

Т. В. ТЕРЕЩЕНКО, канд. екон. наук, доц.

Н. М. ЛАЛУЄВА, ст. викладачка

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ УМОВАХ

Резюме. Стаття присвячена обґрунтуванню змісту та структури механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах. Описано авторське бачення стійкості організації в умовах загроз і невизначеності, а саме як здатності до самозбереження, адаптивності та відновлення після кризових збоїв, що дає змогу зберігати свою функціональність, ключові цінності та пріоритетні цілі. Окреслено наукові підходи до інтерпретації поняття "механізм". Схарактеризовано сутність та структуру механізму забезпечення стійкості організації. Механізм забезпечення стійкості організації розглянуто як цілісну, належно структуровану систему, що самоорганізується, зокрема систему організаційно-управлінських, економічних, технологічних, комунікаційних і соціально-психологічних заходів і процедур. Систематизовано складники механізму забезпечення стійкості організації, серед яких: ресурсна, організаційно-управлінська, процесна, інституційно-нормативна, інформаційно-комунікаційна, інноваційно-адаптаційна, безпекова, соціально-психологічна.

Узагальнено підходи до класифікації видів стійкості організації. Виділено статичну стійкість, що характеризує здатність організації зберігати відносно незмінний стан у короткостроковому періоді за умов відсутності чи мінімальної дії зовнішніх і внутрішніх збурень. Підкреслено, що динамічна стійкість, навпаки, відображає здатність організації зберігати свою цілісність і ефективність функціонування в умовах постійних змін. Наголошено на необхідності дотримання балансу між статичною та динамічною стійкістю, що забезпечить стабільність і здатність до адаптації.

Здійснено характеристику етапів забезпечення стійкості організації, що дасть змогу сформувати цілісний і послідовний механізм, а також забезпечити узгодженість дій щодо його реалізації в сучасних безпекових умовах.

Ключові слова: організація, управління, стійкість, безпека, механізм, система, підсистема, зв'язок, синергетика, організаційні відносини.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний соціально-економічний і політичний контекст функціонування організацій в Україні визначається високим рівнем турбулентності, зумовленим війною, що супроводжується економічними диспропорціями, порушенням логістичних ланцюгів, кадровим дефіцитом, зростанням рівня соціальної напруги тощо. У таких умовах традиційні підходи до управління організаціями, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, втрачають ефективність. З огляду на загрози, з якими стикаються вітчизняні організації, існує необхідність формування інтегрованої системи управління, що поєднає стратегічне, тактичне та оперативне реагування, забезпечуючи самоорганізацію, адаптивність і синергію між усіма елементами організації [17]. У такому контексті особливої уваги набуває формування цілісного та дієвого механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах.

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАНИХ ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкості організації досліджують у своїх наукових роботах такі вчені, як С. В. Козловський (актуальні аспекти забезпечення стійкості сучасної економічної системи), Г. Ф. Мазур і Г. В. Кондратьєва (зміст організаційної стійкості в контексті сталого розвитку), І. В. Олійник (напрями підвищення стійкості організаційного розвитку), В. М. Островерхов (теоретичні засади стратегічної стійкості організації), М. Савченко (концепції забезпечення економічної стійкості) та ін. Проте, попри глибокий рівень вивчення питань, пов'язаних зі змістом та різними аспектами стійкості організації, вважаємо, що доцільно детальніше розглянути саме формування цілісного механізму її забезпечення.

Метою дослідження є обґрунтування змісту та структури механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах на засадах синергетичного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На думку В. М. Островерхова та І. В. Качмарського, “стійкість організації не є абстрактним поняттям. Вона має ґрунтуватися на таких конкретних, чітко визначених категоріях, як адаптивність, резилієнтність, гнучкість, економічна і соціальна стійкість, інноваційність, ризик-менеджмент тощо. Оскільки кожна з цих категорій має свій вплив на здатність організації реагувати на виклики та зміни в зовнішньому середовищі, то їх правильне формулювання та інтеграція в систему управління стає базисом для досягнення довгострокової стійкості... Забезпечення стратегічної стійкості організацій є результатом не лише ефективного управлінського та фінансового підходу, а й постійної роботи над корпоративною культурою, залученням і розвитком людського капіталу. Це дає змогу організаціям не лише адаптуватися до змінюваних умов, а й активно реагувати на виклики, максимально використовуючи нові можливості” [14].

Як бачимо, забезпечення стійкості організації є комплексним, багатоетапним процесом, що потребує системного підходу, інтеграції управлінських, фінансових і організаційних інструментів, координації ресурсів, а також узгодженої взаємодії всіх підсистем організації.

