



Економіка

УДК 658.1:005.334; JEL: D81, M11

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19370182>

**Економічна резильєнтність підприємства: стратегії управління
ризиками та вибір контрагентів в умовах екстремальної невизначеності**

Сова Олександр Володимирович

аспірант 3 року навчання

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

03113, м. Київ, вул. Табірна, 30-32.

SOVAOV@krok.edu.ua; ORCID ID: [0009-0002-6193-1899]

Прийнято: 15.03.2026 | Опубліковано: 31.03.2026

Анотація: У статті комплексно досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування економічної резильєнтності підприємств в умовах екстремальної невизначеності, що посилюється внаслідок воєнних дій, порушення глобальних ланцюгів постачання, енергетичних криз та макроекономічної нестабільності. Обґрунтовано, що системне управління ризиками виступає базовою передумовою забезпечення стійкості підприємств, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній вплив та формувати адаптивні управлінські рішення. На основі аналізу практики функціонування українських підприємств у період повномасштабної війни встановлено, що ключовими інструментами підвищення резильєнтності є диверсифікація напрямів діяльності та ринків (зокрема приклади ONUR Group та фармацевтичних компаній), цифрова трансформація бізнес-процесів (як у випадку Rozetka, Monobank, Епіцентр), впровадження сценарного планування для реагування на різні варіанти розвитку подій (Київстар, Promodo), а також гнучке управління ресурсами та логістикою. Доведено, що антикризове



управління та перебудова операційних моделей (Nova Poshta, Ajax Systems, ОККО) забезпечують відновлення діяльності та формування нових конкурентних переваг. Окрему увагу приділено формуванню організаційної резильєнтності через розвиток людського капіталу, впровадження розподілених моделей роботи та забезпечення безперервності бізнес-процесів, а також управлінню стійкістю ланцюгів постачання шляхом диверсифікації логістичних маршрутів і створення буферних запасів (МХП, Kernel). Особливу увагу в дослідженні приділено вибору контрагентів як критично важливому елементу управління ризиками. Встановлено, що в умовах невизначеності цей процес набуває стратегічного характеру та потребує врахування не лише фінансової надійності партнерів, але й їх логістичної стійкості, географічної диверсифікації та адаптивності до криз.

Ключові слова: економічна резильєнтність; управління ризиками; екстремальна невизначеність; контрагенти; диверсифікація; цифрова трансформація; антикризове управління; ланцюги постачання; антифрагільність.

Economic resilience of the enterprise: risk management strategies and counterparty selection under extreme uncertainty

Sova Oleksandr Volodymyrovych

3rd year PhD student

University of Economics and Law "KROK"

03113, Kyiv, 30-32 Tabirna St.

SOVAOV@krok.edu.ua; ORCID ID: [0009-0002-6193-1899]

Abstract. The article comprehensively examines the theoretical and applied aspects of building economic resilience of enterprises under conditions of extreme uncertainty, exacerbated by military operations, disruption of global supply chains, energy crises, and macroeconomic instability. It is substantiated that systematic risk



management serves as a fundamental prerequisite for ensuring enterprise sustainability, as it enables timely identification of threats, assessment of their impact, and formulation of adaptive managerial decisions. Based on the analysis of the operational practices of Ukrainian enterprises during the full-scale war, it is established that the key instruments for enhancing resilience include diversification of business activities and markets (notably the examples of ONUR Group and pharmaceutical companies), digital transformation of business processes (as in the cases of Rozetka, Monobank, Epicentr), implementation of scenario planning to respond to various development trajectories (Kyivstar, Promodo), as well as flexible resource and logistics management. It is demonstrated that crisis management and restructuring of operational models (Nova Poshta, Ajax Systems, ОККО) ensure the recovery of operations and formation of new competitive advantages. Particular attention is given to building organizational resilience through human capital development, implementation of distributed work models, and ensuring business continuity, as well as to supply chain resilience management through diversification of logistics routes and creation of buffer stocks (MHP, Kernel). Special focus in the study is placed on counterparty selection as a critically important element of risk management. It is established that under conditions of uncertainty, this process acquires a strategic character and requires consideration not only of the financial reliability of partners but also of their logistics resilience, geographical diversification, and adaptability to crises.

Keywords: economic resilience; risk management; extreme uncertainty; counterparties; diversification; digital transformation; crisis management; supply chains; antifragility.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкурентної боротьби, питання управління ризиками набуває ключового значення. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, а також геополітичні фактори значно підвищують



рівень невизначеності, в якій функціонують підприємства, що обумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками.

Ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства, оскільки будь-яке управлінське рішення пов'язане з імовірністю відхилення фактичного результату від запланованого. У науковій літературі ризик розглядається як ймовірність виникнення несприятливих подій, що можуть призвести до втрати ресурсів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат. З економічної точки зору ризик виступає як категорія, що відображає невизначеність результатів діяльності та впливає на ефективність функціонування підприємства.

