

БАЗОВІ ЧИННИКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КОМПАНІЇ В ГОСТРИХ СТАДІЯХ КРИЗИ

BASIC FACTORS OF THE COMPANY'S RESILIENCE IN AN ACUTE STAGE OF A CRISIS

Омельченко Н.О.
віцепрезидентка,
ТОВ «ІТ-Інтегратор»:
викладачка,
Бізнес-школа «MIM-Київ»

Кукуруза О.С.
керівниця проєктів ESG,
Фонд освітніх ініціатив

Новак О.В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет

Omelchenko Nadiia
IT-Integrator LLC,
MIM-Kyiv Business School

Kukuruza Oksana
Educational Initiatives Foundation

Novak Olena
State University of Trade and Economics

У дослідженні розглянуто гострі кризи як раптові та інтенсивні загострення проблемних ситуацій, що потребують негайного реагування. Визначено їхні основні характеристики, такі як раптовість, висока інтенсивність, невизначеність, обмежений час для реагування та потенційно значні втрати. Виявлено відсутність єдиної концептуальної бази та узгоджених методів ідентифікації факторів стійкості компаній. Систематизовано ключові фактори резильєнтності, серед яких ефективне лідерство, фінансова гнучкість, інноваційність, корпоративна культура, диверсифікація бізнесу, ефективна комунікація та інвестиції в технології. Також проведено аналіз взаємозв'язку між основними факторами резильєнтності та їхнього впливу на подолання кризових ситуацій. Виявлено, що сучасні дослідження зосереджені на окремих аспектах резильєнтності, не враховуючи міждисциплінарного підходу. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій антикризового управління та підвищення стійкості компаній до гострих криз.

Ключові слова: гостра криза, резильєнтність компаній, антикризове управління, фінансова гнучкість, інноваційність, корпоративна культура, ефективне лідерство.

This article reviews the nature of crises, responses to crises, and the factors that drive business resilience. A crisis is defined as an unexpected and intense event caused by external factors, characterized by unpredictable magnitudes, natures, and consequences that require an immediate response within a limited time frame. Examples of acute crises covering the economic, social, political, corporate and environmental spheres are systematized. Crises of this nature require clearly defined response mechanisms and effective crisis management to minimize the consequences and maintain the sustainability of companies. In order to assess the resilience of companies in acute crises, the article analyzes theoretical approaches, in particular, adaptation theory, complex systems theory and evolutionary theory of organizations. The absence of a unified conceptual framework and consistent methods for identifying the factors of company resilience is revealed. The key drivers of business resilience identified in this study include effective leadership, stockpiling financial resources, innovation, business diversification, corporate culture, transparent communication, and technological capabilities. Current research on resilience often conceptualizes it as the ability of companies to

respond swiftly, mitigate negative impacts, and recover effectively. While scholars have extensively examined the nature of crises, their impacts on businesses and communities, strategies to mitigate crises, and organizational and group responses, much of the research tends to focus on individual aspects of resilience rather than adopting an interdisciplinary approach. The proposed approaches can help business managers and strategists develop effective methods of adaptation that will help minimize the effects of the crisis, restore operations more quickly, and use the crisis as an opportunity for further development. The results obtained contribute to the formation of a holistic understanding of the nature of company resilience, which can serve as a basis for further research in this area.

Keywords: crisis, resilience of companies, crisis management, financial flexibility, innovation, corporate culture, effective leadership.

