УДК 005.52:005.334
JEL: D81; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-260-269

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

©2025 КОБІК А. В.

УДК 005.52:005.334
JEL: D81; M21

Кобік А. В. Методологія оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища

У статті досліджено методологічні засади оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес-резильєнтність розглядається як здатність підприємства адаптуватися до змін, протистояти кризовим явищам, швидко відновлюватися та забезпечувати стабільне функціонування в умовах невизначеності. Автором обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінки цього явища, що включає не лише фінансові показники, а й організаційні, кадрові, інноваційні, репутаційні та стратегічні аспекти. У межах дослідження запропоновано якісну методологію оцінки бізнес-резильєнтності, яка базується на застосуванні таких інструментів, як контент-аналіз публічних комунікацій, експертні оцінки, картування ризиків, аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis), сценарне тестування та оцінка резильєнтного лідерства. На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» здійснено побудову якісного профілю бізнес-резильєнтності, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони компанії. Зокрема, найвищі оцінки отримали репутаційна та організаційна стійкість, тоді як кадрова складова виявилася найменш розвиненою. Картування ризиків дозволило ідентифікувати критичні загрози для бізнесу, серед яких – геополітичні фактори та логістичні перебої. Value Chain Analysis виявив, що найсильнішими ланками є логістика, маркетинг і закупівлі, тоді як HR і технологічний розвиток потребують посилення. Запропонована методологія дозволяє сформувати цілісне уявлення про бізнес-резильєнтність підприємства, виявити ключові загрози та точки зростання, а також розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення стійкості в умовах кризи. Результати дослідження можуть бути використані у стратегічному плануванні, антикризовому управлінні та формуванні політики сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: *резильєнтність, бізнес-резильєнтність, турбулентне середовище, оцінка стійкості, якісний аналіз, управлінські рішення, ризики, Value Chain Analysis, оцінка бізнес-резильєнтності підприємства.*
Рис.: *3.* ***Табл.:*** *5.* ***Бібл.:*** *8.*

Кобік Артур Вікторович *– здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)*
E-mail: *Ukrsplav.a@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0005-3145-9791*

UDC 005.52:005.334
JEL: D81; M21

Kobik A. V. A Methodology for Assessing Enterprise Business Resilience in a Turbulent Environment

The article explores the methodological principles for assessing an enterprise's business resilience in conditions of high external turbulence. Business resilience is viewed as the enterprise's ability to adapt to changes, withstand crises, recover swiftly, and ensure stable operation under uncertainty. The author substantiates the need for a comprehensive approach to evaluating this phenomenon, which encompasses not only financial indicators but also organizational, personnel, innovation, reputational, and strategic aspects. The study proposes a qualitative methodology for assessing business resilience, based on tools such as content analysis of public communications, expert evaluations, risk mapping, Value Chain Analysis, scenario testing, and the assessment of resilient leadership. Using the example of LLC «ATB-Market», a qualitative business resilience profile was constructed, which made it possible to identify the company's strengths and weaknesses. In particular, the highest scores were given to reputational and organizational resilience, while the human resources aspect proved to be the least developed. Risk mapping allowed for identifying critical business threats, including geopolitical factors and logistical disruptions. Value Chain Analysis revealed that the strongest links are logistics, marketing, and procurement, whereas HR and technological development need strengthening. The proposed methodology enables forming a comprehensive understanding of the enterprise's business resilience, identifying key threats and growth opportunities, and developing efficient managerial decisions to ensure stability during a crisis. The research findings can be used in strategic planning, crisis management, and shaping sustainable development policies for enterprises.

