УДК 658.011:005.96
JEL Classification: M10; G32; L21

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ РЕЛЕВАНТНОСТІ

©2025 **БОБРИНЦЕВ П. В.**

УДК 658.011:005.96
JEL Classification: M10; G32; L21

Бобринцев П. В.

Стратегія управління резильєнтністю підприємств на основі концепції релевантності

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, динамічними змінами ринку, технологічними викликами та кризовими ситуаціями, що вимагає від них здатності швидко адаптуватися та відновлюватися після зовнішніх і внутрішніх шоків. У таких умовах стійкість, або резильєнтність, стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Метою цього дослідження є аналіз та обґрунтування стратегії управління резильєнтністю підприємств на основі концепції релевантності, яка дозволяє концентрувати управлінські ресурси на критично важливих елементах бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати адаптивність організацій. Стаття містить огляд теоретичних основ резильєнтності підприємства, її сутності та основних компонентів: стратегічної, операційної, фінансової та соціальної. Висвітлюються ключові характеристики гнучкості, здатності до адаптації та швидкого відновлення після кризових подій. Концепція релевантності розглядається як методологічна основа для концентрації уваги на найбільш значущих показниках, процесах і ризиках, що дозволяє ефективніше оцінювати загрози, пріоритети та потенційні втрати для підприємства. Визначені принципи релевантності – значущість інформації, пріоритетність ресурсів та орієнтація на цілі – забезпечують системний підхід до стратегічного планування та управління ризиками. У статті висвітлюються основні проблеми та виклики управління резильєнтністю підприємств, зокрема складність оцінки та вимірювання стійкості без використання критеріїв релевантності, недостатня адаптивність традиційних моделей управління та зростаючі загрози в ринковій, технологічній, фінансовій та соціальній сферах. Розроблена стратегія управління резильєнтністю містить ідентифікацію ключових процесів і ресурсів, визначення релевантних показників, оцінку потенційних загроз і вразливостей, розробку заходів для підвищення адаптивності і зниження ризиків, а також впровадження системи моніторингу та контролю. Практична значущість дослідження підтверджується прикладами підприємств, які успішно застосовують стратегії на основі релевантності, використовуючи аналітику даних, сценарне планування, KPI і KRI, а також цифрові рішення для оцінки ризиків і процесів. Показники ефективності містять скорочення часу відновлення після криз, оптимізацію ресурсів і підвищення адаптивності організацій. Результати дослідження демонструють, що інтеграція концепції релевантності у стратегічне планування та управління ризиками сприяє підвищенню стійкості підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій у складних і мінливих умовах ринку.

Ключові слова: *резильєнтність, підприємства, стратегія, управління, концепція релевантності, бізнес-процеси, адаптивність, управління ризиками, конкурентоспроможність, стратегічне планування, цифрові інструменти.*

DOI: *https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-142-150*

Рис.: *3.* ***Табл.****: 2.* ***Бібл.:*** *19.*

Бобринцев Павло Вадимович *– аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*

E-mail: *bobryntsev@gmail.com*

ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-0101-0111*

UDC 658.011:005.96
JEL Classification: M10; G32; L21

Bobryntsev P. V. The Strategy for Managing Enterprise Resilience Based on the Conception of Relevance

In today's business environment, enterprises face a high level of uncertainty, dynamic market changes, technological challenges, and crisis situations, which require them to quickly adapt and recover from external and internal shocks. In such conditions, resilience becomes a key factor in ensuring long-term competitiveness. The aim of this study is to analyze and substantiate a strategy for managing enterprise resilience based on the conception of relevance, which enables focusing management resources on the critically important elements of business processes, optimizing resource use, and enhancing organizational adaptability. The article presents an overview of the theoretical foundations of enterprise resilience, its essence, and main components: strategic, operational, financial, and social. The article highlights key characteristics such as flexibility, adaptability, and the ability to quickly recover from crisis events. The conception of relevance is considered a methodological foundation for focusing attention on the most significant indicators, processes, and risks, enabling a more efficient assessment of threats, priorities, and potential losses for the enterprise. The defined principles of relevance – the significance of information, prioritization of resources, and goal orientation – provide a system approach to strategic planning and risk management. The article also addresses the main problems and challenges in managing enterprise resilience, including the difficulty of assessing and measuring resilience without using relevance criteria, the limited adaptability of traditional management models, and increasing threats in the market, technological, financial, and social spheres. The developed resilience management strategy involves identifying key processes and resources, defining relevant indicators, assessing potential threats and vulnerabilities, developing measures to enhance adaptability and reduce risks, and implementing a monitoring and control system. The practical significance of the study is supported by examples of companies that successfully apply relevance-based strategies using data analytics, scenario planning, KPIs and KRIs, as well as digital solutions for risk and process assessment.

Performance indicators include shorter recovery times after crises, optimized use of resources, and increased organizational adaptability. The research results show that integrating the conception of relevance into strategic planning and risk management helps improve enterprise resilience and strengthen their competitive positions in complex and changing market conditions.