Вибір контрагента є одним із ключових управлінських рішень, що безпосередньо впливає на стабільність операційної діяльності, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Невірний вибір контрагента може призвести не лише до прямих фінансових втрат, але й до системних наслідків, включаючи порушення виробничих процесів, зниження якості продукції та втрату ділової репутації.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз стратегій управління ризиками як інструменту забезпечення економічної резильєнтності підприємства в умовах екстремальної невизначеності, а також дослідження особливостей і проблем вибору контрагентів як ключового елемента забезпечення стійкості господарської діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексного підходу до дослідження економічної резильєнтності підприємства в умовах екстремальної невизначеності шляхом інтеграції сучасних стратегій управління ризиками та процесу вибору контрагентів як взаємопов'язаних елементів забезпечення стійкості господарської діяльності. У статті систематизовано та узагальнено сучасні стратегії забезпечення економічної резильєнтності підприємств (диверсифікація, цифрова трансформація, сценарне планування, гнучке управління ресурсами, антикризове управління, розвиток



організаційної резильєнтності, управління стійкістю ланцюгів постачання та антифрагільність) з урахуванням специфіки їх реалізації в умовах воєнної економіки та високого рівня зовнішніх шоків; розкрито прикладний характер зазначених стратегій на основі аналізу діяльності українських підприємств.

Теоретичні засади та огляд літератури. Економічна резильєнтність підприємства в умовах екстремальної невизначеності базується на здатності організації ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. Зарубіжні вчені зазначають, що «управління ризиками є ключовим елементом у формуванні стійкості організації до загроз» [1]. Це підкреслює фундаментальну роль системного ризик-менеджменту як основи стійкості підприємства.

Водночас рівень впровадження ризик-менеджменту суттєво впливає на здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Як зазначає А. Kelíšek, «ступінь впровадження стратегії управління ризиками суттєво впливає на ефективність та стабільність підприємства» [2] Це свідчить про необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством.

Сучасні дослідження інших зарубіжних вчених також акцентують на ролі цифрової трансформації у формуванні резильєнтності. Зокрема, «digital transformation can enhance enterprise resilience by improving flexibility and responsiveness» [3]. Водночас цифровізація створює нові ризики, що потребують додаткових механізмів управління.

Стратегічний вимір резильєнтності розкривається через концепцію foresight-підходу, який передбачає довгострокове прогнозування ризиків. Зокрема, у дослідженнях сучасних науковців наголошується, що «наукове та стратегічне foresight-прогнозування визначає траєкторії сталого розвитку в умовах високої невизначеності» [4]. Це є важливим для формування стратегій вибору контрагентів, оскільки дає змогу враховувати довгострокові ризики співпраці.

Також економічна резильєнтність підприємства значною мірою залежить від ефективності стратегії антикризового управління та якості кадрового



забезпечення. Зокрема, О. А. Грішнова та Є. Р. Жорова підкреслюють, що «кадрове забезпечення є ключовим елементом формування ефективної системи антикризового корпоративного управління» [5]. Це визначає важливість формування компетентних команд, здатних швидко реагувати на ризики та забезпечувати безперервність діяльності підприємства. Також за період воєнних дій в Україні одним із важливих стратегічних інструментів оперативного реагування на зміни середовища та мінімізації ризиків, пов'язаних з нестабільністю ринку праці, став фріланс, він «виступає новою формою реалізації трудового потенціалу, що забезпечує гнучкість і адаптивність економічних суб'єктів» [6].

Важливий внесок у розуміння резильєнтності в економічному контексті здійснили Л. О. Лігоненко та В. А. Андрійчук, які проаналізували світові тренди та окреслили перспективи наукових досліджень цього феномену [27]. О. Маковоз та Y. Us розглянули резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу, наголосивши на її інтегральному характері [28]. А. Ковік дослідила бізнес-резильєнтність з позицій теорії та практики адаптації підприємства до зовнішнього середовища [29].

Галузеву специфіку резильєнтності розкрила О. С. Харченко, яка обґрунтувала методичні засади формування економічної резильєнтності підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану [30]. Г. Філюк та Д. Кеба запропонували операціоналізацію резильєнтності на основі методології теорії обмежень, адаптованої до VANI-реальності [31]. П. В. Бобринцев розробив інструментарій прогнозування рівня резильєнтності на основі сценарного моделювання в умовах нестабільності економічного середовища [32].