Постановка проблеми. Вивчення факторів резильєнтності компанії в умовах гострих кризових ситуаціях стає все більш актуальним у сучасному мінливому та непередбачуваному глобальному середовищі. Компанії стикаються зі складними викликами, такими як економічні рецесії, політичні конфлікти, природні катастрофи, глобальні пандемії та кіберзагрози. Ці кризи можуть мати руйнівний вплив на бізнес, призводячи до фінансових втрат, порушення ланцюгів постачання, втрати клієнтів та навіть банкрутства. Також ці кризи характеризуються швидкою та непередбачуваною ескалацією подій, що вимагає від компаній надзвичайної гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни. Вивчення резильєнтності в таких умовах допомагає компаніям не лише підготуватися до потенційних ризиків, але й ефективно адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи безперервність бізнесу. Дослідження резильєнтності компанії також сприяє кращому розумінню факторів, що забезпечують виживання та розвиток організацій у нестабільних умовах. Для українських компаній актуальність обраного напрямку підкреслюється тим, що російсько-українська війна, яка триває вже 11 років, кардинально змінила геополітичний ландшафт, спричинивши широкомасштабні гуманітарні, економічні та соціальні потрясіння. Але варто зазначити про різницю між кризою як процесом та як подією. Тобто російсько-українська війна це криза як процес, що розвивається поступово через накопичення ризиків, дисбалансів і невирішених проблем. Водночас повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року це приклад гострої кризи, яка може розглядатися як подія, коли вона проявляється у вигляді раптового, одноразового порушення стабільності, що вимагає негайного реагування. Саме необхідність подолання наслідків такої гострої кризи підкреслило нагальну потребу у розумінні ключових факторів резильєнтності компанії, які забезпечують здатності поглинати шок, швидко адаптуватися до змін і відновлюватися після збоїв. Що є актуальним і необхідним для забезпечення життєздатності, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку вітчизняного бізнесу в умовах повоєнної відбудови української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що в світовій та вітчизняній науці за останні роки з'явилась значна кількість

публікацій з результатними дослідження концепції резильєнтності компанії та різних форм її проявів в кризових умовах. Причому більшість досліджень зосереджується на визначенні теоретичних аспектах резильєнтності в бізнесі, включаючи концептуальні моделі, типологію та еволюцію поняття. Наприклад результати таких досліджень представлені в роботах Д. Коту [1], О. Користіна, С. Демедюка, [2], а також В. Лігоненка, В. Андрійчука [3]. Інша група досліджень, наприклад Е. Лібанова [4], І. Ткаченко [5], М. Sabatino [6], фокусуються на тому, як різні типи криз (економічні, політичні, екологічні, кіберзагрози) впливають на резильєнтність компаній і як взаємодіють між собою. Можна також виокремити групу досліджень, що зосереджені на визначенні конкретних наслідків резильєнтності, таких як відновлення операцій або мінімізація збитків, а також вплив на стратегічний розвиток, конкурентоспроможність та організаційну культуру компанії. Результати таких досліджень представлені в роботах Д. Загірняк, В. Данилко, С. Іщенко, Д. Лига [7], А. Сподіна та І. Тарасенко [8]. Значна кількість досліджень як вітчизняних так і іноземних авторів присвячена вивченню цифрової трансформації, кіберстійкості та ролі інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні резильєнтності компанії, а також особливостям впровадження штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та використання великих даних для прогнозування кризових ситуацій. Серед зазначених можна виокремити роботи Н. Омельченко [9], Ф. Халта та Г. Сіванесан [10], А. Котта та І. Лінкова [11]. Наявні наукові опрацювання та отримані авторами результати складають теоретичне підґрунтя для проведення даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень у цій сфері, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими або викликають суперечки серед науковців та практиків. Хоча поняття резильєнтності широко використовується в наукових дослідженнях та управлінських практиках, питання визначення фундаментальних чинників, які забезпечують стійкість компаній під час гострих криз, залишаються дискусійними та фрагментованими.

Постановка завдання. Враховуючи вище зазначене, метою дослідження є ідентифікація

базових факторів резильєнтності компанії в умовах гострої кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж розглянути фактори резильєнтності компанії слід визначити що таке гостра криза.

Гостра криза – це раптове та інтенсивне загострення проблемної ситуації, що вимагає негайної уваги та реагування. В організаційному контексті ця фаза часто характеризується високим рівнем невизначеності та тиску, що вимагає швидкого прийняття рішень для зменшення потенційної шкоди. Слід зазначити, що гостра стадія, хоча і є інтенсивною, зазвичай є найкоротшою фазою в життєвому циклі кризи [12]. Але подолання її наслідків закладають основу для подальшої стратегії антикризового управління. Ефективне управління під час гострої кризи передбачає швидку оцінку ситуації, чітку комунікацію та рішучі дії для контролю та усунення безпосередньої загрози. Організації часто впроваджують плани антикризового управління, які окреслюють конкретні процедури та розподіляють ролі для забезпечення скоординованого та ефективного реагування [13].