Насамперед зауважимо, що під стійкістю організації в умовах сучасних викликів, ризиків, загроз і небезпек ми пропонуємо розглядати “її здатність витримувати, адаптуватися та відновлюватися після негативних впливів чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також водночас зберігати свою функціональність, ключові цінності та стратегічні цілі. У сучасному світі, що характеризується швидкими змінами, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (VUCA-світ, де V — неперворотність, U — невизначеність, C — складність, A — нечіткість), а також за умов переходу до світу BANI (де Brittle — крихкість, Anxious — тривожність, Nonlinear — нелінійність та Incomprehensible — незбагненність) стійкість стає ключовим чинником розвитку будь-якої організації. Стійкий стан передбачає можливість системи розв’язувати проблеми, що виникають, і протистояти дебаланізаційним внутрішнім і зовнішнім чинникам, не порушивши своєї цілісності та не змінивши своїх основних властивостей (гомеостазу)” [18].

Водночас важливо підкреслити, що “організація — це відкрита, нелінійна, динамічна система, стійкість якої забезпечується збалансованою взаємодією відповідних підсистем та елементів, а, власне, процеси адаптації відбуваються через самоорганізацію, синергію та емерджентність. На думку науковців, стійкість

організації базується на таких важливих елементах, як готовність, реагування, адаптивність і навчання. Погоджуємося з тим, що вони допомагають організаціям не лише виживати під час кризових ситуацій, а й процвітати в умовах невизначеності, сприяючи досягненню сталого розвитку” [17].

Саме таке розуміння стійкості дасть змогу нам визначитися зі змістом і структурою механізму її забезпечення в сучасних безпекових умовах. У контексті системної методології побудови організаційних відносин, механізм позиціонується як багатовимірна категорія, що відображає взаємопов’язану сукупність елементів, процесів і зв’язків, які забезпечують функціонування та розвиток організації як складної системи [15; 16; 18]. Саме тому вважаємо за необхідне виокремити такі наукові підходи до трактування механізму:

1) системний підхід, згідно з яким механізм розглядаємо як сукупність взаємопов’язаних елементів керівної підсистеми (суб’єкт управління), що забезпечують досягнення визначеної мети організації через функції, методи, інструменти та важелі впливу на керовану підсистему (об’єкт управління);

2) економічний підхід, що пояснює механізм як систему економічних методів та інструментів, що забезпечують функціонування та розвиток бізнес-процесів в організації;

3) управлінський підхід, за яким, зі свого боку, механізм визначається як організаційно спроектована сукупність засобів, важелів і процедур, за допомогою яких реалізується управлінський процес (управлінська діяльність) для досягнення визначеної мети організації;

4) синергетичний підхід, що передбачає розгляд механізму як динамічної системи взаємопов’язаних елементів, що функціонує на основі прямих і зворотних зв’язків, забезпечує процеси самоорганізації та, власне, сприяє розвитку організації як складної відкритої системи.

З огляду на визначені нами наукові підходи до трактування поняття механізму, їхню синергетичну (самоорганізаційну) природу, розглянемо більш детально сутність та структуру механізму забезпечення стійкості організації.

У сучасних безпекових умовах в Україні під механізмом забезпечення стійкості організації вважаємо за доцільне розуміти цілісну, належно структуровану та таку, що самоорганізується, систему організаційно-управлінських, економічних, технологічних, комунікаційних і соціально-психологічних заходів і процедур. Такі заходи та процедури спрямовуються на підтримку життєздатності та ефективності організації в умовах криз, нестабільності, воєнних дій та інших

реальних або потенційних загроз, що забезпечує її здатність адаптуватися до змін, мінімізувати ризики, зберігати ключові ресурси та швидко відновлювати функціонування й операційну діяльність. Інакше кажучи, механізм забезпечення стійкості передбачає комплексну систему дій, що дає змогу організації адаптуватися до кризових умов та, що нині є особливо актуальним для України, зберегти ефективність і дієвість у період дії правового режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення.

У кожній організації механізм забезпечення стійкості має містити цілком конкретний перелік складників, які утримують її в рівноважному стані під тиском змін, реальних і потенційних ризиків, кризових ситуацій. До цього переліку варто зарахувати такі складники:

- ресурсний — наявність відповідних фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних тощо ресурсів і гнучке управління ними;
- організаційно-управлінський — ефективна структура, чіткі повноваження, здатність до швидкого прийняття рішень;
- процесний — стабільність, безперервність та адаптивність бізнес-процесів;
- інституційно-нормативний — регламенти, політики, стандарти, положення, інструкції тощо, що забезпечують впорядкованість, визначеність та передбачуваність діяльності;
- інформаційно-комунікаційний — налагоджені внутрішні та зовнішні комунікації, зокрема в кризових умовах;
- інноваційно-адаптаційний — здатність до змін, впровадження нових рішень і навчання організації;
- безпековий — ідентифікація, оцінювання та управління ризиками і загрозами;
- соціально-психологічний — рівень довіри, організаційна культура, готовність персоналу до змін.