Кадровий вимір проблеми висвітлив R. Mylyanuk, який проаналізував економічну резильєнтність кадрової політики в контексті демографічних та міграційних шоків, спричинених війною [33]. М. О. Кизим, В. Є. Хаустова та ін. систематизували існуючі підходи до оцінювання резильєнтності економічних



систем в умовах невизначеності та дослідили їх практичну імплементацію [34]. Я. Барибіна та Р. Михайловин обґрунтували забезпечення резильєнтності підприємств туристичної галузі як передумову сталого розвитку у повоєнному відновленні України [35]. О. В. Шульга дослідила багатовимірність поняття резильєнтності у сучасному науковому дискурсі, систематизувавши критерії її оцінювання [36].

Виділення невирішених частин проблеми. Водночас, попри значний обсяг наукових напрацювань, низка аспектів проблеми залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, більшість існуючих праць розглядають резильєнтність підприємства як статичну характеристику, тоді як в умовах екстремальної невизначеності вона набуває динамічного характеру та потребує постійної адаптації. Недостатньо розкритим залишається взаємозв'язок між стратегіями управління ризиками та процесом вибору контрагентів як цілісним механізмом забезпечення стійкості підприємства. Існуючі підходи до оцінки контрагентів переважно зосереджені на фінансових показниках і формальних критеріях, проте не враховують такі чинники, як логістична стійкість партнера, його адаптивність до кризових умов та географічна диверсифікація діяльності, що є критично важливими в умовах воєнної економіки. Крім того, потребує системного узагальнення практичний досвід українських підприємств щодо реалізації стратегій резильєнтності в період повномасштабної війни, оскільки наявні дослідження здебільшого мають фрагментарний або галузевий характер.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз проблеми економічної резильєнтності підприємства. Зокрема, використано: аналіз і синтез – для вивчення сучасних підходів до управління ризиками та їх інтеграції у стратегічне управління; порівняльний аналіз – для зіставлення практик українських підприємств у сфері забезпечення стійкості; кейс-метод (case study) – для дослідження прикладів реалізації стратегій ризик-менеджменту в умовах воєнної економіки; системний підхід –



для розгляду підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах високої невизначеності; логіко-аналітичний метод – для формування висновків та узагальнення результатів дослідження.

Результати дослідження та їхня інтерпретація. «Вже п'ятий рік український бізнес функціонує в умовах повномасштабної війни, але, попри тривалі виклики, у 2025 році він не лише утримував позиції, але й демонстрував помірне відновлення, адаптуючись до нових реалій. Зростання ВВП сягало 2%, але бізнес-сектор показує стійкість: 84% компаній прогнозують зростання або стабільні доходи до кінця року. Як малі стартапи, так і великі підприємства швидко пристосовуються, фокусуючись на диверсифікації, цифровізації та виході на нові ринки» [7]. З огляду на це, проаналізуємо найбільш дієві стратегії управління ризиками в умовах екстремальної невизначеності на прикладі практики ведення бізнесу в умовах війни українськими підприємствами (рис. 1).