Keywords: *resilience, enterprises, strategy, management, conception of relevance, business processes, adaptability, risk management, competitiveness, strategic planning, digital tools.*

Fig.: *3.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *19.*

Bobryntsev Pavlo V. *– Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*

E-mail: *bobryntsev@gmail.com*

ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-0101-0111*

Вступ. Резильєнтність підприємств у сучасному бізнес-середовищі набуває статусу визначального чинника їх існування та розвитку. Умови, в яких функціонують підприємства, дедалі більше характеризуються динамічністю, непередбачуваністю та багатовекторністю змін. Висока турбулентність ринку, інтенсивна конкуренція, глобалізаційні процеси та цифрова трансформація створюють середовище, де традиційні методи стратегічного управління втрачають свою ефективність. Сучасний бізнес стикається із загрозами, що походять від геополітичних криз, нестабільності фінансових ринків, кліматичних викликів, стрімких технологічних інновацій і зміни споживчих запитів. У такій ситуації резильєнтність стає не лише здатністю відновлюватися після кризових явищ, але й перетворюється на інструмент стратегічного розвитку, який дозволяє підприємству не просто зберігати позиції, а й використовувати зовнішні виклики для створення нових можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері управління резильєнтністю підприємств свідчать про зростаюче значення інтеграції концепції резильєнтності у системи управління ризиками. Так, Rezaei Soufi та співавтори [1] показують, що посилення системи управління ризиками через резильєнтність дозволяє знизити ймовірність критичних подій, однак їхній аналіз носить переважно теоретичний характер і не містить практичних напрацювань. Аналогічно дослідження Gerben S. van der Vegt та співавторів [2] підкреслює вплив культурних та організаційних факторів на резильєнтність, але не приділяє уваги цифровим аспектам адаптивності організацій.

Важливий внесок у розуміння стратегічної ролі резильєнтності зробили Aven T., та Thekdi S. [3], які підкреслюють взаємозв'язок між аналізом ризиків та стратегіями на основі резильєнтності. Водночас практичні інструменти для інтеграції цієї концепції у бізнес-процеси залишаються недостатньо розробленими. Louisot J.-P. [4] досліджує питання пріоритету між управлінням ризиками та резильєнтністю, проте його робота залишається на концептуальному рівні без прикладів застосування у підприємствах.

Нові підходи до адаптивного управління ризиками представлені у роботі D. Settembre-Blundo et al [5], де пропонуються інноваційні моделі для корпоративного прийняття рішень в умовах невизначеності. Chauhan R., Bhat S. A., Asthana V. [6] розглядають ефективні організаційні стратегії для забезпечення бізнес-резильєнтності, однак не конкретизують критерії релевантності. Steen R., Haug O. J., Patriarca R. [7] запропонували концептуальну рамку управління безперервністю бізнесу, проте вона не враховує циклічності процесу та інтеграції концепції релевантності.

Рамка резильєнтності бізнес-моделей, запропонована M. Radic et al. [8], дозволяє оцінювати стратегічні рішення та адаптивність, однак не деталізує оперативне впровадження на рівні підрозділів. Natale A., Poppensieker T., Thun M. [9] досліджують перехід від управління ризиками до стратегічної резильєнтності, надаючи практичні рекомендації для менеджерів, але приділяють обмежену увагу інтеграції критеріїв релевантності у процес оцінки та адаптації бізнес-процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес, виявляються невирішені аспекти. Перш за все, бракує узгоджених методів інтеграції концепції релевантності та резильєнтності, які б дозволяли оцінювати критичні процеси та ресурси підприємства. По-друге, відсутні цифрові інструменти для моніторингу, симуляції та оцінки ефективності стратегій. По-третє, недостатньо досліджено циклічність управлінських процесів та постійне удосконалення стратегій на основі зворотного зв'язку. Крім того, більшість робіт фокусуються на теоретичних моделях або малих підприємствах, тоді як застосування у великих корпораціях і в різних галузях потребує додаткового вивчення. Нарешті, бракує узгоджених метрик ефективності стратегій на основі релевантності, таких як час відновлення після криз, оптимізація ресурсів та підвищення адаптивності.

Таким чином, аналіз сучасних публікацій демонструє необхідність подальшого дослідження інструментів та методик інтеграції концепції релевантності у системи управління резильєнтністю, розробки цифрових моделей підтримки рішень і встановлення універсальних критеріїв оцінки ефективності стратегій.

Метою цієї статті є дослідження та обґрунтування стратегії управління резильєнтністю підприємств на основі концепції релевантності, що дозволить підвищити адаптивність організацій до зовнішніх і внутрішніх ризиків, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження. Дослідження зосереджено на аналізі резильєнтності підприємств у сучасному бізнес-середовищі, що

характеризується динамічними змінами ринку, кризами та технологічними викликами. На першому етапі обґрунтовується, чому резильєнтність стала ключовим фактором ефективності підприємств, визначаються її основні складові та сутність, включаючи здатність адаптуватися, гнучкість і швидке відновлення після шоків.

Другий етап дослідження полягає у застосуванні концепції релевантності як інструменту концентрації управлінських ресурсів на критично важливих елементах бізнес-процесів. Вивчаються принципи релевантності – значущість інформації, пріоритетність ресурсів та орієнтація на цілі – і їх поєднання з показниками резильєнтності для більш точної оцінки ризиків і управлінських рішень.