Структурний підхід до формування механізму забезпечення стійкості організації передбачає чітку ідентифікацію його складників, визначення їх цілей і функціонального призначення, встановлення взаємозв'язків між ними та проектування ієрархічно впорядкованої структури, здатної забезпечувати узгоджене функціонування й адаптацію організації до зовнішнього та внутрішнього середовища.

Насамперед, на нашу думку, формування механізму забезпечення стійкості організації слід розпочинати з визначення суб'єктно-об'єктних складників, що передбачає ідентифікацію суб'єкта управління як носія управлінського впливу та об'єкта управління як підсистеми, на яку спрямовані відповідні дії. Водночас необхідно ідентифікувати управлінські інструменти

(методи, важелі, технології тощо), за допомогою яких реалізується вплив, а також врахувати організаційне середовище, вплив відповідних внутрішніх і зовнішніх чинників (збурень), що визначають умови функціонування організації, формують обмеження та можливості для забезпечення її стійкості [8; 9].

Як ми вже зазначили [18], ключовими функціональними підсистемами механізму забезпечення стійкості організації мають бути: стратегічне планування розвитку організації як складної відкритої системи, що є важливим складником процесу самоорганізації; забезпечення фінансової стійкості як економічної підсистеми організації; цифровізація бізнес-процесів в організації як інструмент підвищення її адаптивності до викликів зовнішнього середовища; соціально-психологічна підтримка колективу організації як соціальний вимір її стійкості; налагодження партнерських відносин як комунікативна підсистема організації; запровадження антикризових, ситуаційних технологій як інструментів забезпечення організаційної гнучкості та динамічної адаптивності.

Саме такий комплексний підхід до визначення функціональних підсистем дасть змогу забезпечити синергетичний ефект у розв'язанні питання стійкості, що (як це передбачено теорією організації) допоможе підсилити взаємодію підсистем та елементів організації, знизить ентропію в її структурі та процесах, сприятиме формуванню адаптивної поведінки, виникненню нових властивостей, а також посиленню ролі та ефективності зворотних зв'язків.

Переконані, що належно спроектований і реалізований механізм забезпечення стійкості організації забезпечить чіткий і конкретний, цілком вимірюваний і прогнозований управлінський ефект. Зокрема:

- по-перше, адаптація бізнес-процесів до сучасних безпекових умов і можливих викликів (збурень), насамперед, спричинених війною, що передбачає перегляд усталених управлінських процедур, підвищення їхньої гнучкості та здатності швидко реагувати на ризики, виклики й потреби, а також інтеграцію процедур оцінювання та мінімізації загроз в операційну діяльність [8];
- по-друге, важливим результатом є розвиток і масштабування цифрових інструментів управління та надання послуг, що дає змогу підвищити обґрунтованість, оперативність у прийнятті рішень, забезпечити безперервність діяльності в кризових умовах, а також мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури та людських чинників. Варто зазначити, що тут важливий баланс, оскільки

відключення електроенергії, пошкодження або руйнування об'єктів інфраструктури, вірусні атаки на програмне забезпечення тощо є реальною, а не потенційною загрозою для вітчизняних організацій [13];

- по-третє, критичне значення має формування цілісної системи кризових комунікацій між усіма учасниками організаційних відносин, що забезпечує своєчасний обмін інформацією, узгодженість дій і зниження рівня невизначеності, непередбачуваності діяльності під час кризових ситуацій. Така система є ключовим елементом координації та підтримання довіри між учасниками організаційного середовища;
- по-четверте, вагомим практичним результатом є розроблення та впровадження антикризових програм, що охоплюють комплекс превентивних, реактивних і відновлювальних заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків криз і забезпечення швидкого відновлення нормального функціонування організації [7].

Комплексно ці результати відображають перехід від суто теоретичного розуміння стійкості до її практичної реалізації, коли організація набуває здатності не лише реагувати на загрози, а й системно підвищувати власну життєздатність; демонструвати готовність приймати управлінські рішення та підтримувати безперервність діяльності навіть в умовах криз, надзвичайних ситуацій і високого рівня невизначеності [8].

