsesu zasobamy tekhnolohii interaktyvnoho navchannia [Theoretical prerequisites for the formation of resilience of participants in the educational process by means of interactive learning technologies]. *Contemporary Problems of Pedagogy Amidst the European Integration of Educational Environment: Theory and Practice: Scientific Monograph*. pp. 225–249. (in Ukrainian)
15. Pakhnenko O. M. (2022) Sutnist ta skladovi rezyliantnosti hromad v konteksti COVID-19 [Essence and components community resilience in the context of COVID-19]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1390> (accessed June 5, 2024).
16. Cherevatskyi D. Iu. (2023) Rezyliantnist ekonomiky ta ekonomika rezyliantnosti [Resilience of the economy and economics of resilience]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, vol. 1, pp. 31–39.
17. Kondratenko O. O., Kondratenko M. V., Ivanchuk O. M. (2020) Osoblyvosti formuvannya rezyliantnosti v Ukraini cherez pryzmu publichnoho upravlinnia [The features of resilience formation in Ukraine through the prism of public administration]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, vol. 6, pp. 71–84.
18. Diop S., Asongu S. A., Nnanna J. (2020) COVID-19 Economic Vulnerability and Resilience Indexes: Global Evidence. *AGDI Working Paper*, pp. 1–19.
19. Opatska S., Johansen W., Gordon A. (2023) Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 23, pp. 1–10.
20. Kondratenko I. Resilience in Action: Lessons from Ukrainian Businesses in Times of War. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/resilience-action-lessons-from-ukrainian-businesses-war-kondratenko-1e> (accessed June 5, 2024).
21. Ivaniuk U. V., Halkiv L. I., Senyshyn S. Ie. (2023) Determinolohichniy analiz vplyvu viiny na potochnu rezyliantnist sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy [Deterministic analysis of the impact of the war on the current resilience of the Ukrainian socio-economic system]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia: Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*, vol. 7, pp. 1–9.
22. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Available at: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html> (accessed June 5, 2024).
23. Ukraine business resilience – survey results. Available at: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/02/Am-Cham_McKinsey_Ukraine-business-resilience_survey-results.pdf (accessed June 5, 2024).

Стаття надійшла до редакції 07.06.2024 р.