Третій етап полягає у формуванні етапів стратегії управління резильєнтністю на основі концепції релевантності. Такий підхід демонструє взаємозв'язок між резильєнтністю та конкурентоспроможністю підприємства, підкреслюючи значення релевантних факторів для стратегічного планування та ефективного управління.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Резильєнтність підприємства передбачає наявність інтегрованих механізмів гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування. Вона охоплює як стратегічний рівень управління, де формуються довгострокові орієнтири розвитку, так і операційний рівень, що забезпечує ефективність щоденної діяльності. Підприємства, які володіють високим рівнем резильєнтності, здатні відновлювати критичні бізнес-процеси у мінімальні терміни, ефективно перерозподіляти ресурси та зберігати довіру зацікавлених сторін навіть у кризових умовах. Це перетворює резильєнтність на конкурентну перевагу, адже саме вона дозволяє компаніям діяти на випередження та формувати стратегії, що враховують ризики майбутнього [2; 5; 9].

Особливого значення в управлінні резильєнтністю набуває концепція релевантності, яка концентрує увагу управлінців на ключових елементах системи. У традиційних підходах існує тенденція враховувати надто багато факторів, що ускладнює процес прийняття рішень і розпорошує ресурси. Концепція релевантності пропонує протилежний підхід: вона орієнтує управління на ті процеси, показники та ресурси, які є найбільш значущими для збереження та розвитку підприємства. Завдяки такій концентрації досягається оптимальний баланс між глибиною аналізу та швидкістю реагування, а управлінські рішення стають більш точними та результативними. Релевантність дозволяє визначити, які бізнес-процеси мають критичний вплив на стійкість компанії, які ризики є найбільш небезпечними, а також які ресурси забезпечують найбільший ефект при їх правильному використанні.

Інтеграція концепції релевантності в систему управління резильєнтністю передбачає формування набору ключових показників, які не лише відображають поточний стан підприємства, а й сигналізують про можливі загрози чи зміни в зовнішньому середовищі. Такий підхід створює передумови для проактивного управління, де стратегічні рішення приймаються не постфактум після кризи, а завчасно, з урахуванням прогнозів і сценаріїв розвитку подій. Завдяки цьому підприємства здатні ефективніше управляти ризиками, впроваджувати інноваційні рішення та формувати культуру організаційної гнучкості, що є основою сучасної стійкості.

У сучасному бізнес-середовищі низка підприємств демонструє успішні практики впровадження стратегій, заснованих на принципі релевантності. Зокрема, підприємства сфери електронної комерції, логістики та IT використовують релевантні критерії для оптимізації процесів і мінімізації ризиків. Наприклад, великі технологічні корпорації застосовують адаптивні моделі управління ризиками, що дозволяє скорочувати час відновлення після кіберзагроз. Логістичні компанії інтегрують релевантні карти процесів для зниження вразливості ланцюгів постачання, а виробничі підприємства формують стратегії гнучкого реагування на збої в поставках сировини [10; 11; 12].

Важливим аспектом є взаємозв'язок між резильєнтністю та конкурентоспроможністю підприємства. У сучасних ринкових умовах здатність компанії до швидкого реагування на зміни та відновлення після кризових впливів перетворюється на ключовий фактор конкурентної боротьби. Ті підприємства, що інтегрують принципи релевантності в управління резильєнтністю, створюють стійкі бізнес-моделі, здатні не лише витримувати зовнішні шоки, а й зберігати інноваційність. Це означає, що компанії можуть одночасно знижувати рівень ризиків і розширювати можливості для розвитку, що забезпечує їх довгострокову конкурентну перевагу. Конкурентоспроможність у цьому випадку стає не результатом короткострокових тактичних рішень, а стратегічною властивістю бізнесу, заснованою на здатності адаптуватися, передбачати зміни та використовувати їх для власного зростання.

Основними компонентами резильєнтності виступають стратегічна, операційна, фінансова та соціальна. Стратегічна складова забезпечує формування довгострокових орієнтирів і здатність адаптувати бізнес-модель до змін зовнішнього середовища. Операційна резильєнтність проявляється у безперервності ключових процесів та їх здатності до швидкого відновлення. Фінансова складова ґрунтується на ефективному управлінні капіталом, ліквідністю та інвестиційними потоками. Соціальна компонента охоплює відносини з персоналом, партнерами та суспільством, що створює основу довіри та підтримує функціонування підприємства у кризових умовах [1; 6].

Концепція релевантності виникла як відповідь на потребу зосередження управлінських зусиль на тих елементах, які є найбільш критичними для досягнення цілей. Її сутність полягає у виділенні найбільш значущих показників, процесів і ризиків, що безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. Замість розпорошення уваги на другорядні чинники релевантність передбачає концентрацію ресурсів на тих напрямках, які визначають стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Основними принципами релевантності є значущість інформації, пріоритетність ресурсів і орієнтація на цілі. Значущість означає відбір даних, що мають безпосереднє практичне значення для прийняття управлінських рішень. Пріоритетність передбачає раціональний розподіл ресурсів на користь найбільш важливих напрямків. Орієнтація на цілі визначає спрямованість управлінських дій на досягнення стратегічних результатів, що забезпечує цілісність і послідовність діяльності підприємства.

Взаємозв'язок між резильєнтністю та релевантністю проявляється у тому, що релевантні показники дозволяють точніше оцінювати ризики, ідентифікувати слабкі місця та швидше реагувати на зміни. Стратегічне планування, побудоване на врахуванні релевантних факторів, підвищує гнучкість і резильєнтність підприємства, оскільки зменшує ймовірність втрат від неочікуваних зовнішніх впливів.