Як показує досвід, доречно говорити про чимало видів стійкості, які характеризують різні параметри чи окремі складники організаційної системи. Наприклад, окремі науковці розглядають стійкість організації в розрізі її підсистем — фінансової, економічної, організаційної [9; 13], управлінської, кадрової тощо. Також прийнято говорити про стійкість на різних рівнях — індивідуальному, груповому, організаційному, місцевому, регіональному, загальнодержавному, міжнародному, глобальному.

На нашу думку, досить повною є класифікація видів стійкості, запропонована С. В. Козловським, Г. Ф. Мазуром і наведена на **рис. 1** [11]. Як бачимо, на рисунку виділено види стійкості за цілою низкою ознак: залежно від періоду встановлення та тривалості, сфери діяльності, умов функціонування, масштабу, за рівнем контрольованості, здатністю до адаптації та належністю до об'єкта дослідження.

Узагальнення підходів до класифікації видів стійкості організації підтверджує необхідність поступового переходу до багатовимірного, системного бачення цього явища. Зокрема, існує

необхідність вивчення стійкості організації також за:

- характером змін (статична, динамічна);
- ступенем збалансованості розвитку (стійкість рівноважного стану, стійкість нерівноважного розвитку);
- рівнем ризикостійкості (низька, помірна, висока);
- чутливістю до впливу чинників зовнішнього середовища (інерційна, чутлива, адаптивна);
- здатністю до відновлення (відновлювана, частково відновлювана, невідновлювана);
- типом реакції на зміни середовища (реактивна, проактивна, превентивна);
- рівнем ресурсного забезпечення (ресурсно забезпечена, ресурсно обмежена, ресурсодефіцитна);
- рівнем інноваційності (традиційна, інноваційна, трансформаційна).

З погляду структурування організаційних відносин і забезпечення стійкості організації, на окрему увагу заслуговує дослідження таких її видів, як статична та динамічна стійкість.

Статична стійкість характеризує здатність організації зберігати відносно незмінний стан у короткостроковому періоді за умов відсутності або мінімальної дії зовнішніх і внутрішніх збурень. Ідеться насамперед про підтримання заданих параметрів функціонування: структури, розподілу ресурсів, встановлених процедур, фінансової рівноваги, виконання планових показників. Перевагою такого виду стійкості є стабільність організації як системи, що забезпечується стійкою ієрархією управління, формалізованими правилами та механізмами. Водночас можна справедливо зазначити, що надмірна орієнтація на статичну стійкість може призводити до зниження адаптивності та інноваційності організації.

Зі свого боку, динамічна стійкість, навпаки, відображає здатність організації зберігати свою цілісність і ефективність функціонування в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Вона передбачає не просто утримання досягнутого стану, а здатність до адаптації, трансформації та самоорганізації без втрати відповідних функціональних характеристик. Така стійкість ґрунтується на гнучкості організаційної структури, наявності механізмів зворотного зв'язку, розвитку управлінської рефлексії, використанні антикризових і ситуаційних інструментів, а також на здатності швидко перерозподіляти ресурси відповідно до нових викликів і потреб.

У межах цілісного механізму забезпечення стійкості організації ці два види стійкості не мають розглядатися ізольовано або виключати