Keywords: *resilience, business resilience, turbulent environment, resilience assessment, qualitative analysis, managerial decisions, risks, Value Chain Analysis, assessment of enterprise business resilience.*
Fig.: *3.* ***Tabl.:*** *5.* ***Bibl.:*** *8.*

Kobik Artur V. *– Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)*
E-mail: *Ukrsplav.a@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0005-3145-9791*

У сучасних умовах глобальної нестабільності, викликаної економічними кризами, геополітичними конфліктами, пандеміями та кліматичними змінами, підприємства стикаються з постійними ризиками, що загрожують їхній стабільності та розвитку. Традиційні підходи до управління ризиками та стратегічного планування вже не забезпечують належного рівня адаптивності та стійкості бізнесу. У зв'язку з цим зростає актуальність поняття бізнес-резильєнтності, яке охоплює здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім загрозам, а й швидко адаптуватися, від-

новлюватися та трансформуватися у відповідь на зміни середовища.

Попри зростаючий інтерес до теми резильєнтності, наукова та практична спільнота досі не має єдиного підходу до її оцінки. Існує потреба в розробці методології, яка б дозволила комплексно оцінити рівень бізнес-резильєнтності підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, галузі, внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів. Особливо важливо враховувати турбулентність середовища, яка характеризується високою динамікою змін, непередбачуваністю та багатофакторністю впливу.

Таким чином, постає наукова проблема – відсутність уніфікованої методології оцінки бізнес-резильєнтності підприємства, яка б відповідала сучасним викликам і дозволяла формувати ефективні управлінські рішення для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Питання бізнес-резильєнтності дедалі активніше досліджується в українському та міжнародному науковому просторі, що свідчить про актуальність теми в умовах зростаючої турбулентності економічного середовища. У роботі Шимановської-Діанич Л. М. і Лозової О. В. [1] розглядається інвестування як стратегічний інструмент підвищення бізнес-резильєнтності підприємств України. Авторки пропонують дорожню карту розвитку, яка враховує інституційні та фінансові аспекти стабілізації бізнесу. Савицька Н. Л. і Пахуча Е. В. [2] акцентують увагу на теоретичному конструкті ринкової резильєнтності, визначаючи її як здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов, зберігаючи ефективність функціонування. У дослідженні Лігоненко Л. О. та Андрійчука В. А. [3] здійснено аналіз світових трендів у сфері резильєнтності, що дозволяє окреслити перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямі, зокрема в контексті економічної безпеки та стратегічного управління. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. та Зінченко В. А. [4] розглядають інституційну резильєнтність як ключовий чинник повоєнної розбудови економіки України, підкреслюючи роль інституцій у забезпеченні стабільності та відновлення. Харченко О. С. [5] пропонує методичні засади формування економічної резильєнтності підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану, що є особливо актуальним для галузей, чутливих до зовнішніх шоків. У роботі Мельник М. І. та Лещух І. В. [6] розглядаються диверсифіковані підходи до політики посилення резильєнтності регіонів України, що дозволяє враховувати територіальні особливості та локальні ризики. Череватський Д. Ю. [7] проводить розмежування понять «резильєнтність економіки» та «економіка резильєнтності», що сприяє глибшому розумінню концептуального апарату дослідження. Міжнародний аспект теми представлено в роботі Андрющенко К. і співавторів [8], де досліджується вплив трудових ресурсів на економічну безпеку підприємства в контексті сталого розвитку, що опосередковано пов'язано з резильєнтністю.

Загалом, аналіз наукових джерел свідчить про багатогранність підходів до вивчення бізнес-резильєнтності, однак залишається недостатньо розробленим методологічний інструментарій її оцінки, особливо в умовах високої турбулентності середовища. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є розробка методологічного підходу до оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища, що дозволить виявити рівень його адаптивності, стійкості до ризиків та здатності до відновлення після кризових ситуацій.

Бізнес-резильєнтність як сучасна управлінська категорія включає багатовимірний підхід: організаційний (гнучкість внутрішніх процесів, здатність швидко відновлюватися після криз); кадровий (мотивація персоналу, корпоративна культура, психологічна стійкість колективу); інноваційно-технологічний (цифровізація, адаптація бізнес-моделі); репутаційний і соціальний (довіра клієнтів, партнерів, держави).