У табл. 1 наведено характеристику резильєнтності та концепції релевантності за групою ознак з метою визначення взаємозв'язку між ними.

Таким чином, концепція релевантності виступає інструментом формування резильєнтності, яка, своєю чергою, створює основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

Таблиця 1

Характеристика та визначення зв'язку «резильєнтність ↔ релевантність»

Характеристика	Резильєнтність підприємства	Концепція релевантності
Сутність	Здатність підприємства відновлюватися та адаптуватися після кризових впливів	Орієнтація управління на найбільш значущі показники, процеси та ризики
Основна мета	Забезпечення довгострокової стійкості та безперервності діяльності	Оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей
Ключові ознаки	Гнучкість, адаптивність, швидкість відновлення, здатність до трансформацій	Значущість інформації, пріоритетність ресурсів, орієнтація на ключові цілі
Компоненти	Стратегічна, операційна, фінансова, соціальна стійкість	Релевантні показники, релевантні ризики, релевантні ресурси
Управлінський підхід	Системне управління ризиками, формування сценаріїв розвитку, антикризові механізми	Відбір найбільш критичних факторів для прийняття рішень, концентрація уваги
Результат	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків і невизначеності	Зростання ефективності управлінських рішень та цільове використання ресурсів
Зв'язок	Реалізація резильєнтності потребує виділення релевантних факторів для швидкого реагування	Визначення релевантних показників є інструментом формування резильєнтності

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 6; 7; 8]

У сучасному середовищі підприємства стикаються з широким спектром потенційних загроз, які зумовлюють необхідність формування стратегій резильєнтності. До ключових груп загроз належать ринкові, технологічні, фінансові та соціальні. Ринкові виклики проявляються у вигляді коливань попиту та пропозиції, посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань. Технологічні загрози пов'язані з швидкими темпами цифровізації, автоматизації та появою інновацій, які здатні радикально змінити бізнес-моделі.

Фінансові ризики охоплюють проблеми ліквідності, коливання валютних курсів, нестабільність кредитних ринків. Соціальні загрози включають демографічні зміни, зростання соціальних очікувань та ризики, пов'язані з персоналом і суспільною довірою. Сукупність цих факторів створює багатовимірне поле ризиків, що потребує цілісного підходу до управління резильєнтністю.

Оцінка та вимірювання резильєнтності підприємства ускладнюються відсутністю єдиного критерію, здатного відобразити її реальний рівень. Традиційні індикатори часто не дають можливості об'єктивно визначити, наскільки підприємство готове до адаптації у кризових ситуаціях. Без орієнтації на релевантні показники процес оцінки може бути надто загальним, що призводить до помилкових управлінських рішень. Саме тому концепція релевантності виступає необхідним інструментом, оскільки вона дозволяє виділяти ті фактори, які мають вирішальне значення для збереження стабільності та розвитку бізнесу.

Недостатня адаптивність традиційних моделей управління ще більше загострює проблему. Багато управлінських систем побудовані на жорстких регламентах та статичних стратегічних планах, які не враховують швидкоплинності змін зовнішнього середовища. Такий підхід обмежує можливості підприємства вчасно реагувати на нові виклики, створює ризик запізнілих або неефективних рішень. Впровадження підходу, заснованого на релевантності, дозволяє перебудувати традиційні моделі управління у більш гнучкі та адаптивні системи, що забезпечують підвищення рівня резильєнтності та конкурентоспроможності підприємства. В табл. 2 систематизовано взаємозв'язок між видами загроз, їх проявами, впливом на резильєнтність підприємства та визначенням можливих критеріїв оцінки. Враховуючи вищевикладене, доцільним є систематизація ключових елементів і напрямів стратегії управління резильєнтністю підприємств (рис. 2).

Візія організації полягає у формуванні підприємства нового типу, що характеризується високим рівнем адаптивності, цифровізації та здатності трансформувати кризові умови на можливості для зміцнення конкурентних позицій.

Центральними принципами діяльності є пріоритет релевантної інформації при прийнятті рішень, прозорість і відповідальність у використанні ресурсів, орієнтація на довгострокову стійкість, гнучкість управлінських структур та людиноцентричний підхід, що визначає персонал як ключовий драйвер резильєнтності.

Рис. 1. Стратегічний цикл управління резильєнтністю підприємств на основі концепції релевантності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Взаємозв'язок «Загроза → Прояв → Вплив на резильєнтність → Релевантні критерії оцінки»

Загроза	Прояв	Вплив на резильєнтність	Релевантні критерії оцінки
Ринкові	Коливання попиту, поява нових конкурентів, зміна споживчих вподобань	Зниження конкурентоспроможності, ризик втрати частки ринку	Гнучкість бізнес-моделі, швидкість реакції на зміни
Технологічні	Застарівання обладнання, кібератаки, поява нових технологій	Порушення бізнес-процесів, зниження продуктивності, репутаційні втрати	Інноваційність, рівень цифрової захищеності, здатність до модернізації
Фінансові	Валютні коливання, зростання кредитних ставок, нестача ліквідності	Зменшення фінансової стійкості, ризик банкрутства	Ліквідність, рентабельність, диверсифікація джерел фінансування
Соціальні	Зміни в демографії, трудова міграція, соціальні конфлікти	Дефіцит кадрів, зниження лояльності персоналу, репутаційні ризики	Соціальна відповідальність, рівень задоволеності персоналу, адаптивність HR-політики

Джерело: систематизовано авторами основі [1; 2; 5]

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється за допомогою інструментів PESTEL, SWOT та конкурентного аналізу, що дозволяє виявляти економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори нестабільності та оцінювати ресурсні можливості і слабкі місця підприємства. Особлива увага приділяється критичним факторам, які мають найбільший вплив на здатність організації до відновлення.