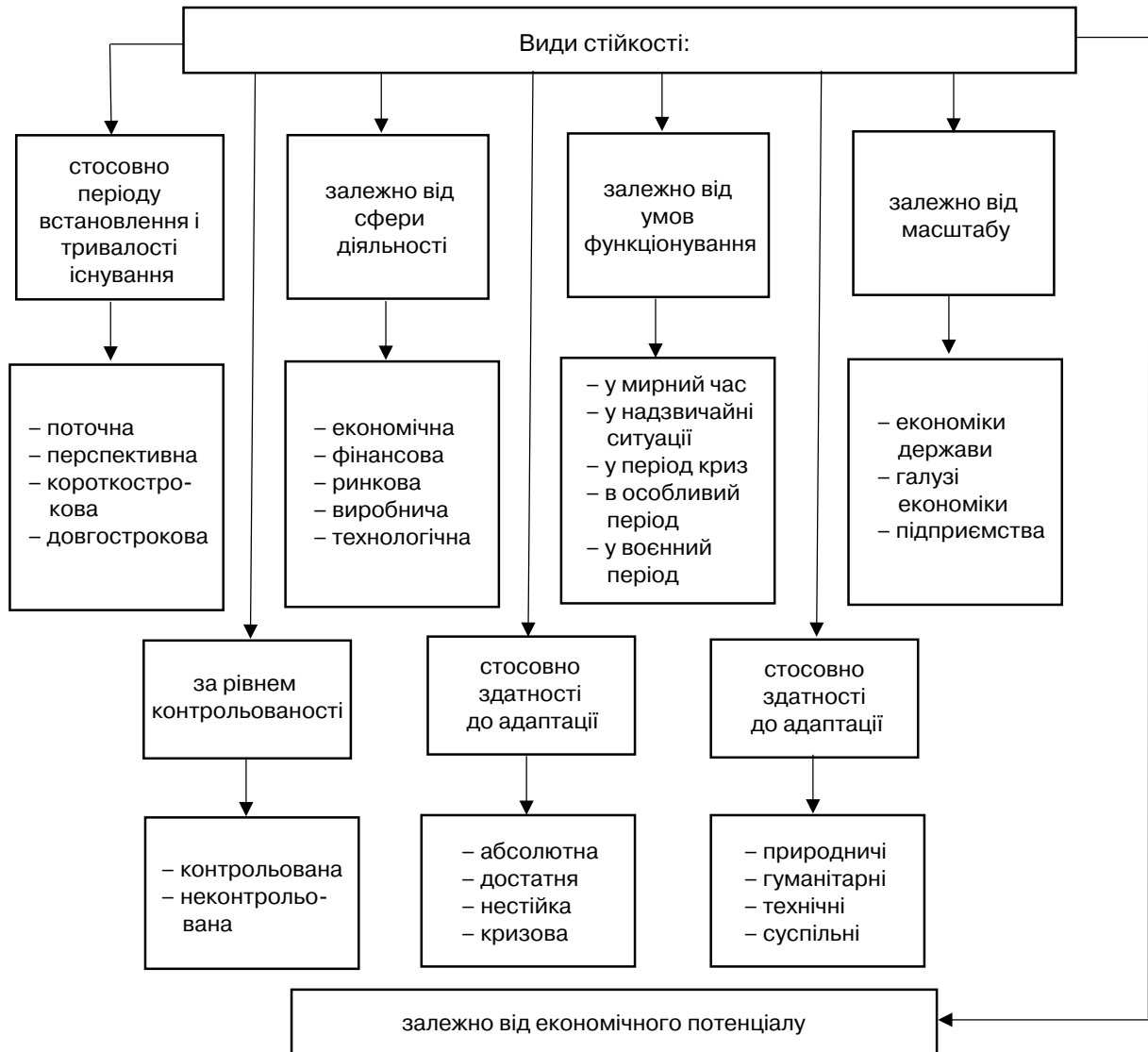


Рис. 1. Види стійкості організації

Джерело: [11].

один одного. Статична стійкість створює своєрідний “каркас” стабільності, що дає змогу організації функціонувати передбачувано, тоді як динамічна стійкість забезпечує її життєздатність у довгостроковій перспективі через здатність до адаптації та гнучкості. Водночас оптимальний баланс між ними має бути, адже надлишок статичності веде до стагнації, тоді як надмірна динамічність — до втрати керованості та дезорганізації.

Таким чином, коректне проектування механізму забезпечення стійкості організації передбачає одночасне врахування інструментів підтримання стабільності та інструментів адаптації, що в комплексі формують здатність організації не лише зберігати себе як цілісність, а й розвиватися в умовах невизначеності та змін.

З огляду на це, ефективність та дієвість механізму забезпечення стійкості організації дасть змогу досягти таких ключових результатів: адаптації бізнес-процесів до воєнних і повоєнних умов (розроблення сценаріїв, алгоритмів, планів реагування на ризики та негативні впливи); підтримки фінансової стабільності (створення резервних фондів, залучення грантів, міжнародної технічної допомоги тощо); цифровізації управлінської діяльності, системи комунікацій і виробничих процесів (впровадження електронних систем обліку, моніторингу та управління); соціальної підтримки персоналу (медіація, психологічні консультації, програми підтримки ментального здоров’я, зміцнення корпоративної культури); розвитку партнерства (інтеграція влади, бізнесу та громадських ініціатив для

спільного розв'язання проблем територіальних громад, наприклад, відновлення інфраструктури тощо); прийняття інноваційних та екологічних рішень (впровадження в практику діяльності організації принципів циркулярної економіки, ресурсоефективних технологій тощо) [12].