Ці аспекти неможливо повністю відобразити кількісними методами. Саме тому нами застосовується якісна оцінка бізнес-резильєнтності, яка дозволяє:

- виявити приховані чинники стійкості, не зафіксовані у фінансовій звітності;
- проаналізувати корпоративну культуру, управлінські практики та лідерські стилі, що формують стійкість організації;
- врахувати думку експертів і зовнішніх стейкхолдерів, які оцінюють компанію з позицій практики та суспільного сприйняття;
- використати сучасні управлінські інструменти (контент-аналіз, картування ризиків, сценарне тестування, оцінку резильєнтного лідерства), що відповідають новітнім науковим підходам.

Таким чином, якісний підхід забезпечує більш повну та комплексну картину бізнес-резильєнтності АТБ. З цією метою здійснюється побудова «Якісного профілю бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»», що передбачає застосування комплексу якісних методів аналізу (контент-аналіз, експертні оцінки, картування ризиків, аналіз ланцюга створення цінності, сценарний аналіз та оцінка рези-

льєнтного лідерства). Це дозволяє отримати цілісне уявлення про здатність компанії адаптуватися та відновлюватися у кризових умовах, враховуючи як організаційні, так і соціально-управлінські чинники (*табл. 1*).

Таблиця 1

Матриця «Якісного профілю бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Метод	Організаційна стійкість	Кадрова стійкість	Інноваційна стійкість	Репутаційна стійкість	Стратегічна стійкість
Контент-аналіз	Виявлення комунікаційних практик щодо адаптивності процесів	Відображення HR-політики в публічних джерелах	Акценти на цифровізації	Позиціювання бренду та соціальна відповідальність	Висвітлення стратегії у ЗМІ та звітності
Експертні оцінки	Суб'єктивна оцінка здатності до швидкого відновлення	Оцінка мотивації та плинності кадрів	Судження щодо рівня інноваційності	Довіра до бренду серед стейкхолдерів	Оцінка якості управлінських рішень
Картування ризиків	Визначення критичних операційних загроз	Ризики дефіциту кадрів	Ризики технологічного відставання	Репутаційні загрози	Геополітичні та економічні ризики
Value Chain Analysis	Стійкість логістики й операцій	Якість роботи персоналу в сервісі	Стійкість у процесах цифровізації	Клієнтський досвід і довіра	Баланс сильних/слабких ланок
Сценарний аналіз / стрес-тестування	Готовність процесів до кризових сценаріїв	Реакція HR-системи на надзвичайні умови	Використання інновацій під час кризи	Вплив криз на довіру клієнтів	Здатність змінювати стратегію
Резильєнтне лідерство	Гнучкість управління	Лідери як мотиватори персоналу	Лідери як драйвери інновацій	Лідери як носії репутаційних цінностей	Лідери як стратегічні провідники

Джерело: складено автором.

Матриця показує, що кожен метод «підсвічує» окремі аспекти резильєнтності. У сукупності вони формують цілісний якісний профіль, що дозволяє зробити глибші висновки: не тільки «що є проблемою», а й «який метод допоміг її виявити».

Матриця «Якісний профіль бізнес-резильєнтності» узагальнює результати застосування комплексу якісних методів оцінки стійкості підприємства. Вона дозволяє співвіднести окремі інструменти аналізу з ключовими вимірами бізнес-резильєнтності: організаційним, кадровим, інноваційним, репутаційним і стратегічним. Контент-аналіз дає змогу виявити, як компанія комунікує власну резильєнтність у публічному просторі: відображення HR-політики, цифровізації, соціальної відповідальності та стратегічних намірів. Експертні оцінки формують незалежний погляд на гнучкість організації, кадрову політику, інноваційність та якість управлінських рішень. Картування ризиків показує, які загрози впливають на різні аспекти стійкості – від кадрових і технологічних до репутаційних і геополітичних. Value Chain Analysis дозволяє визначити, які елементи ланцюга створення цінності є найбільш захищеними, а які потребують посилення. Сценарний аналіз і стрес-тестування розкривають потенційну реакцію підприємства на кризові ситуації у вимірах організаційної, кадрової, інноваційної та стратегічної стійкості. Резильєнтне лідерство акцентує роль управлінців як провідників стійкості: їхня здатність мотивувати персонал, генерувати інновації, підтримувати довіру до бренду та вести компанію крізь кризу визначає якість стратегічних рішень.