Стратегічні цілі підприємства включають забезпечення здатності долати ринкові, фінансові та технологічні кризи, скорочення часу відновлення бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів через концентрацію на ключових напрямах, розвиток інноваційного потенціалу та підтримку високого рівня довіри клієнтів, партнерів і персоналу. Для досягнення цих цілей визначено стратегічні пріоритети: цифровізація та автоматизація процесів, диверсифікація ринків і продуктів, інвестиції в розвиток персоналу, формування системи управління ризиками та релевантними KPI/KRI, а також зміцнення фінансової стабільності.

Сценарне планування передбачає формування базового, оптимістичного, песимістичного та кризового сценаріїв розвитку середовища з визначенням критичних показників, що сигналізують про необхідність адаптації стратегії. Стратегічні ініціативи включають впровадження системи раннього попередження ризиків, реалізацію інноваційних проєктів, цифровізацію та автоматизацію ключових процесів, а також розвиток стійкості персоналу через навчання, підтримку ментального здоров'я та розвиток лідерських компетенцій.

Ресурсне забезпечення стратегії охоплює фінансові, людські, технологічні та інформаційні ресурси, включаючи резервні фонди та страхові механізми, команди швидкого реагування, ERP-системи, платформи сценарного моделювання та доступ до релевантних даних у режимі реального часу. Показники ефективності визначаються через час відновлення ключових процесів, рівень операційної гнучкості, частку релевантних витрат, задоволеність клієнтів і персоналу, а також динаміку інноваційних продуктів у доході.

Механізми моніторингу та коригування включають регулярний контроль KPI/KRI, перегляд сценаріїв розвитку раз на 6–12 місяців, використання цифрових панелей управління та оперативне коригування стратегічних іні-