Прикладами гострих криз можуть бути економічна криза, коли відбувається різке падіння фондового ринку або дефолт, соціальна криза у вигляді масових протестів чи заворушень, політична криза, що включає державні перевороти або імпічмент, корпоративна криза, наприклад, банкрутство компанії чи скандал, а також техногенна або екологічна криза, зумовлена аваріями чи природними катаклізмами. За результатами проведених попередніх досліджень нами було систематизовано основні характеристики гострих криз (таблиця 1).

Розуміння природи гострих криз і відповідна підготовка до подолання їх наслідків можуть значно зменшити вплив останніх та сприяти швидшому відновленню діяльності компанії. Слід зазначити, що гостра криза може стати випробуванням для компанії, виявляючи слабкі місця в управлінні, фінансовій стабільності, комунікаціях та корпоративній культурі. Водночас висока резильєнтність дозволяє компанії знижувати негативний вплив кризи через гнучкість, швидке прийняття рішень, ефективне використання ресурсів та здатність до інновацій. Компанії з високою резильєнтністю зазвичай мають розвинені системи ризик-менеджменту, стратегії антикризового управління та культуру адаптивності, що дає їм змогу не лише вижити під час кризи, а й використати її як можливість для розвитку та трансформації. Таким чином, гостра криза є тестом на стійкість компанії, а її здатність до резильєнтності визначає, чи зможе вона не тільки подолати труднощі, але й стати сильнішою після їх подолання.

Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі існує багато підходів до розуміння резильєнтності, але відсутня єдина концептуальна база, яка б чітко визначала базові чинники

стійкості компаній в умовах гострої кризи. Наразі дослідники використовують різні теоретичні рамки, такі як адаптаційна теорія, теорія складних систем, еволюційна теорія організації та інші (див. наприклад [14]). Це призводить до різних інтерпретацій ідентифікації та оцінки чинників резильєнтності. Так існує розбіжність у розумінні того, які чинники можна вважати базовими для забезпечення резильєнтності компаній в умовах гострої кризи. Наприклад, в одних дослідженнях до таких чинників відносять фінансову стійкість і гнучкість бізнес-моделі, в інших – лідерство, організаційну культуру або інноваційність. Однак, чітке визначення, які саме з них є фундаментальними, а які – похідними або допоміжними, відсутнє.

Більшість наукових робіт фокусується на аналізі окремих чинників, не враховуючи їхній взаємозв'язок та взаємний вплив. Недостатньо вивчено, як, наприклад, фінансова стійкість поєднується з інноваційністю або як організаційна культура впливає на гнучкість бізнес-моделі. Розуміння таких взаємозв'язків допомогло б створити більш комплексну модель резильєнтності.

Наразі немає єдиних критеріїв або методологій для оцінки базових чинників резильєнтності компаній в умовах гострої кризи. Існуючі підходи використовують різні показники, такі як фінансова ефективність, швидкість відновлення або адаптивність, що ускладнює порівняння результатів різних досліджень та впровадження у практику.

Чинники резильєнтності можуть суттєво відрізнятися в залежності від типу гострої кризи: економічна, політична, екологічна, кіберкриза або пандемія. Проте більшість досліджень не враховують цю специфіку, обмежуючись загальним аналізом стійкості компаній без урахування унікальних особливостей різних кризових ситуацій.

Сучасні дослідження резильєнтності здебільшого проводяться в межах однієї дисципліни (економіка, менеджмент, психологія), що обмежує глибину аналізу. Однак гострі кризи мають багатофакторну природу, тому міждисциплінарний підхід, який би враховував економічні, соціальні, психологічні та технологічні аспекти, є необхідним для комплексного розуміння базових чинників резильєнтності. Тому за результатами проведених досліджень нами було зроблено систематизації цих чинників (таблиця 2).