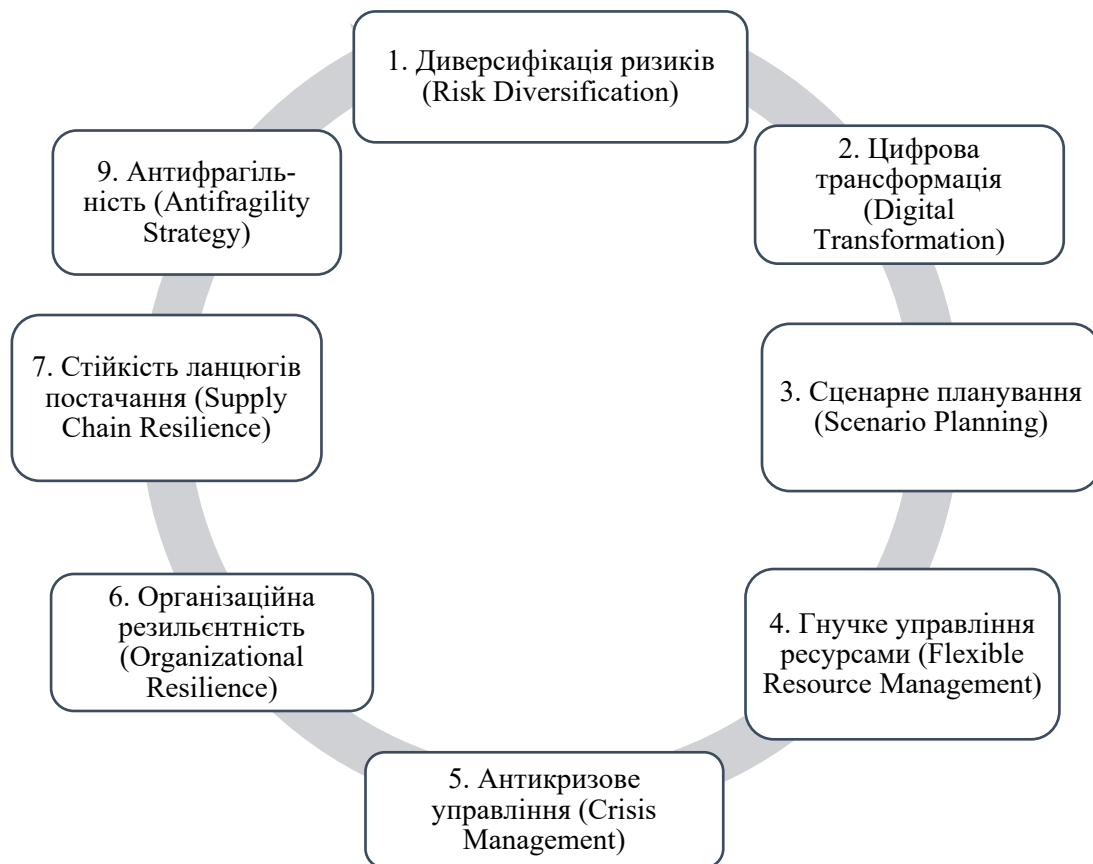


Рисунок 1. Стратегії управління ризиками в умовах екстремальної невизначеності

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень



1. Диверсифікація ризиків (Risk Diversification)

Диверсифікація ризиків є однією з базових стратегій управління ризиками, що передбачає розподіл ресурсів підприємства між різними напрямками діяльності, ринками збуту, продуктами та постачальниками. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих джерел доходу або каналів постачання, що є критично важливим в умовах глобальних шоків і порушень ланцюгів поставок (табл. 1).

Таблиця 1

Диверсифікація як стратегія резильєнтності українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
ONUR GROUP Ukraine	Інфраструктура, енергетика, девелопмент	Диверсифікація з дорожнього будівництва у енергетику, видобуток, нерухомість	Компанія інвестувала понад 200 млн дол. у нові напрями (енергетика, виробництво, HoReCa) після 2022 року	Зменшення залежності від держзамовлень, стабілізація доходів, підвищення адаптивності
Фармак	Фармацевтика	Географічна диверсифікація виробництва (вихід за межі України)	У 2022 році «Фармак» оголосила про будівництво власного виробництва в Іспанії з інвестиціями понад 30 млн євро, що дає змогу знижувати ризики постачання під час війни	Підвищення довіри партнерів, стабільність контрактів, зниження логістичних ризиків
Інвестиційна група TIME	Агробізнес, ритейл, нерухомість	Формування багатопрофільної структури бізнесу	Компанія поєднує аграрний, виробничий, медичний бізнес і нерухомість	Зниження галузевих ризиків, стабільність доходів у кризі

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [8-10]

2. Цифрова трансформація (Digital Transformation)

Цифрова трансформація передбачає системну інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства з метою підвищення операційної гнучкості, швидкості реагування та якості управлінських рішень. В умовах високої невизначеності цифрові інструменти забезпечують доступ до даних у



реальному часі, сприяють автоматизації процесів і підвищують адаптивність організації (табл. 2).

Таблиця 2

Цифрова трансформація (Digital Transformation) як стратегія резильєнтності українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
Rozetka	E-commerce	Розвиток онлайн-платформи, інтеграція платежів, логістики та аналітики	Цифрові платформи дали змогу інтегрувати платежі, логістику і дані, трансформуючи бізнес-модель	Стабілізація продажів, масштабування бізнесу, підвищення гнучкості
Monobank	Фінтех	Повністю цифрова банківська модель, автоматизація послуг	Функціонує як банк без фізичних відділень, а всі операції здійснюються через мобільний застосунок. Банк продовжував стабільно працювати навіть під час блекаутів завдяки хмарній IT-інфраструктурі та віддаленим процесам	Повна незалежність від фізичної інфраструктури; безперервність фінансових операцій; висока адаптивність до кризових умов; масштабованість бізнес-моделі
Епіцентр К	Ритейл, DIY	Розвиток e-commerce, цифрові канали продажу	Компанія суттєво посилила онлайн-напрямок: платформа Epicentrk.ua забезпечила обслуговування клієнтів навіть у регіонах, де фізичні магазини були тимчасово закриті.	Зниження залежності від фізичної інфраструктури; забезпечення безперервності продажів; підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [11; 12]

3. Сценарне планування (Scenario Planning)

Сценарне планування є стратегічним інструментом, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища з урахуванням високого рівня невизначеності. Дана стратегія дозволяє



підприємствам оцінювати потенційні ризики, прогнозувати можливі наслідки та формувати адаптивні управлінські рішення (табл. 3).

