

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-76>

УДК 005.334:005.21:658

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

SYSTEMATIZATION OF FACTORS INFLUENCING THE MECHANISMS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Король Роман Володимирович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-4082-8668>**Korol Roman**

Lviv Polytechnic National University

У результаті дослідження сформовано класифікацію факторів, що впливають на формування й розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємств, яка відображає багатовимірну природу управлінських і середовищних впливів. Обґрунтовано доцільність функціональної класифікації (організаційні, фінансові, кадрові, технологічні, логістичні, інституційні фактори), що дозволяє визначити внесок кожної групи у загальну адаптивність підприємства. Доведено, що поділ факторів за джерелом походження (внутрішні та зовнішні), рівнем впливу (стратегічні, тактичні, операційні), часовою динамікою (постійні та змінні), контекстом дії (національні та міжнародні) і ступенем контролюваності формує методологічну основу для побудови багаторівневої системи управління резильєнтністю. Запропонований підхід створює підґрунтя для стратегічного планування, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і розвитку адаптивних моделей функціонування підприємств в умовах нестабільності.

Ключові слова: резильєнтність підприємства, соціально-економічна система, фактори впливу, адаптивність, управління ризиками, стратегічне планування.

As a result of the conducted research, a classification of factors influencing the formation and development of mechanisms for ensuring the resilience of the socio-economic system of enterprises has been developed, which makes it possible to comprehensively reflect the multidimensional nature of managerial, resource-based, and environmental determinants. It is substantiated that classification by functional criterion (organizational, financial, human resource, technological, logistical, and institutional factors) allows identifying the specific impact of each dimension on overall adaptability and the enterprise's ability to respond to external threats. It is argued that the division of factors by source of origin into internal and external enables the identification of areas of managerial influence and forms the basis for modeling internal reserves and adapting to the external environment. It is proven that differentiation of factors by level of influence (strategic, tactical, operational) is critically important for the development of a multi-level resilience management system that combines long-term objectives with operational stability. Classification by time dynamics into permanent and variable factors makes it possible to distinguish stabilizing elements of the system from those requiring regular monitoring and rapid response. Consideration of factors in national and international contexts allows integrating external economic risks and opportunities into the overall model of sustainable enterprise development. Classification by degree of controllability enables distinguishing factors of direct managerial action from those whose influence is possible only through adaptation mechanisms, advance planning, or risk insurance. Such a systemic approach to identifying and classifying resilience factors creates a theoretical and applied foundation for the formation of strategic planning tools, the development of managerial decisions under conditions of high uncertainty, and the construction of adaptive models of organizational development of enterprises in an unstable environment.

Keywords: enterprise resilience, socio-economic system, influencing factors, adaptability, risk management, strategic planning.

Постановка проблеми. Посилення макро-економічної турбулентності, воєнні ризики, розриви ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів і прискорення технологічних змін актуалізують потребу в підвищенні резильєнтності підприємств як здатності зберігати функціональність, швидко відновлюватися та адаптуватися до шоків. У цих умовах механізми забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства мають формуватися на основі системного врахування багатьох груп чинників (організаційних, фінансових, кадрових, технологічних, логістичних, інституційних), що діють одночасно та взаємопов'язано. Відсутність цілісного інструментарію ідентифікації та структурування таких факторів ускладнює діагностику стійкості, визначення пріоритетів управління та розробку прикладних рішень для підвищення адаптивності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства активно досліджується в сучасній науковій літературі, де резильєнтність розглядається як здатність організацій протистояти кризовим впливам, адаптуватися до змін і відновлюватися після шоків. У роботі Bhamra R., Dani S., Burnard K. [1] узагальнено еволюцію поняття резильєнтності та систематизовано ключові підходи до її аналізу. Pal R., Torstensson H., Mattila H. [2] зосереджуються на чинниках організаційної резильєнтності підприємств у періоди економічних криз, зокрема фінансовій стійкості та гнучкості управління.