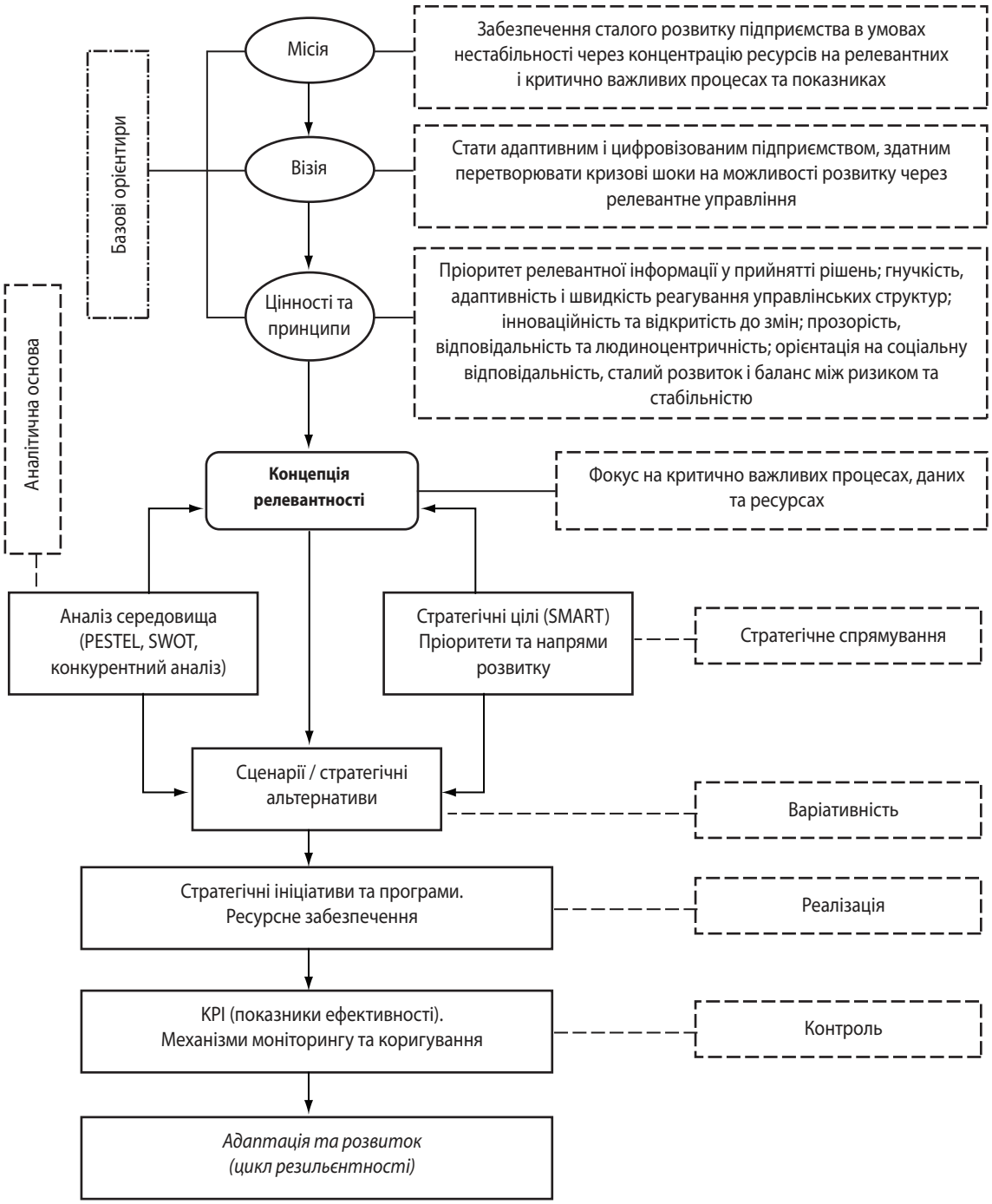

Рис. 2. Стратегія управління резильєнтністю на основі концепції релевантності

Джерело: розроблено автором

ціатив у разі відхилення від планових показників. Стратегія підприємства ґрунтується на принципі релевантності, коли увага зосереджується на критично важливих аспектах бізнесу, що забезпечують його стійкість і адаптивність у мінливому середовищі.

Стратегія управління резильєнтністю на основі концепції релевантності передбачає послідовне впровадження етапів, які дозволяють не лише забезпечити стійкість підприємства, але й підвищити його здатність адаптуватися до динамічних змін середовища (рис. 3).

Першим етапом є ідентифікація ключових процесів і ресурсів, які забезпечують безперервність діяльності підприємства та формують його конкурентні переваги. Це дозволяє зосередити увагу управлінців не на другорядних аспектах, а на тих елементах бізнес-моделі, втрата яких може мати найбільш критичні наслідки.

Другим етапом виступає визначення релевантних показників для оцінки стійкості, що дає змогу кількісно та якісно оцінити рівень готовності підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Використання релевантних

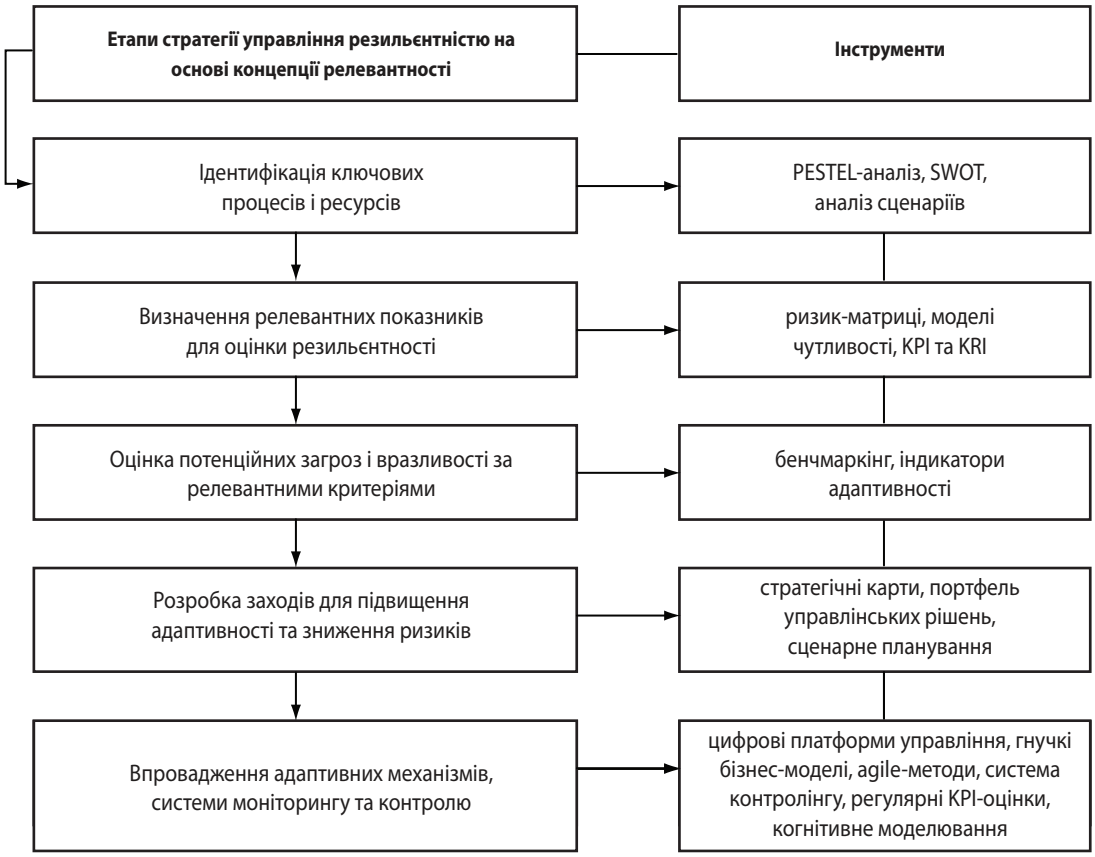

Рис. 3. Етапи стратегії управління резильєнтністю підприємств на основі концепції релевантності

Джерело: розроблено автором

індикаторів дозволяє уникати інформаційного перевантаження та формувати об'єктивну картину стану системи управління.

Третій етап передбачає оцінку потенційних загроз і вразливостей за релевантними критеріями. Йдеться про аналіз ринкових, фінансових, технологічних і соціальних ризиків з урахуванням того, наскільки вони впливають на ключові процеси. Такий підхід дозволяє не просто фіксувати наявність загроз, а й розуміти їхній реальний вплив на стійкість підприємства.