Матриця демонструє, що жоден метод окремо не здатний повністю охопити всі виміри бізнес-резильєнтності. Проте їхнє поєднання формує цілісну картину – якісний профіль стійкості ТОВ «АТБ-Маркет», який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства з точки зору здатності адаптуватися до кризових умов.

Перейдемо більш детально до опису методів дослідження, їх результатів і формування профілю бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет».

Для оцінки бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет» було застосовано метод контент-аналізу публічних комунікацій підприємства. У процесі до-

слідження було відібрано три основні джерела інформації: річні та нефінансові звіти компанії (офіційний сайт, публічні презентації); матеріали у ЗМІ та ділових виданнях, що стосуються діяльності АТБ у 2022–2024 рр.; офіційні сторінки компанії у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn, YouTube) з публікаціями щодо розвитку, підтримки суспільства та інновацій.

Контент був класифікований за ключовими напрямами бізнес-резильєнтності: *організаційна* (гнучкість бізнес-моделі, адаптація логістики, масштабування); *кадрова* (HR-політика, навчання, утримання персоналу); *інноваційна* (цифровізація, впровадження нових технологій, розвиток e-commerce); *репутаційна* (соціальна відповідальність, підтримка суспільства, робота з державними інституціями); *стратегічна* (довгострокові плани, антикризові заходи, інвестиційні наміри). Протягом трьох років було проаналізовано: *офіційна звітність і документи* – не лише річні фінансові, а й нефінансові звіти, CSR-звіти, пресрелізи (5 документів); *публікації у ЗМІ та ділових порталах* – новини, інтерв'ю з менеджментом, аналітичні статті у «Forbes Україна», «Мінфін», «Економічна правда» (10 матеріалів); *соцмережі* – офіційні сторінки у Facebook, LinkedIn, YouTube: щомісячні публікації за 3 роки = понад 100 одиниць контенту; *галузеві огляди та рейтинги* – топ-100 українських компаній, аналітика ритейлу, рейтинги роботодавців (5–7 матеріалів). Тобто загальна вибірка складала до 100 одиниць контенту за 2022–2024 роки.

У ході аналізу вдалося виокремити такі тенденції:

- найбільше уваги приділяється репутаційній та організаційній резильєнтності – АТБ активно комунікує свій внесок у соціальні програми, масштабність мережі та здатність адаптувати логістику в умовах війни;
- значно менше висвітлюється кадрова політика та інноваційна складова – у відкритих джерелах майже відсутня інформація про навчання персоналу, цифрові проєкти чи інвестиції в інновації;
- стратегічна стійкість комунікується опосередковано – через загальні заяви про розвиток мережі після війни.

Контент-аналіз показав, що АТБ-Маркет будує свій імідж як соціально відповідального та організаційно гнучкого лідера ринку. Водночас слабке висвітлення HR- та інноваційної складових формує дисбаланс у комунікації бізнес-резильєнтності, що потребує подальшого посилення (*табл. 2*).

Найбільш висвітленими в публічному просторі є репутаційна та організаційна резильєнтність. Інноваційна та особливо кадрова стійкість комунікуються значно слабше, що свідчить про інформаційний дисбаланс. Стратегічна стійкість висвітлюється на рівні загальних заяв, але не супроводжується деталізованими планами. Контент-аналіз показав, що АТБ активно формує образ соціально відповідальної та організаційно гнучкої компанії, але недостатньо комунікує кадрову й інноваційну складову бізнес-резильєнтності.