Стратегічні й операційні аспекти управління резильєнтністю розкрито у дослідженні Annarelli A., Nonino F. [3], тоді як Duchek S. [4] розглядає її через призму динамічних організаційних спроможностей і навчання. У праці Ruiz-Martin C., López-Paredes A., Wainer G. [5] систематизовано наявні наукові підходи та визначено основні прогалини в дослідженні чинників резильєнтності. Вплив криз і зовнішніх шоків на резильєнтність бізнесу аналізують Sinha R., Ola A. [6], акцентуючи увагу на ролі динамічних управлінських здібностей, а Piya S., Shamsuzzoha A., Khadem M. [7] – на драйверах резильєнтності ланцюгів постачання. Особливості забезпечення економічної резильєнтності підприємств в екстремальних умовах розглянуто у дослідженні Belimenko M. [8]. Інтеграцію підходів кризового менеджменту та резильєнтності обґрунтовано у праці Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. [9].

Отже, резильєнтність підприємства формується під впливом комплексу організаційних, економічних та інституційних чинників, водночас потребує подальшої систематизації механізмів і факторів її забезпечення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання уваги до резильєнтності підприємств, недостатньо опрацьованими залишаються: уніфікована системна класифікація факторів формування механізмів резильєнтності з урахуванням їх багаторівневості; пояснення взаємозв'язків і синергійного ефекту між організаційними, фінансовими, кадровими, технологічними, логістичними та інституційними чинниками; операціоналізація факторів у вигляді прикладних індикаторів і критеріїв для діагностики, пріоритезації управлінських рішень та побудови інструментів стратегічного планування резильєнтності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та розроблення системної класифікації факторів, що впливають на формування і розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства, з урахуванням їх функціональної природи, джерел походження, рівнів впливу, часової динаміки, територіального масштабу та ступеня контрольованості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах зростання невизначеності, воєнних загроз і багатоаспектних кризових явищ актуалізується потреба у системному аналізі чинників, що визначають здатність підприємств зберігати стійкість та адаптивність [1]. З цієї метою доцільним є виокремлення та структуризація факторів, які впливають на формування і розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства.

1. За функціональною ознакою: організаційні фактори (наявність систем управління безперервністю діяльності (ВСП), рівень гнучкості управлінських структур, швидкість ухвалення антикризових рішень); фінансові фактори (доступ до ліквідності, диверсифікація джерел фінансування, рівень фінансової автономії підприємства, ефективність бюджетного планування); кадрові фактори (рівень кваліфікації персоналу, кадрова мобільність, наявність систем навчання та перекваліфікації, готовність до гнучких форматів зайнятості); технологічні фактори (ступінь цифрової трансформації, наявність технологічних інструментів для управління

ризиками, використання інноваційних рішень); логістичні фактори (доступність транспортної інфраструктури, надійність постачальницьких мереж, гнучкість логістичних маршрутів, можливості релокації); інституційні фактори (наявність підтримки з боку держави, регуляторна стабільність, доступ до програм підтримки резильєнтності).

2. За джерелом походження: внутрішні фактори (управлінські практики, внутрішні політики безпеки, корпоративна культура, фінансова дисципліна, кадрова політика); зовнішні фактори (державна політика, макроекономічне середовище, військові дії, регіональні та глобальні кризи, партнерські зв'язки з екосистемами).

3. За рівнем впливу: стратегічні фактори (наявність довгострокових планів розвитку, інституціоналізація ризик-менеджменту, впровадження ESG-принципів, інноваційна стратегія); операційні фактори (доступ до ресурсів у короткостроковому періоді, ефективність логістики, оперативне реагування на кризу, стабільність обігового капіталу); тактичні фактори (адаптація бізнес-процесів, мобілізація персоналу, формування буферних запасів, відновлення окремих функцій підприємства).

4. За часовою динамікою: постійні фактори (інституційна зрілість, корпоративна культура, рівень цифрової інтеграції, системи стратегічного управління); змінні фактори (характер зовнішніх шоків, зміни регуляторного середовища, динаміка ринків, рівень конкуренції, коливання попиту).

5. За територіальною ознакою: національні фактори (державна політика, податкове середовище, інфраструктура, банківська система, ринок праці); міжнародні фактори (доступ до зовнішніх ринків, транскордонна логістика, імпортозалежність, інтеграція до міжнародних ланцюгів вартості, участь у програмних ініціативах ЄС).