Також, на нашу думку, важливого значення набуває визначення етапів забезпечення стійкості організації, що дасть змогу не лише сформулювати цілісний та послідовний механізм, а й забезпечити узгодженість дій щодо його реалізації, особливо в умовах невизначеності, ризиків і кризових ситуацій. Причому йдеться не лише про формальну послідовність дій, а й про цілісну логіку управлінських рішень і заходів. Без чітко вибудованої системи таких етапів будь-які підходи до забезпечення стійкості ризикують залишитися лише теоретичними конструкціями. Вважаємо за доцільне подати їх у такий спосіб.

1. Оцінювання внутрішнього потенціалу, власних спроможностей організації, аналіз її зовнішнього середовища, ідентифікація критичних точок.

2. Формування чітких орієнтирів (цілей, параметрів стійкості): що саме означає стійкість для конкретної організації (фінансова, операційна, кадрова, репутаційна тощо).

3. Проектування власне механізму забезпечення стійкості через розроблення інструментів, процедур, політик і розподілу відповідальності; визначення необхідного ресурсного забезпечення.

4. Упровадження заходів, зокрема реалізація антикризових програм, планів стійкості для організацій, адаптація бізнес-процесів, упровадження цифрових рішень, налагодження комунікацій тощо.

5. Систематичне відстеження показників стійкості, оцінювання ефективності впроваджених заходів, виявлення відхилень.

6. Оновлення рішень на основі отриманих даних, удосконалення механізму, інституціоналізація успішних практик.

ВИСНОВКИ

Отже, дослідження актуальних аспектів формування механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах доводить, що системний підхід, що поєднує фінансові, організаційні, технологічні та соціальні тощо заходи, дає змогу зберігати їх життєздатність під час війни та забезпечить швидке повоєнне відновлення. Стратегічне планування, цифровізація, психологічна підтримка персоналу та розвиток партнерських зв'язків стають ключовими інструментами підвищення стійкості та мають бути покладені в основу механізму її забезпе-

чення. Логічно вибудована послідовність реалізації такого механізму дасть змогу забезпечити системність управлінських рішень, своєчасне реагування на ризики, ефективне використання ресурсів і створить передумови для стійкого розвитку організації навіть в умовах високого рівня невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Bhamra R.* Resilience: The concept, a literature review and future directions / R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard // *International Journal of Production Research*. — 2021. — Vol. 49. — No. 18. — P. 5375–5393. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
2. *Denyer D.* Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking [Electronic resource] / D. Denyer. — London: BSI, Cranfield School of Management, 2020. — Access mode: <https://surl.li/dslykt>.
3. *Каламаж Р. В.* Теоретико-методологічні аспекти дослідження резилієнсу освітніх організацій / Р. В. Каламаж, Є. А. Тимошук // *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”*. Серія “Психологія”. — 2024. — С. 98–105. DOI: [10.25264/2415-7384-2024-17-98-105](https://doi.org/10.25264/2415-7384-2024-17-98-105).
4. *Linnenluecke M. K.* Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda / M. K. Linnenluecke // *International Journal of Management Reviews*. — 2022. — Vol. 19. — P. 4–30. DOI: [10.1111/ijmr.12076](https://doi.org/10.1111/ijmr.12076).
5. *Mehta M.* Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis / M. Mehta, G. Pancholih, A. Saxena // *Cogent Business & Management*. — 2024. — Vol. 11. — No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>.
6. *Білецький О. В.* Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі / О. В. Білецький // *Економіка та суспільство*. — 2024. — № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>.
7. *Войтовський К.* Щодо розроблення планів забезпечення організаційної стійкості [Електронний ресурс] : аналітична записка / К. Войтовський; НІСД, Центр стратегічних досліджень. — 5 с. — Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/az_planuvannya-org-stiykosti_24022023.pdf.
8. *Гнатієнко О. Г.* Сучасні тенденції забезпечення функціональної стійкості складних організаційних систем / О. Г. Гнатієнко, В. А. Дружинін // *Управління розвитком складних систем*. — 2025. — № 60. — С. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.13-17>.
9. *Земцова К. А.* Визначення складових механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства [Електронний ресурс] / К. А. Земцова // *Управління розвитком*. — 2015. — № 3(181). — С. 115–120. — Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Uproz_2015_3_20.pdf.
10. *Кичигін А. М.* Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні / А. М. Кичигін // *Економіка і організація управління*. — 2025. — № 2 (58). — С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>.
11. *Козловський С. В.* Забезпечення стійкості сучасної економічної системи — основа економічного

розвитку держави [Електронний ресурс] / С. В. Козловський, Г. Ф. Мазур // Інвестиції: практика та досвід. — 2017. — № 1. — С. 5–12. — Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/3.pdf.