Таблиця 2

Результати контент-аналізу бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Аспект резильєнтності	Приклади відображення у публічних джерелах	Характеристика висвітлення	Рівень комунікації
Організаційна	Повідомлення про відновлення роботи магазинів у зонах ризику, оптимізація логістики, відкриття нових складів	Активно підкреслюється у звітах і ЗМІ	Високий
Кадрова	Окремі новини про створення робочих місць, волонтерські ініціативи персоналу	Обмежене висвітлення, без системного розкриття HR-стратегії	Низький
Інноваційна	Інформація про розвиток private label, використання цифрових технологій у логістиці	Згадування є, але подається фрагментарно	Середній
Репутаційна	Активна комунікація соціальної відповідальності: гуманітарна допомога, підтримка армії, благодійні акції	Дуже широкий спектр прикладів, формує позитивний імідж	Дуже високий
Стратегічна	Заяви про довгострокові плани розвитку мережі, участь у галузевих рейтингах, публікації у Forbes	Висвітлюється опосередковано, без деталізації кроків	Середній

Джерело: складено автором.

Проведений контент-аналіз публічних комунікацій ТОВ «АТБ-Маркет» дав змогу виявити ключові акценти у формуванні образу бізнес-резильєнтності компанії. Найбільш активно підприємство підкреслює свою репутаційну та організаційну стійкість, акцентуючи увагу на соціальній відповідальності, гуманітарних ініціативах і здатності швидко відновлювати логістику в умовах війни. Натомість кадрова та інноваційна складові резильєнтності відображаються фрагментарно й залишаються на периферії інформаційного поля, а стратегічна стійкість подається здебільшого у формі загальних заяв без детального планування.

Таким чином, контент-аналіз дозволяє скласти уявлення про зовнішнє позиціювання компанії, проте має низку обмежень: він не відображає внутрішніх управлінських практик; не дає змоги оцінити ризики та слабкі місця бізнес-процесів; не показує, як компанія здатна реагувати на кризові сценарії; не враховує людський фактор та роль лідерства у формуванні стійкості.

З огляду на зазначене, для побудови повного «Якісного профілю бізнес-резильєнтності» у подальшому буде використано додаткові якісні методи: *експертні оцінки* – для отримання незалежної думки щодо ключових сильних і слабких сторін АТБ; *картування ризиків* – для візуалізації найбільш критичних загроз бізнесу; *аналіз ланцюга створення цінності* (*Value Chain Analysis*) – для визначення вразливих і сильних ланок бізнес-процесів; *сценарний аналіз і стрес-тестування* – для перевірки здатності компанії діяти в умовах кризових сценаріїв; *оцінка резильєнтного лідерства* – для визначення ролі управлінців у формуванні організаційної стійкості.

Тобто контент-аналіз – це лише «перший зріз» резильєнтності, який показує, як компанія виглядає зовні. Але щоб отримати справжній якісний профіль, потрібно розглянути внутрішні механізми, ризики, процеси та лідерство.

Для отримання незалежної думки щодо рівня бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет» було проведено експертне опитування. Метод експертних оцінок обрано тому, що він дозволяє врахувати практичний досвід фахівців, які безпосередньо стикаються з проблемами управління, фінансів, логістики та HR у великих компаніях. Для якісної оцінки бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет» було проведено опитування 30 експертів. До складу експертної групи увійшли: 8 науковців і викладачів (менеджмент, економіка, HRM); 10 управлінців середньої та вищої ланок (АТБ, інші торговельні мережі, логістика, HR, фінанси); 6 галузевих консультантів та аналітиків FMCG; 6 представників державних і громадських організацій (ТПП, місцеві органи влади, споживчі асоціації).

Експертам було запропоновано через анкетування оцінити за шкалою від 1 до 5 (де 1 – дуже слабко, 5 – дуже сильно) рівень розвитку різних видів резильєнтності в ТОВ «АТБ-Маркет»: *організаційна* (гнучкість бізнес-моделі, безперервність процесів); *кадрова* (мотивація, навчання, утримання працівників); *інноваційна* (цифровізація, впровадження нових технологій); *репутаційна* (довіра суспільства, соціальна відповідальність); *стратегічна* (здатність до довгострокового планування й антикризового управління).

Результати опитування представлені в *табл. 3*.