6. За ступенем контрольованості: контрольовані фактори (внутрішня структура управління, системи підготовки кадрів, внутрішні політики, фінансова стратегія, партнерські зв'язки); неконтрольовані фактори (геополітична ситуація, воєнні дії, глобальні кризи, зміни міжнародного регуляторного поля, кліматичні ризики).

Запропонована класифікація дозволяє ідентифікувати найбільш значущі фактори формування та розвитку резильєнтності підприємств залежно від контексту їхньої діяльності та рівня залучення до глобальних процесів. Вона також забезпечує основу для

побудови діагностичних інструментів, оцінки пріоритетів у стратегічному плануванні та розробки цільових політик підтримки на національному та галузевому рівнях.

Організаційні фактори формують основу внутрішньої стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, визначаючи здатність до мобілізації ресурсів, оперативного ухвалення рішень, координації дій у кризових ситуаціях та підтримання функціональної цілісності бізнес-процесів [3]. Вони охоплюють комплекс управлінських, процедурних і структурних характеристик, які забезпечують адаптивність і гнучкість системи управління. Одним із ключових елементів є наявність формалізованої системи управління безперервністю діяльності (Business Continuity Management), що передбачає розробку сценаріїв реагування, створення кризових штабів, призначення відповідальних осіб та регламент дій у разі виникнення форс-мажорів. Важливим компонентом організаційної резильєнтності є рівень децентралізації управлінських рішень: підприємства зі спрощеною структурою командування демонструють вищу швидкість реакції, здатність до делегування повноважень і ефективніше адаптуються до локальних викликів. Значну роль відіграє ступінь формалізації внутрішніх процедур і політик, зокрема наявність протоколів управління ризиками, правил внутрішньої комунікації, стандартів інформування персоналу та партнерів. Ефективність організаційної структури також визначається здатністю підприємства до оперативного репрофілювання функцій, зміни логістичних або виробничих маршрутів, адаптації кадрових ресурсів до нових умов, збереження технологічної сумісності між підрозділами. Чималу роль відіграє корпоративна культура, орієнтована на спільну відповідальність, швидкий обмін інформацією, підтримку ініціатив і гнучкість у прийнятті нестандартних рішень. Крім того, до організаційних факторів належать рівень інтеграції цифрових рішень у процеси управління, наявність систем моніторингу ключових показників у реальному часі, використання платформ для командної взаємодії та забезпечення резервування критичних даних. Висока організаційна резильєнтність характеризується також здатністю підприємства до багатоетапного планування, управління конфліктами, формування команд швидкого реагування, підтримки внутрішньої дисципліни та безперервного удосконалення процедур за результатами кризового досвіду.

Фінансові фактори відіграють визначальну роль у забезпеченні резильєнтності соціально-економічної системи підприємства, оскільки саме вони формують ресурсну основу для реагування на кризи, адаптації до нових умов функціонування та реалізації заходів із відновлення. До ключових фінансових факторів належить рівень ліквідності підприємства, який забезпечує оперативну платоспроможність і здатність покривати термінові зобов'язання навіть у разі тимчасового зниження доходів або порушення циклів надходжень. Важливим є також рівень диверсифікації джерел фінансування: підприємства, які поєднують власні кошти, коротко- і довгострокові банківські кредити, цільові гранти, державну підтримку та інструменти фінансового ринку, мають вищу гнучкість у формуванні антикризового бюджету. Не менш суттєвим є рівень фінансової автономії, що визначається співвідношенням залучених та власних ресурсів, а також здатністю підприємства самостійно формувати резерви і фонд стабілізації. До фінансових факторів належить також рівень витратної дисципліни, ефективність управління оборотними активами, швидкість обігу капіталу, наявність доступу до інструментів страхування ризиків, а також використання хеджування та інших фінансових інструментів для зниження волатильності грошових потоків. Важливим чинником є гнучкість бюджетного планування, зокрема наявність сценарного аналізу, моделей чутливості доходів і витрат, розробка варіантів фінансування пріоритетних напрямів у випадку зміни ринкових або регуляторних умов. Фінансова стійкість також залежить від здатності підприємства підтримувати позитивну кредитну історію, що забезпечує доступ до фінансових інститутів у періоди нестабільності, а також від репутаційного капіталу, який впливає на рішення зовнішніх інвесторів і донорів. До непрямих фінансових факторів належить стабільність макрофінансового середовища, зокрема рівень інфляції, валютні коливання, банківські процентні ставки, політика державного субсидування та доступ до міжнародних джерел капіталу.