12. Кондратьєва Г. В. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку / Г. В. Кондратьєва // Економічний простір. — 2024. — № 196. — С. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248>.
13. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки / І. В. Олійник // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. — 2022. — Вип. 14. — С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>.
14. Островерхов В. М. Стратегічна стійкість організації: категоріальний базис / В. М. Островерхов, І. В. Качмарський // Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2024. — № 6 (286). — С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91>.
15. Papikian K. Theoretical model of Organization Resilience on the 3P approach / K. Papikian // Підприємництво та інновації. — 2025. — № 34. — С. 270–275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.43>.
16. Савченко М. Розвиток категоріального базису “економічна стійкість” [Електронний ресурс] / М. Савченко // Галицький економічний вісник. — 2019. — № 2. — С. 5–17. — Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=594>.
17. Терещенко Т. В. Механізм забезпечення стійкості організацій в сучасних безпекових умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Терещенко // “Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів”. Частина II матеріали: Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 7 листоп. 2025 року). — Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. — 480 с. (С. 282–284). — Режим доступу: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/52f92b0c-19d0-4ba1-b6ed-56a266d8dcc0/content>.
18. Терещенко Т. В. Стійкість організації в сучасних безпекових умовах / Т. В. Терещенко, Н. М. Лалуєва // Успіхи і досягнення у науці. — 2025. — № 3 (13). — С. 648–661. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-648-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-648-660).

REFERENCES

1. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2021). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5375-5393. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
2. Denyer, D. (2020). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. London: BSI, Cranfield School of Management. Retrieved from: <https://surl.li/dslykt>.
3. Kalamazh, R., & Tymoshchuk, E. (2024). Teoretyko-metodolohichni aspekty doslidzhennia rezylientsu osvithnikh orhanizatsii [Theoretical and methodological aspects of the research of resilience of educational organizations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho unichersytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Psykhoholohiia"* [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Psychology"], 17, 98-105. DOI: <https://doi.org/10.25264/2415-7384-2024-17-98-105> [in Ukr.].
4. Linnenluecke, M. (2022). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30. DOI: [10.1111/ijmr.12076](https://doi.org/10.1111/ijmr.12076).
5. Mehta, M., Pancholib, G., & Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>.
6. Biletskyi, O. V. (2024). Transformatsiia roli ta yakosti lidera v novii upravlinskii paradymhi [Transformation of the role and qualities of a leader in a new management paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> [in Ukr.].
7. Voitovskyi, K. Shchodo rozroblennia planiv zabezpechennia orhanizatsiinoi stiikosti: analitychna zapyska [On the development of organizational resilience plans: an analytical note]. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/az_planuvannya-org-stiikosti_24022023.pdf [in Ukr.].
8. Hnatiienko, O., & Druzhynin, V. (2025). Suchasni tendentsii zabezpechennia funktsionalnoi stiikosti skladnykh orhanizatsiinykh system [Modern trends in ensuring functional stability of complex organizational systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* [Managing the development of complex systems], 60, 13-17. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.13-17> [in Ukr.].
9. Zemtsova, K. A. (2015). Vyznachennia skladovykh mekhanizmu zabezpechennia orhanizatsiinoi stiikosti funktsionuvannia pidpriemstva [Determining the components of the mechanism for ensuring organizational stability of the enterprises functioning]. *Upravlinnia rozvytkom* [Development Management], 3, 115-120. Retrieved from: file:///C:/Users/User/Downloads/Uproz_2015_3_20.pdf [in Ukr.].
10. Kychyhin, A. M. (2025). Stiikist pidpriemstva yak komponent konkurentospromozhnogo potentsialu v umovakh nestabilnosti v Ukraini [Enterprise sustainability as a component of competitive potential in conditions of instability in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization], 2 (58), 156-161. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15> [in Ukr.].
11. Kozlovskiy, S. V., & Mazur, H. F. (2017). Zabezpechennia stiikosti suchasnoi ekonomichnoi systemy — osnova ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Ensuring the stability of the modern economic system is the basis of the economic development of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 1, 5-12. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/3.pdf [in Ukr.].
12. Kondratieva, H. V. (2024). Formuvannia orhanizatsiinoi stiikosti v orhanizatsiiah u konteksti tsilei staloho rozvytku [Building organizational resilience in organizations in the context of sustainable development goals]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 196, 244-248. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248> [in Ukr.].
13. Oliinyk, I. V. (2022). Pidvyshchennia stiikosti orhanizatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Increasing the sustainability of organizational development of domestic enterprises in the context of digitalization of the economy]. *Tavriskiyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], 14, 37-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> [in Ukr.].
14. Ostroverkhov, V. M., & Kachmarskyi, I. V. (2024). Stratehichna stiikist orhanizatsii: katehorialnyi bazys [Strategic sustainability of organizations: a categorical basis]. *Visnyk SNU im. V. Dalia* [Bulletin of the V. Dahl SNU], 6 (286), 86-91. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91>.

- doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91 [in Ukr.].
15. Papikian, K. (2025). Theoretical model of Organization Resilience on the 3P approach. *Pidpryemnystvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], 34, 270-275. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.43> [in Ukr.].
 16. Savchenko, M. (2019). Ro zvytok katehorialnoho bazysu "ekonomichna stiikist" [Development of the categorical basis "economic sustainability"]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], 2, 5-17. Retrieved from: <https://galician-visnyk.tntu.edu.ua/?art=594> [in Ukr.].
 17. Tereshchenko, T. V. (2025). Mekhanizm zabezpechennia stiikosti orhanizatsii v suchasnykh bezpekovykh umovakh [Mechanism for ensuring the sustainability of organizations in modern security conditions]. *Finansovo-upravlinski innovatsii yak draiver staloho rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv*. *Chastyna II* [Financial and Management Innovations as a Driver of Sustainable Development in the Face of Modern Challenges". Part II]. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Khmelnytskyi, P. 282-284. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/52f92b0c-19d0-4ba1-b6ed-56a266d-8dcc0/content> [in Ukr.].
 18. Tereshchenko, T. V., & Lалуєва, N. M. (2025). Stiikist orhanizatsii v suchasnykh bezpekovykh umovakh [Organizational resilience in modern security environments]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauky* [Successes and achievements in science], 3 (13), 648-661. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-648-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-648-660) [in Ukr.].

T. V. TERESHCHENKO, PhD in Economics, Associate Professor

N. M. LALUIEVA, Senior Lecturer

DEVELOPING A MECHANISM TO ENSURE ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE CURRENT SECURITY ENVIRONMENT

Abstract. *The article is devoted to substantiating the content and structure of the mechanism for ensuring organizational resilience under contemporary security conditions. The author's vision of organizational resilience in the context of threats and uncertainty is presented as the ability to preserve itself, adapt, and recover from crisis disruptions, thereby maintaining its functionality, core values, and priority objectives. Scientific approaches to the interpretation of the concept of a "mechanism" are outlined. The essence and structure of the mechanism for ensuring organizational resilience are characterized. The mechanism for ensuring organizational resilience is considered as an integrated, properly structured, and self-organizing system of organizational and managerial, economic, technological, communication, and socio-psychological measures and procedures. The components of the organizational resilience mechanism are systematized, including resource, organizational and managerial, process, institutional and regulatory, information and communication, innovation and adaptation, security, and socio-psychological components.*

Approaches to the classification of organizational resilience types are generalized. Static resilience is identified as the ability of an organization to maintain a relatively unchanged state in the short term under conditions of the absence or minimal impact of internal and external disturbances. Dynamic resilience, in contrast, reflects the ability of an organization to preserve its integrity and operational effectiveness in the context of continuous change. The necessity of maintaining a balance between static and dynamic resilience is emphasized, as it ensures both stability and adaptability.

The stages of ensuring organizational resilience are characterized, making it possible to develop a holistic and consistent mechanism and to ensure coordinated actions for its implementation under contemporary security conditions.

Keywords: *energy, energy efficiency, priority thematic areas, medium-term priority areas, research (scientific and technical) works, scientific (scientific and technical) output.*

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

Терещенко Тетяна Василівна — канд. екон. наук, доц., декан факультету управління та економіки, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, вул. Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, Україна, 29000; +38 (067) 702-78-79; T_Tereshchenko@univer.km.ua; ORCID: 0000-0001-5748-2854

Лалуєва Надія Миколаївна — ст. викладачка кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, вул. Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, Україна, 29000; +38 (097) 453-51-07; n_lalueva@univer.km.ua; ORCID: 0000-0002-2689-9590

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Tereshchenko T. V. — PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Management and Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, 8, Heroiv Maidanu Str., Khmelnytskyi, Ukraine, 29000, +38 (067) 702-78-79, T_Tereshchenko@univer.km.ua; ORCID: 0000-0001-5748-2854

Lalueva N. M. — Senior Lecturer, Department of Public Administration and Management, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, 8, Heroiv Maidanu Str., Khmelnytskyi, Ukraine, 29000; +38 (097) 453-51-07; n_lalueva@univer.km.ua; ORCID: 0000-0002-2689-9590



Надійшла до редакції 15.05.2026

Прийнята до друку 05.06.2026

Опубліковано 30.06.2026