Таблиця 3

Сценарне планування (Scenario Planning) як стратегія резильєнтності
українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
Київстар	Телеком	Планування роботи мережі під різні сценарії (блекаути, руйнування інфраструктури, різні рівні енергопостачання)	Компанія інвестує у резервні системи та готується до різних сценаріїв енергокриз і атак на інфраструктуру.	Забезпечення безперервного зв'язку навіть при відключеннях; підвищення стійкості інфраструктури
Promodo (digital-агентство)	Digital-маркетинг	Планування песимістичних сценаріїв падіння ринку та адаптація бюджетів	Компанія «готувалася до песимістичних сценаріїв» після падіння бізнесу до 10–15%.	Швидке відновлення до 70% обороту; адаптація бізнес-моделі
Астарта-Київ	Агробізнес	Сценарне планування ІТ- та виробничих процесів в умовах війни	Представники компанії описують перебудову роботи ІТ та операцій у нових умовах війни	Підтримка безперервності агровиробництва; зниження операційних ризиків

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [13-15]

4. Гнучке управління ресурсами (Flexible Resource Management)

Гнучке управління ресурсами передбачає здатність підприємства оперативно перерозподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Ця стратегія базується на концепції динамічних здібностей (dynamic capabilities) і забезпечує адаптивність організації в умовах нестабільності (табл. 4).



Гнучке управління ресурсами (Flexible Resource Management) як стратегія
резильєнтності українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
Епіцентр К	Ритейл, DIY	Гнучке управління запасами, персоналом і логістикою в умовах війни	Під час окупації частини територій компанія змогла підтримувати роботу магазинів завдяки сформованим запасам товарів і швидкому перерозподілу ресурсів. Зокрема, магазини продовжували функціонувати навіть у критичних умовах через наявність резервних запасів і оперативне управління ними.	Забезпечення безперервності продажів; зниження залежності від постачання; швидке відновлення діяльності
Ощадбанк	Банківський сектор	Гнучке відновлення мережі та перерозподіл ресурсів після деокупації	Після звільнення територій банк відновив роботу 63 відділень у Київській, Сумській та Чернігівській областях, що вимагало оперативного перерозподілу ресурсів, персоналу та інфраструктури.	Відновлення фінансових послуг; зміцнення довіри клієнтів; стійкість до територіальних втрат
Укрпошта	Логістика, поштові послуги	Гнучке управління фінансовими та операційними потоками в кризі	У прифронтових і окупованих територіях компанія забезпечувала виплати пенсій і зарплат через альтернативні фінансові механізми (перерозподіл коштів через комунальні платежі).	Забезпечення критичних послуг; підтримка соціальної стабільності; підвищення довіри

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [16]

5. Антикризове управління (Crisis Management)

Антикризове управління охоплює комплекс системних заходів, спрямованих на попередження, ідентифікацію та нейтралізацію кризових явищ,



а також мінімізацію їх негативних наслідків. Воно включає як превентивні (risk preparedness), так і реактивні (response and recovery) дії (табл. 5).

Таблиця 5

Антикризове управління (Crisis Management) як стратегія резильєнтності
українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
Nova Poshta	Логістика	Антикризове управління через перебудову логістичної моделі, відновлення інфраструктури та адаптацію до блекаутів	Компанія перебудувала логістичну модель (об'єднання потоків, скорочення інфраструктури), відновила 100% мережі (22 600 точок) і відкрила 948 нових відділень. Для роботи під час блекаутів впроваджено генератори та Starlink. Обсяги відновились до 1,5 млн посилок щодня.	Відновлення операційної діяльності після колапсу; забезпечення безперервності логістики; підвищення швидкості доставки (до 24 год); формування стійкої антикризової моделі
Ajax Systems	Виробництво систем безпеки	Антикризове управління через релокацію виробництва, диверсифікацію потужностей і масштабування за межами України	У 2025 р. Ajax відкрила новий завод у В'єтнамі (8300 м ² , понад 1000 робочих місць) та продовжила масштабування виробництва. Портфель продукції зріс до 280 пристроїв.	Зниження залежності від однієї локації; безперервність виробництва; глобальна диверсифікація ризиків.
ОККО	Паливний ритейл	Антикризове управління через перебудову ланцюгів постачання пального та фінансову адаптацію до ринку	Після руйнування Кременчуцького НПЗ компанія ОККО закуповує паливо за міжнародними котируваннями (Platts), а ціни формуються під впливом курсу валют і логістики.	Відновлення доступності пального; формування нових імпорتنих ланцюгів; підвищення стійкості до руйнування інфраструктури

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [17-19]

6. Розвиток організаційної резильєнтності (Organizational Resilience)



Організаційна резильєнтність визначається як здатність підприємства передбачати, протистояти та адаптуватися до зовнішніх шоків і кризових ситуацій. Вона є інтегральною стратегічною характеристикою, що поєднує адаптивність, навчання та трансформацію організації (табл. 6).