Кадрові фактори є визначальним елементом резильєнтності соціально-економічної системи підприємства, оскільки саме людський капітал забезпечує адаптацію, трансформацію та безперервність бізнес-процесів в умовах невизначеності, ризиків і структурних зрушень. До ключових кадрових факторів належить рівень кваліфікації працівників,

їх професійна універсальність, здатність до самостійного прийняття рішень та виконання багатофункціональних завдань у нестандартних ситуаціях. Важливим компонентом кадрової резильєнтності є наявність системи безперервного навчання, включаючи внутрішні платформи підвищення кваліфікації, участь у програмах *reskilling* та *upskilling*, а також можливість залучення зовнішніх освітніх партнерів для адаптації знань до поточних викликів. Значну роль відіграє кадрова мобільність - як географічна, так і функціональна, що забезпечує швидке реагування на зміни виробничих, логістичних або управлінських умов. До кадрових факторів також належить рівень мотивації персоналу, психологічна стійкість, відданість корпоративним цінностям і здатність до командної взаємодії у стресових обставинах. У кризових умовах особливої ваги набуває наявність механізмів збереження ключових працівників, таких як гнучкі форми зайнятості, віддалений режим роботи, компенсаційні пакети, підтримка родин працівників, програми соціальної відповідальності. Не менш важливою є внутрішня кадрова стратегія, яка передбачає дублювання критичних компетенцій, наявність кадрового резерву, інституціалізовану систему управління знаннями та документування ключових процедур для уникнення втрат при вимушеній ротації персоналу. Кадрові фактори тісно пов'язані з організаційною культурою, яка або посилює згуртованість колективу в період нестабільності, або, навпаки, спричиняє внутрішню фрагментацію. Крім того, рівень кадрової резильєнтності залежить від ефективності внутрішніх комунікацій, прозорості управлінських рішень, залучення працівників до стратегічного планування та створення середовища взаємної підтримки.

Технологічні фактори відіграють центральну роль у забезпеченні резильєнтності соціально-економічної системи підприємства, оскільки саме технологічна база визначає швидкість адаптації, рівень автоматизації процесів, масштабованість операцій та здатність до інноваційного оновлення в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. До ключових технологічних факторів належить рівень цифрової трансформації підприємства, зокрема впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у виробничі, управлінські, логістичні та фінансові процеси. Важливим компонентом є використання систем управління ресурсами (ERP), платформ для управління ланцюгами постачання (SCM), аналітичних

модулів для моделювання ризиків і сценарного планування, а також технологій машинного навчання й штучного інтелекту для прогнозування поведінки ринку та внутрішніх відхилень. Резильєнтність підвищується за умови наявності резервних технологічних рішень, здатності до швидкого переналаштування обладнання, функціонального дублювання критичних виробничих ліній та інтеграції хмарних сервісів для забезпечення віддаленого управління і збереження доступу до даних. Значну роль відіграє ступінь технологічної гнучкості - здатність підприємства змінювати параметри продукції, варіативність технологічних маршрутів, багатофункціональність машин і устаткування. До технологічних факторів також належить рівень інноваційності підприємства, який відображається у частоті впровадження нових технологічних рішень, оновленні основних фондів, участі в дослідницьких проектах і колабораціях з науковими установами. Не менш важливим є кіберзахист, який охоплює як захист інформаційної інфраструктури від зовнішніх загроз, так і внутрішній контроль за доступом до технологічних систем, безпековий аудит та безперервний моніторинг вразливих елементів. Технологічна резильєнтність також залежить від наявності цифрових інструментів управління знаннями, інтегрованих панелей керування показниками, цифрових двійників підприємства, що дозволяють віртуально моделювати вплив потенційних ризиків на операційні процеси. Важливу роль відіграє інтеграція технологічної стратегії з бізнес-стратегією підприємства, що дозволяє синхронізувати інвестиції у технології з прогнозами ризиків і потребами в трансформації.