Отже, найсильніші сторони АТБ – репутаційна та організаційна резильєнтність. Найбільш проблемна – кадрова стійкість, яка отримала найнижчу середню оцінку (3,1). Інноваційність і стратегічність залишаються в «середньому діапазоні» та потребують розвитку. Найвищі оцінки отримали репутаційна (4,5) та організаційна (4,2) резильєнтність. Це підтверджує здатність компанії швидко адаптувати логістичні процеси та підтримувати довіру клієнтів і суспільства. Найнижчою виявилася кадрова стійкість (3,1), що свідчить про проблеми з мотивацією та утриманням персоналу.

На *рис. 1* графічно відображено профіль стійкості компанії за п'ятьма вимірами. Видно, що «павутина» має асиметричну форму: сильні «виступи» припадають на репутаційний та організаційний виміри, тоді як кадровий блок суттєво відстає. Це вказує на необхідність стратегічного посилення HR-напрямку та розвитку інновацій.

За результатами опитування 30 експертів узгодженість суджень є високою: коефіцієнт конкордації Кендалла $W = 0{,}704$ ($\chi^2 = 84{,}53$; $df = 4$; $p < 0{,}01$). Це означає, що експерти послідовно виділяють репутаційну та організаційну резильєнтність як найсильніші, а кадрову – як найслабшу складову стійкості АТБ.

Метою картування ризиків є визначення найважливіших ризиків, які можуть вплинути на стійкість бізнесу АТБ, та оцінити їх за двома критеріями: *ймовірність виникнення* та *ступінь впливу*. Вихідною базою стали експертні оцінки (30 респондентів), які визначили ризики, найбільш актуальні для мережі АТБ. Так, для картування ризиків була використана окрема анкета. Ті ж 30 експертів, що брали участь у попередньому етапі, отримали додатковий опитувальник. У ньому були запропоновані ключові ризики для АТБ (логістичні, кадрові, фінансові, репутаційні, технологічні, геополітичні). За кожним ризиком експерти мали оцінити: ймовірність виникнення (за шкалою від 1 до 5); ступінь впливу на діяльність компанії.

Таблиця 3

Результати експертного опитування бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Вид резильєнтності	Критерій	Середня оцінка	Характеристика
Організаційна	Гнучкість бізнес-моделі	4,2	Мережа здатна швидко адаптуватися до кризових умов
	Відновлення логістики	4,5	Логістика та постачання показали високу ефективність під час війни
	План безперервності бізнесу	3,8	Є окремі елементи, але відсутня системність
Кадрова	Мотивація персоналу	3,0	Низька лояльність, слабка нематеріальна мотивація
	Система навчання	3,2	Є базові програми, але немає корпоративного навчального центру
	Утримання кадрів	3,1	Висока плинність персоналу, особливо лінійних працівників
Інноваційна	Використання цифрових технологій	3,6	Часткове впровадження, відстає від міжнародних стандартів
	Інноваційні рішення	3,5	Інновації більше спрямовані на логістику, ніж на клієнтський сервіс
	Гнучкість процесів	3,7	Бізнес-процеси достатньо гнучкі, але потребують автоматизації
Репутаційна	Довіра клієнтів	4,6	Високий рівень довіри та лояльності покупців
	Соціальна відповідальність	4,7	Системна допомога армії та населенню у кризових умовах
	Взаємодія з інституціями	4,3	Добра співпраця з владою та громадами
Стратегічна	Довгострокові цілі	3,9	Оголошені, але не деталізовані в публічному просторі
	Антикризове управління	4,0	Компанія швидко адаптується, але більше реактивно, ніж проактивно
	Якість управлінських рішень	4,1	Висока якість рішень у короткостроковій перспективі

Джерело: складено автором.

Рис. 1. Павутинна діаграма бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Найвищі значення отримали геополітичні фактори (4,8; 5,0) та логістичні перебої (4,5; 5,0) – вони формують «темну зону» критичних ризиків. Кадрова плинність і фінансова нестабільність посіли проміжне місце («сіра зона» високих ризиків). Репутаційні втрати та технологічне відставання – «світло-сіра зона» середніх ризиків, що дозволило побудувати матрицю ризиків бізнес-резильєнтності (*табл. 4*) та Risk Map (*рис. 2*) і визначити критичні, високі й середні ризики для ТОВ «АТБ-Маркет».