Таблиця 6

Розвиток організаційної резильєнтності (Organizational Resilience) як
стратегія резильєнтності українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
SoftServe	ІТ, консалтинг	Формування організаційної резильєнтності через distributed teams, кризове лідерство та підтримку персоналу	Українські ІТ-компанії, зокрема SoftServe, перейшли до моделі розподілених команд і віддаленої роботи, забезпечуючи безперервність бізнесу. Підтримка клієнтів і постійна комунікація дозволили зберегти контракти навіть під час повної зупинки інфраструктури на початку війни.	Збереження клієнтської бази; безперервність операцій; підвищення довіри міжнародних партнерів
ДТЕК	Енергетика	Організаційна стійкість через адаптацію управління, швидке відновлення інфраструктури та мобілізацію персоналу	Енергетичні компанії України демонструють організаційну резильєнтність через швидке відновлення енергомереж після атак, перебудову процесів і мобілізацію ресурсів для підтримки критичної інфраструктури.	Забезпечення енергетичної стабільності; підвищення здатності до швидкого відновлення («bounce-back»)
МХП	Агробізнес, харчова промисловість	Розвиток організаційної гнучкості через адаптацію виробничих процесів і соціальну відповідальність	Агropідприємство в умовах війни адаптувало операції, логістику та внутрішні процеси, поєднуючи бізнес-цілі з соціальною підтримкою громад.	Стійкість виробництва; збереження ланцюгів постачання; підвищення репутаційної резильєнтності

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [20-22]

7. Управління стійкістю ланцюгів постачання (Supply Chain Resilience)

Стратегія управління стійкістю ланцюгів постачання передбачає створення гнучких, диверсифікованих та адаптивних логістичних систем,



здатних функціонувати в умовах збоїв і порушень. Вона включає: диверсифікацію постачальників, локалізацію виробництва, формування стратегічних запасів(табл. 7).

Таблиця 7

Управління стійкістю ланцюгів постачання (Supply Chain Resilience) як стратегія резильєнтності українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
МХП	Агробізнес, харчова промисловість	Управління стійкістю ланцюгів постачання через диверсифікацію логістики, буферизацію запасів і зміну ринків збуту	Після блокади портів компанія втратила основний експортний канал (більше 50% продажів до війни), тому переорієнтувала поставки на внутрішній ринок і ЄС; використала заморожування продукції як буфер запасів; адаптувала логістику через альтернативні маршрути.	Уникнення простою виробництва; збереження грошових потоків; зниження ризику втрати продукції
Kernel	Агро-експорт, зерно-трейдинг	Побудова альтернативних supply chains через мульти-модальну логістику і інвестиції в інфраструктуру	Через блокаду Чорноморських портів компанія перенаправила експорт через залізницю та порти ЄС; інвестувала у перевалку на західному кордоні; інтегрувала мультимодальні маршрути (комплекс залізниця, річка, авто).	Збереження експортної діяльності; зниження ризику повної втрати ринків; адаптація до нових логістичних умов
ArcelorMittal	Металургія	Диверсифікація ланцюгів постачання та зміна логістичної архітектури	Компанія втратила доступ до морських портів, тому перенаправила продукцію через залізничні маршрути до ЄС; адаптувала виробництво до нових обсягів транспортування; працювала з новими логістичними партнерами.	Уникнення зупинки експорту; збереження виробництва; підтримка міжнародних контрактів (але при цьому логістичні витрати зросли у 3–4 рази, а терміни доставки – до 10–14 днів).

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [23; 24]



8. Стратегія антифрагільності (Antifragility Strategy)

Стратегія антифрагільності ґрунтується на концепції, згідно з якою система не лише витримує шоки, але й отримує вигоду від них. На відміну від резильєнтності (стійкості), антифрагільність передбачає розвиток через невизначеність і стрес (табл. 8).

Таблиця 8

Стратегія антифрагільності (Antifragility Strategy) як стратегія резильєнтності українських підприємств

Підприємство	Сфера діяльності	Сутність застосування стратегії	Особливості застосування стратегії	Ефект для резильєнтності
Ajax Systems	Виробництво технологій безпеки	Антифрагільність через інновації, глобальне масштабування та диверсифікацію виробництва	Після початку війни компанія запустила виробництво в нових локаціях за 1 місяць. Одночасно у 2025 р. компанія випустила понад 100 нових продуктів за рік, розширила портфель до 280 пристроїв і працює у більш ніж 180 країнах, відкривши новий завод у В'єтнамі.	Перехід від стійкості до зростання; посилення глобальної конкурентоспроможності; використання війни як драйвера інновацій
Uklon	ІТ, мобільні сервіси	Антифрагільність через розширення функціоналу та масштабування сервісів у кризі	Компанія під час війни не скоротила діяльність, а розширювала сервіси, адаптували бізнес під нові потреби (доставка, мобільність, цифрові сервіси) та зберігали операційну активність, використовуючи кризу як можливість розвитку.	Зростання попиту на сервіси; посилення ринкових позицій; трансформація продукту під нові умови