На четвертому етапі відбувається розробка заходів для підвищення адаптивності і зниження ризиків. Це може включати диверсифікацію джерел фінансування, інвестування у цифрові технології, підвищення кваліфікації персоналу, створення резервів та антикризових механізмів. Головна мета – забезпечити здатність підприємства швидко реагувати на виклики та використовувати зміни як можливості.

П'ятий етап – впровадження системи моніторингу та контролю, що передбачає регулярне відстеження релевантних показників і ризиків, а також своєчасне коригування управлінських рішень. Така система дозволяє не лише виявляти відхилення на ранніх стадіях, а й підвищувати прозорість та обґрунтованість дій менеджменту.

Для реалізації стратегії доцільно застосовувати сучасні інструменти та методи. Аналітика даних допомагає виділяти релевантні фактори та виявляти закономірності у великих обсягах інформації. Сценарне планування дозволяє моделювати розвиток подій у різних умовах і формувати гнучкі управлінські рішення. Використання KPI та KRI, орієнтованих на релевантні елементи, забезпечує баланс між ефективністю та управлінням ризиками. Водночас цифрові рішення, зокрема ERP-системи та системи раннього попередження, створюють технологічну основу для підвищення рівня резильєнтності.

Для практичного впровадження стратегій релевантності активно застосовуються різні візуальні моделі. Схеми демонструють послідовність етапів та взаємозв'язки між ними, що дозволяє формувати системне бачення ризиків і можливостей. Матриці ризиків допомагають визначити критичні загрози, оцінити ймовірність їх настання та масштаб наслідків. Карта релевантності процесів є інноваційним інструментом, що дає змогу співвіднести ключові бізнес-процеси з відповідними критеріями оцінки та забезпечити їхню адаптивність до зовнішніх впливів [13; 14; 15; 16; 17].

Успішність застосування стратегій на основі релевантності визначається за чіткими критеріями. Основними показниками ефективності є скорочення часу відновлення після кризових ситуацій, що безпосередньо підвищує стійкість підприємства. Також важливим є оптимізація використання ресурсів завдяки точному виділенню пріоритетних напрямів діяльності. Додатковим критерієм виступає підвищення адаптивності підприємства до змін

зовнішнього середовища, що проявляється у швидшому прийнятті управлінських рішень та зростанні конкурентоспроможності [18; 19].

Таким чином, управління резильєнтністю підприємства на основі концепції релевантності формує сучасну парадигму стратегічного розвитку бізнесу. Вона дозволяє зосередити увагу на критично важливих процесах, забезпечити ефективне використання ресурсів та сформувати здатність до відновлення і адаптації у довгостроковій перспективі. Поєднання резильєнтності та релевантності створює умови для підвищення організаційної гнучкості, зміцнення ринкових позицій та досягнення сталого зростання підприємств в умовах динамічних змін і глобальних викликів.

Висновки. Стратегія, що базується на релевантності, демонструє високу ефективність у підвищенні здатності підприємств швидко адаптуватися до змінних умов та відновлюватися після кризових ситуацій. Вона дозволяє системно оцінювати значущість окремих процесів, ресурсів і рішень, сприяючи оптимізації управлінських практик і підвищенню загальної резильєнтності підприємств.

Для практичного застосування на підприємствах рекомендується інтегрувати концепцію релевантності у системи стратегічного планування та управління ризиками. Це передбачає визначення ключових процесів, оцінку їхнього впливу на стабільність діяльності та пріоритизацію ресурсів, що дозволяє формувати більш адаптивні та ефективні стратегії реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку цифрових інструментів оцінки релевантності та стійкості підприємств. Такі інструменти дозволять автоматизувати збір та аналіз даних, підвищити точність прогнозів та сприяти більш обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень, створюючи основу для інноваційного та адаптивного управління резильєнтністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Rezaei Soufi H., Esfahanipour A., Akbarpour Shirazi M. Risk reduction through enhancing risk management by resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 64. P. 102497.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102497

2. van der Vegt G. S. et al. Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 58, no. 4. P. 971–980.

DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004

3. Aven T., Thekdi S. The importance of resilience-based strategies in risk analysis, and vice versa // IRGC resource guide on resilience. Vol. 2: Domains of resilience for complex interconnected systems / eds. B. D. Trump, M.-V. Florin, I. Linkov. Lausanne : EPFL International Risk Governance Center, 2018. URL: https://archiveweb.epfl.ch/irgc.epfl.ch/

4. Louisot J.-P. Risk and/or resilience management. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*. 2015. Vol. 5, no. 2. P. 84–91.

DOI: https://doi.org/10.22495/rgcv5i2c1art2

5. Settembre-Blundo D. et al. Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. Vol. 22. P. 107–132.

DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7

6. Chauhan R., Bhat S. A., Asthana V. Exploring Business Resilience and Effective Organizational Strategies. Transforming Business Practices in Changing Global Economy. URL: https://www.researchgate.net/publication/379642527_Exploring_Business_Resilience_and_Effective_Organizational_Strategies#read

7. Steen R., Haug O. J., Patriarca R. Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 32 (1). e12501.

DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501

8. Radic M. et al. Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74. P. 575–601.

DOI: https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x

9. Natale A., Poppensieker T., Thun M. From risk management to strategic resilience. *McKinsey & Company*. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience?