Логістичні фактори мають критичне значення для забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства, оскільки саме від їх ефективності залежить безперервність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у складних і нестабільних умовах. До основних логістичних факторів належить наявність стійких ланцюгів постачання, які характеризуються диверсифікованою джерел сировини, наявністю альтернативних постачальників, гнучкими умовами контрактів та здатністю швидко замінювати втрачені логістичні зв'язки. Важливою складовою логістичної стійкості є географічна структура мереж постачання, яка повинна враховувати політичні, інфраструктурні та кліматичні ризики, а також можливість використання кількох транспортних коридорів, мультимо-

дальних маршрутів і логістичних хабів. Значну роль відіграє рівень цифровізації логістичних процесів - наявність систем управління ланцюгами постачання (SCM), платформ моніторингу транспортних засобів у реальному часі, автоматизованого контролю запасів, інтеграції з системами управління виробництвом (ERP/MRP), що забезпечують вчасне виявлення порушень та відхилень у доставці. До логістичних факторів також належать обсяг і структура складських потужностей, наявність резервних площ, можливість тимчасового зберігання критичних компонентів та сформовані буферні запаси, які дозволяють підприємству продовжувати роботу у разі тимчасового відключення зовнішніх потоків. Важливим є ступінь адаптивності логістичних маршрутів, тобто здатність підприємства оперативно змінювати напрямки доставки залежно від доступності доріг, транспортної інфраструктури або змін митного режиму. Впливовими залишаються і транспортно-інфраструктурні чинники, зокрема наявність доступу до автомобільного, залізничного, авіаційного та морського транспорту, якості дорожньої мережі, пропускна спроможність митниць, безпечність маршрутів, швидкість перевезень та рівень тарифів. Важливо враховувати й логістичну взаємодію з партнерами, включно з прозорістю інформаційного обміну, синхронізацією графіків постачання, узгодженістю вимог до упаковки, маркування, зберігання.

Інституційні фактори охоплюють систему нормативно-правових, адміністративних, економічних і консультативних механізмів, які формують зовнішнє середовище функціонування підприємств і визначають умови для їх резильєнтного розвитку. До основних інституційних чинників належить якість державної регуляторної політики, передбачуваність законодавчих змін, стабільність податкового режиму, ефективність антикризових інтервенцій та наявність програм підтримки бізнесу у період нестабільності. Особливої ваги набуває наявність стратегічних державних документів, що визначають пріоритети розвитку підприємництва, цифровізації, інновацій, регіональної політики та інтеграції до європейського ринку. Значну роль відіграє ефективність державних інститутів, зокрема прозорість процедур отримання фінансування, доступ до публічних послуг, швидкість ухвалення рішень, відсутність адміністративних бар'єрів та здатність державних органів оперативно реагувати на кризові виклики.

До інституційних факторів також належить наявність інструментів публічно-приватного партнерства, які дозволяють мобілізувати додаткові ресурси, координувати зусилля держави та бізнесу, реалізовувати інфраструктурні, технологічні та соціально-економічні проекти, спрямовані на зміцнення стійкості підприємств. Важливим компонентом є ступінь інтегрованості національного економічного простору в міжнародні та регіональні інституції, включно з участю у програмах технічної допомоги, науково-дослідницьких ініціативах, фінансових інструментах підтримки малого і середнього бізнесу з боку міжнародних організацій, таких як ЄС, Світовий банк, ЄБРР, USAID. Значущими є також рівень розвитку інституцій громадянського суспільства, галузевих асоціацій, торгово-промислових палат, кластерних об'єднань, які виступають посередниками між державою та бізнесом, формують експертну думку, представляють інтереси підприємств та беруть участь у формуванні політик. До інституційних факторів включається також якість системи судочинства, захищеність права власності, механізми вирішення комерційних спорів, правова підтримка інвестицій та здатність правових інституцій забезпечувати виконання зобов'язань.