Слід також зазначити, що незважаючи на існування значної кількості теоретичних досліджень, бракує емпіричних досліджень, які б підтверджували або спростовували гіпотези щодо класифікації базових чинників резильєнтності компанії. Зокрема, недостатньо кількісних досліджень на основі великих вибірок, що ускладнює узагальнення результатів та розробку практичних рекомендацій. Дослідники використовують різноманітні методи дослідження (опитування,

Таблиця 1

Основні характеристики гострих криз

№	Характеристика	Опис	Приклад
1	Раптовість та несподіваність	Гострі кризи виникають раптово, без попередження, що залишає мало часу для підготовки та реагування	Землетрус у Фукусімі (2011 рік, Японія): Раптовий землетрус і цунамі призвели до ядерної катастрофи на АЕС «Фукусіма-Даїчі», залишивши уряд та операторів без часу на підготовку.
2	Висока інтенсивність	Події розгортаються швидко та мають значний вплив на організацію чи суспільство.	Атака на Всесвітній торговий центр (11 вересня 2001 року): Швидкий розвиток подій з масовими жертвами та значним руйнуванням інфраструктури. Вибух на хімічному заводі в Бейруті (2020 рік): Потужний вибух, що спричинив масові руйнування і великий вплив на економіку та суспільство Лівану.
3	Високий рівень невизначеності	Умови гострої кризи часто непередбачувані, а інформація є неповною або суперечливою, що ускладнює процес прийняття рішень.	Пандемія COVID-19 (2020 рік): Спочатку було дуже мало відомо про вірус, способи передачі та методи лікування, що створило невизначеність для урядів та систем охорони здоров'я. Кібер-атака на Colonial Pipeline (2021 рік, США): Хакерська атака паралізувала постачання палива, залишаючи компанії та уряд у невизначеності щодо масштабів і наслідків.
4	Обмежений час для реагування	Кризис вимагають швидких і рішучих дій, оскільки запізніле реагування може призвести до руйнівних наслідків.	Мексиканська затока): Негайна потреба у реагуванні на розлив нафти, щоб мінімізувати екологічні збитки. Аварія на АЕС Чорнобиль (1986 рік): Потрібні були негайні дії для евакуації та запобігання подальшому поширенню радіації.
5	Потенціал для значних втрат	Гострі кризи можуть спричинити великі людські, матеріальні та фінансові втрати.	Цунамі в Індійському океані (2004 рік): Більше 230 000 загиблих та значні руйнування інфраструктури в декількох країнах. Фінансова криза 2008 року: Значні фінансові втрати для банків та інвесторів по всьому світу.
6	Сильний психологічний та емоційний вплив	Кризис часто викликають паніку, страх і стрес серед постраждалих, що ускладнює процес подолання кризи	Теракти 11 вересня (2001 рік): Глобальний шок, паніка та тривалі психологічні наслідки для постраждалих і суспільства загалом. Пандемія COVID-19: Масовий стрес, тривога та зростання психічних розладів через ізоляцію та економічну невизначеність.
7	Необхідність координації багатьох сторін	Для ефективного реагування потрібна скоординована взаємодія між різними сторонами – урядами, компаніями та громадськістю.	Реакція на пандемію COVID-19: Глобальна координація між урядами, ВООЗ, фармацевтичними компаніями та громадськими організаціями для розробки вакцин та управління поширенням вірусу.
8	Загроза репутації	Неправильне управління кризою може серйозно зашкодити репутації організації, що вплине на довіру клієнтів та партнерів.	Скандал з витоком даних Facebook-Cambridge Analytica (2018 рік): Значні репутаційні втрати через порушення конфіденційності користувачів. Вибух Samsung Galaxy Note 7 (2016 рік): Проблеми з безпекою пристроїв призвели до відкликання продукції та втрати довіри споживачів.

Джерело: складено авторами за відкритими даними мережі Інтернет

інтерв'ю, кейс-стаді), однак відсутність стандартизації методів збору та аналізу даних призводить до розбіжностей у результатах та обмежує можливість для порівняльного аналізу.

Висновки. Гостра криза є критичним випробуванням для компаній, оскільки вона характеризується високою інтенсивністю, невизначеністю, необхідністю швидкого реагування та значним впливом на фінансову стабільність, репутацію та

загальну життєздатність організації. Відповідно ефективне управління в умовах гострої кризи вимагає чіткої комунікації, оперативного аналізу ситуації та прийняття рішень, а також скоординованих дій усіх залучених сторін. Досвід успішного реагування на кризи свідчить, що компанії, які впроваджують плани антикризового управління, значно краще справляються з викликами, ніж ті, які діють спонтанно. Важливим чинником,