10. Supply Chain Mapping for Resilience // Number Analytics – AI Statistical Software. URL: https://www.numberanalytics.com/blog/supply-chain-mapping-resilience-distribution-logistics?

11. Just in time? Manufacturers turn to AI to weather tariff storm // Reuters. URL: https://www.reuters.com/

12. Sweeney E. How AI helped a ticket seller reclaim $3 million in approved orders // Business Insider. URL: https://www.businessinsider.com/riskified-ai-fraud-detection-tickpick-falsely-declined-transactions-2025-7?

13. Профіль ризику vs Матриця ризику // Українська асоціація ризик-менеджерів. URL: https://ukrarm.org/profil-riziku-vs-matricya-riziku/?

14. Матриця ризиків: інструмент управління невизначеністю // Українська асоціація ризик-менеджерів. URL: https://ukrarm.org/matricya-rizikiv-instrument-upravlinnya-neviznachenistju/?

15. Дунська А. Р. Інноваційний механізм розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 551 с.

16. Тяжкороб І. В. Управління фінансовими ризиками в контексті макроекономічної стабілізації // Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : зб. тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6–7 лют. 2025 року). Харків, 2025. С. 135–137.

17. Карта процесу в Lean-методології // Lean Institute Ukraine. URL: https://lean.org.ua/pro-nas/

18. Danish M. Enhancing Cyber Security through Predictive Analytics: Real-Time Threat Detection and Response. URL: https://arxiv.org/pdf/2407.10864

19. van de Wetering R., Mikalef P., Pateli A. Strategic alignment between IT flexibility and dynamic capabilities: an empirical investigation. URL: https://arxiv.org/pdf/2105.08429ф

REFERENCES

Aven, T., & Thekdi, S. (2018). The importance of resilience-based strategies in risk analysis, and vice versa. In B. D. Trump, M.-V. Florin, & I. Linkov (Eds.), *IRGC resource guide on resilience. Vol. 2: Domains of resilience for complex interconnected systems*. EPFL International Risk Governance Center, Lausanne. https://archiveweb.epfl.ch/irgc.epfl.ch/

Chauhan, R., Bhat, S. A., & Asthana, V. (n.d.). Exploring Business Resilience and Effective Organizational Strategies. *Transforming Business Practices in Changing Global Economy*. https://www.

researchgate.net/publication/379642527_Exploring_Business_Resilience_and_Effective_Organizational_Strategies#read

Danish, M. (n.d.). Enhancing Cyber Security through Predictive Analytics: Real-Time Threat Detection and Response. https://arxiv.org/pdf/2407.10864

Dunska, A. R. (2018). *Innovatsiinyi mekhanizm rozvytku pidpryiemstv tseliulozno-paperovoi promyslovosti* [Innovative mechanism for the development of pulp and paper industry enterprises] (Dys. d-ra ekon. nauk). Kyiv.

Just in time? Manufacturers turn to AI to weather tariff storm. (n.d.). Reuters. https://www.reuters.com/

Karta protsesu v Lean-metodolohii [Process Map in Lean Methodology]. (n.d.). Lean Institute Ukraine. https://lean.org.ua/pro-nas/

Louisot, J.-P. (2015). Risk and/or resilience management. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, *5*(2), 84–91. https://doi.org/10.22495/rgcv5i2c1art2

Matrytsia ryzykiv: instrument upravlinnia nevyznachenistiu [Risk Matrix: An Uncertainty Management Tool]. (n.d.). Ukrainska asotsiatsiia ryzyk-menedzheriv. https://ukrarm.org/matricya-rizikiv-instrument-upravlinnya-neviznachenistju/

Natale, A., Poppensieker, T., & Thun, M. (n.d.). From risk management to strategic resilience. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience

Profil ryzyku vs Matrytsia ryzyku [Risk Profile vs Risk Matrix]. (n.d.). Ukrainska asotsiatsiia ryzyk-menedzheriv. https://ukrarm.org/profil-riziku-vs-matricya-riziku/

Radic, M., et al. (2022). Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*, *74*, 575–601. https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x

Rezaei Soufi, H., Esfahanipour, A., & Akbarpour Shirazi, M. (2021). Risk reduction through enhancing risk management by resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *64*, 102497. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102497

Settembre-Blundo, D., et al. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *22*, 107–132. https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7

Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2023). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *32*(1), e12501. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501

Supply Chain Mapping for Resilience. (n.d.). Number Analytics – AI Statistical Software. https://www.numberanalytics.com/blog/supply-chain-mapping-resilience-distribution-logistics

Sweeney, E. (n.d.). How AI helped a ticket seller reclaim $3 million in approved orders. *Business Insider*. https://www.businessinsider.com/riskified-ai-fraud-detection-tickpick-falsely-declined-transactions-2025-7?

Tiazhkorob, I. V. (2025). Upravlinnia finansovymy ryzykamy v konteksti makroekonomichnoi stabilizatsii [Financial risk management in the context of macroeconomic stabilization]. *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh hlobalnykh transformatsii* (pp. 135–137). Kharkiv.

van de Wetering, R., Mikalef, P., & Pateli, A. (n.d.). Strategic alignment between IT flexibility and dynamic capabilities: an empirical investigation. https://arxiv.org/pdf/2105.08429

van der Vegt, G. S., et al. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, *58*(4), 971–980. https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004

Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 14.09.2025 р.