Внутрішні і зовнішні фактори є базовими класифікаційними категоріями, які дозволяють системно розглядати джерела впливу на формування та розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства [2]. Внутрішні фактори охоплюють усі елементи, які знаходяться у сфері прямого управлінського контролю підприємства і можуть змінюватися через організаційні, фінансові, технологічні або кадрові рішення. До них належить структура управління, корпоративна культура, наявність систем внутрішнього контролю і управління ризиками, ефективність планування, рівень цифрової трансформації, технічний стан основних фондів, фінансова стійкість, мотиваційна політика, система підготовки персоналу, інноваційна спроможність, ступінь автоматизації виробничих і управлінських процесів, внутрішні резерви ресурсів і матеріалів. Внутрішні фактори формують оперативну здатність підприємства до швидкого реагування на зовнішні збурення, збереження функціональної цілісності та ініціювання адаптаційних змін. Вони є основою для побудови стратегічної резильєнтності, оскільки забезпечують контроль над критичними процесами, можливість гнучкого перепрофілювання діяльності,

внутрішнє навчання на кризових ситуаціях та формування інституційної пам'яті. Зовнішні фактори, натомість, мають екзогенне походження і не піддаються прямому контролю з боку підприємства, але справляють суттєвий вплив на його функціонування. До них належить загальноекономічна ситуація, політична стабільність, регуляторна політика держави, податковий і митний режим, макрофінансові умови, рівень інфляції, валютні курси, доступ до банківського кредитування, умови ринкової конкуренції, поведінка споживачів, ціни на енергоносії, безпекова ситуація, технологічні тренди, а також зміни в міжнародному середовищі – глобальні кризи, пандемії, військові конфлікти, зміни клімату, логістичні збої, коливання попиту та пропозиції на світових ринках.

Стратегічні, тактичні і операційні фактори становлять ієрархічно пов'язану систему чинників, які впливають на формування і розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства залежно від горизонту планування, характеру управлінських рішень та рівня ресурсного залучення. Стратегічні фактори охоплюють довгострокові параметри, які формують основу стійкого функціонування підприємства у майбутньому та визначають його здатність до трансформації в умовах глибоких структурних змін. До таких факторів належить наявність візії розвитку, стратегій адаптації до зовнішніх ризиків, інституціалізованих політик управління ризиками, інтеграції ESG-підходів, участі у кластерах, довгострокового планування інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури та формування бренду як стійкого партнера. Вони задають напрям модернізації, визначають принципи прийняття рішень у невизначеному середовищі, формують взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами і створюють основу для реалізації принципів адаптивності, гнучкості та технологічної незалежності. Тактичні фактори охоплюють середньострокові рішення, що спрямовані на підтримку стратегічного курсу та адаптацію до змін середовища у межах одного-двох років. До них належать розробка сценарних моделей поведінки підприємства у разі кризи, формування оперативних бюджетів, оптимізація внутрішніх процесів, перегляд портфеля постачальників, перерозподіл ресурсів, переорієнтація логістичних маршрутів, адаптація політики закупівель та налагодження альтернативних каналів збуту. Тактичні фактори визначають здатність

підприємства оперативно перелаштовуватися в умовах економічної або регуляторної нестабільності без втрати ключових компетенцій. Операційні фактори діють у короткостроковій площині і охоплюють щоденні управлінські та виробничі рішення, що забезпечують безперервність бізнес-процесів. Вони включають організацію виробництва, забезпечення наявності сировини, виконання замовлень, управління запасами, функціонування логістичних ланцюгів, облік витрат, контроль за грошовими потоками, кадрове розміщення, підтримання IT-систем, організацію внутрішніх комунікацій, реагування на непередбачувані операційні збої.