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел [18; 25]

Окрему роль у забезпеченні економічної резильєнтності відіграє вибір контрагентів, який в умовах невизначеності стає не лише операційним, а стратегічним рішенням. Зокрема, аналізовані українські компанії орієнтуються на партнерів із високим рівнем надійності, географічною диверсифікацією та стійкими логістичними можливостями, що дає змогу мінімізувати ризики переривання поставок і фінансових втрат.



Аналіз практики українських підприємств свідчить про наявність значних обмежень у процесі оцінки контрагентів.

По-перше, більшість підприємств використовують спрощені підходи, що базуються на перевірці відкритих джерел інформації. До них належать державні реєстри, податкові бази даних, судові рішення. Однак такі джерела не завжди забезпечують повноту та достовірність інформації.

По-друге, відсутність стандартизованих методик оцінки призводить до високого рівня суб'єктивності при прийнятті рішень. Часто вибір контрагента здійснюється на основі досвіду або інтуїції менеджера.

По-третє, існує обмежений доступ до якісної фінансової інформації, що ускладнює проведення повноцінного аналізу.

По-четверте, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності значно зростає рівень операційних ризиків, пов'язаних із логістикою, енергозабезпеченням та безпекою.

Практичний досвід діяльності промислових підприємств свідчить про те, що навіть при формальній відповідності контрагента встановленим критеріям існує висока ймовірність виникнення ризикових ситуацій, що обумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що ключову роль у формуванні економічної резильєнтності відіграє інтегрована система управління ризиками, яка охоплює широкий спектр стратегій – від диверсифікації та цифрової трансформації до антикризового управління та розвитку антифрагільності. Практика українських підприємств підтверджує ефективність таких підходів, особливо в умовах воєнних викликів. При цьому вибір контрагентів є критично важливим чинником забезпечення стійкості підприємства, який потребує переходу від інтуїтивних та фрагментарних підходів до системних, аналітично обґрунтованих моделей оцінювання. Існуючі обмеження, зокрема недостатність достовірної інформації, відсутність стандартизованих методик та зростання операційних ризиків, зумовлюють



необхідність удосконалення інструментарію прийняття рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інтегрованих моделей оцінки контрагентів із використанням цифрових технологій, а також у формуванні адаптивних систем ризик-менеджменту, здатних функціонувати в умовах тривалої невизначеності та кризових трансформацій економіки.

Важливим напрямом подальших розробок є також дослідження взаємозв'язку та взаємовпливу організаційної резильєнтності, конкурентних переваг людського капіталу та системи соціальної безпеки, основу якого закладено в роботах Ю.Харазішвілі [26].

Список використаних джерел:

1. Ciekanowski Z., Gruchelski M., Nowicka J., Zdunek M., Żurawski S. Risk management and organizational resistance to threats. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. 27(1). P. 142–153. URL: <https://ersj.eu/journal/3354/download/Risk%2BManagement%2Band%2BOrganizational%2BResistance%2Bto%2BThreats.pdf>
2. Kelišek A. The degree of risk management implementation in enterprises. *Systems*. 2025. Vol. 13(6). P. 427. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13060427>
3. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19(7). e0305615. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
4. Kharazishvili Y., Bilan Y., Sukhodolia O., Grishnova O., Mishchuk H. Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 9. 100580. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100580>
5. Грішнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
6. Грішнова О. А., Савченко О. О. Фріланс: нові можливості і проблеми



реалізації трудового потенціалу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 8–12.

7. FinStream. Український бізнес у воєнний час: актуальна аналітика та перспективи розвитку на 2026 рік. 2025. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-u-voyennyj-chas-analytika-na-2026/>

8. ZAXID.NET. Куди рухається великий бізнес в Україні: ставка на диверсифікацію та нові напрями. 2025. URL: https://zaxid.net/kudi_ruhayetsya_velikiy_biznes_v_ukrayini_stavka_na_diversifikatsiyu_ta_novi_napryami_n1626838

9. Farmak. Стратегія, інвестиції і люди. CEO Farmak – про те, як компанії дожити до 100 років. 2026. URL: <https://farmak.ua/publication/strategiya-investicziyi-i-lyudi-seo-farmak-pro-te-yak-kompaniyi-dozhiti-do-100-rokiv/>