Таблиця 2

Базові чинники резильєнтності компанії в умовах гострої кризи

№	Фактор	Опис	Приклад
1	Ефективне лідерство та мінімальна ієрархія управління	Пласке управління дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни та координувати дії всіх підрозділів через зменшену кількість управлінських рівнів та гнучкість у прийнятті рішень	Компанія ТЕСНІА під час кризи провела оперативні наради, розробила декілька сценаріїв розвитку подій та централізувала процес прийняття рішень, що дозволило їй ефективно адаптуватися до нових умов
2	Формування фінансових резервів для гнучкості в управлінні витратами	Компанії, які мають резервні фонди та здатні швидко коригувати свої витрати, краще переживають кризові періоди	під час глобальної фінансової кризи 2008 року багато компаній зосередилися на зниженні собівартості продукції та оптимізації операційних витрат, що допомогло їм залишитися на плаву
3	Інноваційність та адаптація продуктів	Здатність швидко змінювати асортимент продукції або послуг відповідно до нових потреб ринку, враховуючи наявні ресурси компанії	під час кризи компанії впроваджували інновації у свої продукти та послуги, що дозволило їм зберегти конкурентоспроможність та задовольнити потреби споживачів, що трансформувалися
4	Сильна корпоративна культура та кадрова політика	Підтримка морального духу співробітників та інвестування в їхній розвиток, а також висока автономія працівників у впровадженні власних ідей незалежно від їхнього місця у корпоративній ієрархії	під час кризи компанії, які зосередилися на збереженні ключових талантів та забезпеченні їхньої мотивації, змогли швидше адаптуватися до нових умов та підтримувати ефективність роботи
5	Диверсифікація бізнесу та ринків	Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки допомагають зменшити ризики, пов'язані з кризою в окремому секторі	під час економічних спадів компанії, які мали диверсифіковані джерела доходу, змогли компенсувати втрати в одному сегменті прибутками в іншому
6	Ефективна комунікація та прозорість	Відкрите спілкування з працівниками, клієнтами та партнерами зміцнює довіру та сприяє координації дій	компанії, які регулярно інформували своїх співробітників про стан справ та плани на майбутнє, змогли зменшити паніку та забезпечити злагоджену роботу команди
7	Інвестиції в технології та інфраструктуру	Сучасні технології дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність бізнес-процесів	під час кризи компанії, які впровадили дистанційні робочі платформи та цифрові інструменти, змогли продовжувати свою діяльність без значних перешкод

Джерело: складено авторами за відкритими даними мережі Інтернет

що визначає здатність компанії до подолання кризи, є її резильєнтність. Під резильєнтністю компанії розуміється її здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та знаходити нові можливості для розвитку навіть у критичних умовах. До базових чинників резильєнтності було віднесено ефективне лідерство, фінансова гнучкість, інноваційність, сильна корпоративна культура, диверсифікація бізнесу, прозорість комунікацій та технологічна готовність. Між тим відсутність єдиної концептуальної бази ускладнює формування чітких критеріїв оцінки резильєнтності компаній та розробку

ефективних практичних рекомендацій в цьому напрямку. Додатковою проблемою є недостатня кількість емпіричних досліджень у цій сфері. Наявні стратегії управління ризиками здебільшого базуються на аналізі минулих кризових ситуацій, тоді як гострі кризи зазвичай мають унікальні характеристики та вимагають адаптивних підходів. Отже, подальші дослідження авторів будуть зосереджені на систематизації єдиних критеріїв оцінки резильєнтності, що дозволить розробити більш ефективні механізми управління ризиками та підвищити конкурентоспроможність компаній у нестабільному середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Coutu D. L. How resilience works. *Harvard business review*, 2002, № 80 (5), P. 46–56. URL: <https://kempstreetpartners.com.au/wp-content/uploads/2022/02/Coutu-Diane-L.-2002.-How-Resilience-Works-HBR-May-2002.pdf>
2. Користін О. Є., Демедюк С. В. Актуалізація кіберстійкості та історичні витоки концепції «стійкості». *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 708–713. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.122>

3. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
4. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Demography and social economy*. 2024. № 58 (4). С. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>
5. Ткаченко І. П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2 (9). С. 125–135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319091pp125-135](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319091pp125-135)
6. Sabatino M. Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*. 2016. № 69(5). Р. 1924–1927. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081>
7. Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., & Лига Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 3. С. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.102>
8. Сподіна А. О., Тарасенко І. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12 (131). С. 24–31. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16704889827423.pdf#page=25>
9. Омельченко Н. Концептуальні засади та основні характеристики кіберстійкості компаній. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 300–307. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-47>
10. Hult F., Sivanesan G. What good cyber resilience looks like. *Journal of business continuity & emergency planning*. 2014. № 7 (2). Р. 112–125. URL: <https://www.ingentaconnect.com/contentone/hsp/jbcep/2014/00000007/00000002/art00004>
11. Kott A., & Linkov I. (Eds.). *Cyber resilience of systems and networks* (Vol. 1). New York, NY: Springer International Publishing. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-77492-3>
12. The 4 Stages of Crisis and How to Manage Them. August 17, 2024. URL: <https://www.alertmedia.com/blog/stages-of-crisis/>
13. Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example. August 15, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>
14. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

REFERENCES:

1. Coutu D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, no. 80 (5), pp. 46–56. Available at: <https://kempstreetpartners.com.au/wp-content/uploads/2022/02/Coutu-Diane-L.-2002.-How-Resilience-Works-HBR-May-2002.pdf>
2. Korystin O., & Demediuk S. (2023) Aktualizatsiya kiberstiykosti ta istorychni vytoky kontseptsyi "stiykist" [An update on cyber resilience and the historical origins of the concept of resilience]. *Analytical and comparative jurisprudence*, no. (6), pp. 708–713. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.122>
3. Ligonenko L. O., & Andriychuk V. A. (2023). Rezylyentnist' v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen'. [Resilience in the economic context: analysis of world trends and perspectives of scientific research]. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 52, pp. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
4. Libanova E. (2024). Rezylyentnost' sotsioekonomicheskoy sistemy Ukrainy k shokam, vyzvannym voynoy: spetsifika formirovaniya i reagirovaniya [Resilience of the socioeconomic system of Ukraine to shocks caused by the war: specifics of formation and response]. *Demography and social economy*, no. 58 (4), pp. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>
5. Tkachenko I. P. (2024). Rezylyentnist' biznesu Ukrayiny: yak pidtrymaty vyrobnytstvo ta innovatsiyi v umovakh viyny. Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu, [Business resilience of Ukraine: how to support production and innovation in war conditions]. *Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, no. 2 (9), pp. 125–135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319091pp125-135](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319091pp125-135)
6. Sabatino M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, no. 69 (5), pp. 1924–1927. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081>
7. Zahirnyak D., Danylo V., Ishchenko S., & Lyha, D. (2020) Stratehichna stiykist' v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky yak antykrizovyy instrument. [Strategic Stability in the Conditions of Economic Globalization as an Anti-Crisis Tool]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*. no. (3), pp. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.102>
8. Spodina A., Tarasenko I. (2022) Finansova stiykist' pidpryyemstva: sutnist' ta faktory vplyvu. Mizhnarodnyy naukovy zhurnal "Internauka". [Financial sustainability of the enterprise: essence and influencing factors]. *International scientific journal "Internauka"*, no. 12 (131), pp. 24–31. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16704889827423.pdf#page=25>
9. Omelchenko N. (2024). Kontseptual'ni zasady ta osnovni kharakterystyky kiberstiykosti kompaniy. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka [Conceptual principles and main characteristics of cyber resilience of

companies]. *Digital Economy and Economic Security*, no. (6 (15), pp. 300–307. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-47>

10. Hult F., & Sivanesan G. (2014) What good cyber resilience looks like. *Journal of business continuity & emergency planning*, no. 7(2), pp. 112–125. Available at: <https://www.ingentaconnect.com/contentone/hsp/jbcep/2014/00000007/00000002/art00004>

11. Kott A., & Linkov I. (Eds.). *Cyber resilience of systems and networks* (Vol. 1). New York, NY: Springer International Publishing. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-77492-3>

12. The 4 Stages of Crisis and How to Manage Them. Available at: <https://www.alertmedia.com/blog/stages-of-crisis/>

13. Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example. August 15, 2024. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>

14. Halina V., & Abelentsev E. (2023). Teoriya adaptatsiyi biznesu do umov nevyznachenosti. [The theory of business adaptation to conditions of uncertainty]. *Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>