Постійні і змінні фактори впливу на формування та розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства класифікуються за критерієм часової стабільності та характеру динаміки, яку вони демонструють у процесі функціонування підприємства [4]. Постійні фактори є структурно закріпленими характеристиками внутрішнього та частково зовнішнього середовища, які залишаються відносно незмінними у середньо- та довгостроковій перспективі, формуючи основу стабільності підприємства. До них належать організаційна структура управління, корпоративна культура, інституціональна пам'ять, рівень цифрової трансформації, системи стратегічного управління, технологічна архітектура, довготривалі контракти з ключовими партнерами, сталі бізнес-моделі, ступінь інтегрованості у міжнародні ринки, наявність власних виробничих потужностей, фіксована географічна прив'язка, доступ до інфраструктури. Ці фактори забезпечують стійкість до шоків, задають фундаментальні обмеження або можливості для адаптації, а також визначають базовий рівень готовності підприємства до реагування на кризові ситуації. Постійні фактори часто є результатом багаторічної еволюції підприємства, його інституційного становлення, інвестиційних рішень та стратегічного вибору. Змінні фактори, навпаки, є динамічними характеристиками середовища, що піддаються значним коливанням під впливом зовнішніх умов, сезонності, кон'юктурних змін, політичних рішень, ринкових трендів або короткострокових управлінських рішень. До них належать рівень попиту на продукцію, ціни на сировину та енергоносії, умови банківського кредитування, курс валют, зміни в податковому та митному регулюванні, доступність кадрів, швидкість доставки товарів, полі-

тична ситуація, інтенсивність бойових дій або природних катастроф, динаміка інфляції, вимоги покупців, конкурентне середовище.

Національні і міжнародні фактори формують зовнішній контекст функціонування підприємства та суттєво впливають на процеси формування і розвитку механізмів забезпечення його резильєнтності, при цьому їх розмежування базується на територіальній юрисдикції джерел впливу, структурі регуляторного середовища, характері економічних зв'язків та інституційній залученості [7]. Національні фактори охоплюють сукупність економічних, правових, адміністративних, інфраструктурних, соціальних та безпекових умов, що формуються у межах країни функціонування підприємства. До них належать макроекономічна стабільність, податкове та митне регулювання, система державної підтримки бізнесу, доступ до внутрішнього фінансового ринку, політика у сфері інновацій, рівень розвитку транспортної та цифрової інфраструктури, якість правосуддя, стан ринку праці, демографічна ситуація, безпекове середовище, політична передбачуваність, антикризова політика уряду, швидкість адміністративних процедур, прозорість державних закупівель. Національні фактори створюють основне регуляторне тло, формують вартість ведення бізнесу, задають рівень довіри до інститутів та визначають можливості для внутрішньої кооперації й локального масштабування діяльності. Водночас міжнародні фактори є наслідком участі підприємства у глобальних економічних, фінансових, інституційних та логістичних процесах і охоплюють такі елементи, як доступ до зовнішніх ринків, коливання цін на світових біржах, міжнародні стандарти та регламенти, умови імпорту й експорту, членство держави у міжнародних організаціях, участь у транскордонних ініціативах, валютна політика провідних економік, геополітичні ризики, транснаціональна конкуренція, інституційний тиск з боку донорських структур, доступ до міжнародних програм фінансування та технічної допомоги, зміни кліматичної політики глобального масштабу. Міжнародні фактори визначають ступінь відкритості підприємства до зовнішнього середовища, його спроможність до інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, відповідність світовим стандартам, здатність адаптувати свою продукцію до міжнаціонального попиту, а також можливість отримання фінансових ресурсів поза межами національного ринку. Висока резильєнтність до міжнародних

викликів передбачає наявність у підприємства системи оцінки валютних, торговельних і санкційних ризиків, гнучкої політики експорту, здатності до зміни логістичних маршрутів, інституційної сумісності з вимогами країн-партнерів та участі у міжнародних платформах співпраці.

Контрольовані і неконтрольовані фактори впливу на формування і розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства розмежовуються за критерієм управлінської досяжності, тобто можливості підприємства безпосередньо впливати на їхній зміст, характер, інтенсивність або наслідки [9]. Контрольовані фактори є внутрішніми за своєю природою або такими зовнішніми елементами, які можуть бути піддані модифікації через рішення керівництва, оптимізацію процесів, зміну стратегічних пріоритетів або використання наявних управлінських інструментів. До них належать організаційна структура, кадрова політика, рівень цифровізації, системи управління ризиками, планування та бюджетування, маркетингова стратегія, вибір постачальників і партнерів, побудова логістичних маршрутів, розробка нових продуктів, інвестиційна поведінка, корпоративна культура, система внутрішньої комунікації, методи навчання персоналу, способи обробки клієнтських запитів та стандарти обслуговування. Контрольовані фактори складають основу операційної, тактичної та стратегічної резильєнтності, оскільки саме через них реалізуються сценарії реагування, внутрішнє накопичення знань, трансформація бізнес-процесів та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах змін. Неконтрольовані фактори, навпаки, є такими умовами, на які підприємство не має прямого впливу, але мусить враховувати їх у своїй діяльності, адаптуючи до них власні