10. Ткаченко Ю. Ми будемо бізнес так, щоб він працював незалежно від обставин. *Landlord*. 2025. URL: <https://landlord.ua/dosvid/my-buduyemo-biznes-tak-shhob-vin-praczuuvav-nezalezhno-vid-obstavyn>

11. Epicentr K. Epicentr K: Ukraine's largest retail legacy. 2025. URL: <https://epicentr-group.com/epicentrk/>

12. Ціжма Ю. І., Жукова Ю. М., Тимченко Н. М. Impact of digital transformation on the development of entrepreneurship and trade in Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 47. Р. 58–69. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1820>

13. Пилипів І. «У найгіршому сценарії працюватимуть 30% мережі». CEO «Київстару» про зв'язок під час відключень. *Економічна правда*. 2026. URL: <https://epravda.com.ua/interview/yak-kijivstar-transformuyetsya-pid-chas-viyni-investiciji-riziki-plani-817031/>

14. Колб О. Не можна півроку сидіти і плакати, бо війна. Потрібно працювати. *AIN.UA*. 2022. URL: <https://ain.ua/2022/09/05/kolb-war-interview/>

15. AgroNews. Цифровий фронт: як війна змінила ІТ-служби в Україні. 2022. URL: <https://agronews.ua/news/it-sluzhby-na-vijni/>



16. United Nations Development Programme. Responsible business conduct during the war in Ukraine. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report_responsible_business_conduct_during_war_in_ukraine_eng.pdf

17. Gral M. Exclusive interview: Oleksandr Bulba, CEO at Nova Poshta. *Parcel and Postal Technology International*. 2022. URL: <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/features/exclusive-interview-oleksandr-bulba-ceo-at-nova-poshta.html>

18. Digital State. Ajax Systems in 2025: Scaling security technology under real-world pressure. 2026. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/iak-ajax-systems-2025-rotsi-masshtabuvala-bezpeku-na-hlobalnomu-rivni>

19. Sonko A. Ukraine fuel prices climb amid global oil turmoil — analysis. *NV.ua*. 2026. URL: <https://english.nv.ua/business/middle-east-war-disrupts-oil-routes-pushes-fuel-prices-up-in-ukraine-50590487.html>

20. SoftServe. We stand with Ukraine. 2026. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/we-stand-with-ukraine>

21. IT Ukraine Association. What has changed in SoftServe in six months of war? 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/en/what-has-changed-in-softserve-in-six-months-of-war/>

22. Helme P. What MHP's €415 million bond sale says about Ukraine's reopening to capital. *Euromaidan Press*. 2026. URL: <https://euromaidanpress.com/2026/01/22/what-mhp-bond-sale-says-ukraine-reopening-to-capital/>

23. Poultry World. Despite the war, MHP maintains operations in Ukraine. 2022. URL: <https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/despite-the-war-mhp-maintains-operations-in-ukraine/>

24. GMK Center. How the Russia-Ukraine war has impacted logistics routes and supply chains. 2023. URL: <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/>



25. Bukatyuk U. Uklon co-founder speaks of war's impact on taxi market and entering new countries and niches. *LIGA.net*. 2023. URL: <https://biz.liga.net/en/all/transport/interview/uklon-vhodit-v-novye-strany-i-nishi-kak-voyna-izmenila-rynok-taksi-intervyu-sergeya-smusya>
26. Kharazishvili Yu. M., Grishnova O. A. Quality of life in the system of social security of Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2018. № 11–12. P. 157–171. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.157>
27. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/download/285851/279919>
28. Makovoz O., Us Y. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Ekonomichnyu analiz*. 2025. Vol. 35(2). P. 643–652. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6418/6565657691>
29. Kobik A. Бізнес-резильєнтність підприємства. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. P. 7–13. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/145/108>
30. Харченко О. С. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств. *Подільський вісник*. 2025. № 46. С. 191–199. URL: https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian_bulletin/article/download/477/433
31. Филюк Г., Кеба Д. Операціоналізація резильєнтності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58). С. 872–878. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1803/1746>
32. Бобринцев П. В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 4. С. 207–220. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/4/EV20254_207-220.pdf
33. Mylyanyuk R. Економічна резильєнтність кадрової політики. *Actual Problems in Economics*. 2026. № 295. P. 55–67. URL: <https://search.proquest.com/openview/10f4bbcf31f23868757c55e27616c98>



34. Кизим М. О. та ін. Оцінювання резильєнтності економічних систем. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Viktoriia-Khaustova/publication/399016672>

35. Барибіна Я., Михайловин Р. Забезпечення резильєнтності підприємств туристичної галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6354/6297>

36. □ Шульга О. В. Резильєнтність у сучасному науковому дискурсі. *Молодий вчений*. 2025. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/146/2314/4846-1>