механізми управління, реагування і прогнозування [8]. До них належить макроекономічна ситуація, війна, політична турбулентність, зміни в законодавстві, дії державних органів, поведінка конкурентів, валютні коливання, рівень інфляції, доступність банківського кредитування, стихійні лиха, глобальні кризи, зміни у зовнішньому попиті, регуляторні новації на зовнішніх ринках, міжнародні санкції, поведінка ключових торговельних партнерів, технологічні прориви у галузі, доступ до сировини, рівень енергетичної безпеки, ситуація з інфраструктурою.

Висновки. Таким чином, нами здійснено комплексну характеристику факторів, які впливають на формування і розвиток механізмів забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємств, із врахуванням їхньої функціональної природи, джерела походження, рівня управлінського контролю, часової динаміки та територіального масштабу. Встановлено, що такі фактори поділяються на організаційні, фінансові, кадрові, технологічні, логістичні та інституційні, кожен з яких охоплює сукупність умов і ресурсів, що формують адаптивний потенціал підприємства. Розмежовано внутрішні й зовнішні чинники, де перші визначаються діями самого підприємства, а другі – задаються середовищем і вимагають стратегій пристосування. Виокремлено стратегічні, тактичні й операційні фактори, які забезпечують резильєнтність відповідно на довгостроковому, середньостроковому і короткостроковому рівнях. Загалом, системне урахування зазначених факторів дозволяє сформувати гнучку, стійку та цілісну архітектуру резильєнтності, що забезпечує безперервність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства в умовах багатовимірних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 2011. № 49(18). P. 5375–5393. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
2. Pal R., Torstensson H., Mattila H. Antecedents of organizational resilience in economic crises – An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*. 2014. № 147 (Part B). P. 410–428. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
3. Annarelli A., Nonino F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*. 2016. № 62. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. № 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
5. Ruiz-Martin C., López-Paredes A., Wainer G. What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2018. № 6(1). P. 11–28. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>

6. Sinha R., Ola A. Enhancing business community disaster resilience: A structured literature review of the role of dynamic capabilities. *Continuity & Resilience Review*. 2021. № 3(2). P. 132–148. DOI: <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0009>
7. Piya S., Shamsuzzoha A., Khadem M. Analysis of supply chain resilience drivers in oil and gas industries during the COVID-19 pandemic using an integrated approach. *Applied Soft Computing*. 2022. № 121. Art. 108756. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2022.108756>
8. Belimenko M. Economic resilience of enterprises under martial law: Problems and development prospects. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2024. № 154(2). P. 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)
9. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*. 2017. № 11(2). P. 733–769. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

REFERENCES:

1. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, vol. 49(18), pp. 5375–5393. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
2. Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises – An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, vol. 147 (Part B), pp.410–428. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
3. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, vol. 62, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
4. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, vol. 13, pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
5. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, vol. 6(1), pp. 11–28. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
6. Sinha, R., & Ola, A. (2021). Enhancing business community disaster resilience: A structured literature review of the role of dynamic capabilities. *Continuity & Resilience Review*, vol. 3(2), pp. 132–148. DOI: <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0009>
7. Piya, S., Shamsuzzoha, A., & Khadem, M. (2022). Analysis of supply chain resilience drivers in oil and gas industries during the COVID-19 pandemic using an integrated approach. *Applied Soft Computing*, vol. 121, Article 108756. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2022.108756>
8. Belimenko, M. (2024). Economic resilience of enterprises under martial law: Problems and development prospects. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 154(2), pp. 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)
9. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, vol. 11(2), pp. 733–769. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Дата надходження статті: 09.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025