Найвищі ризики – геополітичні (24,0) та логістичні (22,5). Це ті фактори, що безпосередньо впливають на здатність АТБ функціонувати в умовах війни. Кадрова плинність (16,8) і фінансова нестабільність (17,1) – високі ризики, які потребують управлінських заходів. Репутаційні та технологічні ризики перебувають на середньому рівні, але їх недооцінка може призвести до загострення в майбутньому (див. рис. 2).

На карті ризиків представлено розподіл основних загроз для стійкості підприємства за двома критеріями: ймовірність виникнення та ступінь впливу на бізнес. У правому верхньому квадранті («критична зона») знаходяться геополітичні фактори (4,8; 5,0) та логістичні перебої (4,5; 5,0). Це найбільш небезпечні ризики, що безпосередньо визначають здатність компанії функціонувати під час війни. У «зоні високого ризику» розташовані фінансова нестабільність (3,8; 4,5) та кадрова плинність (4,2; 4,0). Вони по-

Таблиця 4

Матриця ризиків бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Ризик	Імовірність	Вплив	Загальний рівень ризику	Характеристика
Логістичні перебої (блокування шляхів, блекаути)	4,5	5,0	22,5	Критичний ризик
Кадрова плинність	4,2	4,0	16,8	Високий ризик
Фінансова нестабільність (інфляція, падіння доходів)	3,8	4,5	17,1	Високий ризик
Репутаційні втрати (скандали, негатив у ЗМІ)	3,2	4,0	12,8	Середній ризик
Технологічне відставання (цифровізація)	3,5	3,8	13,3	Середній ризик
Геополітичні фактори (війна, санкції)	4,8	5,0	24,0	Критичний ризик

Джерело: складено автором.

Рис. 2. Карта ризиків Risk Map бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором.

требують посилення внутрішніх механізмів управління. «Середня зона» включає репутаційні втрати (3,2; 4,0) та технологічне відставання (3,5; 3,8). Ці ризики не є критичними в короткостроковій перспективі, проте у випадку їх ігнорування можуть посилитися в майбутньому. Таким чином, Risk Map підтверджує результати попередніх методів: найбільшими викликами для АТБ залишаються зовнішні фактори (війна, енергетична та логістична нестабільність), тоді як внутрішні загрози (кадрова та інноваційна стійкість) мають латентний характер і потребують стратегічної уваги.

Для глибшого розуміння внутрішніх механізмів стійкості доцільно провести аналіз ланцюга створення цінності (*Value Chain Analysis*), який дозволить виявити сильні та слабкі ланки бізнес-процесів компанії. *Мета:* визначити, які елементи ланцюга створення цінності ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільш резильєнтними, а які потребують удосконалення для підвищення загальної бізнес-стійкості. Було використано модель М. Портера з поділом на основні та допоміжні види діяльності. На основі публічних звітів, експертних оцінок і галузевих оглядів було оцінено сильні та слабкі сторони кожної ланки. Особливу увагу приділено логістиці, операціям, HR та інноваційності (*табл. 5*).

Найсильнішими ланками є логістика (вхідна та вихідна) і маркетинг – саме вони забезпечують основний внесок у резильєнтність АТБ. Слабкі місця – HR (низька кадрова резильєнтність) та інновації, що збігається з висновками експертного опитування та контент-аналізу. Середній рівень стійкості характерний для операцій та інфраструктури: процеси є відпрацьованими, але потребують більшої гнучкості. Цей метод дозволяє показати, що бізнес-резильєнтність формується не лише через зовнішні фактори чи імідж, а й через стійкість кожної ланки цінності (*рис. 3*).

На рис. 3 подано адаптовану модель ланцюга створення цінності М. Портера для ТОВ «АТБ-Маркет», яка дозволяє оцінити рівень бізнес-резильєнтності окремих складових діяльності підприємства. Основні види діяльності зображено горизонтально: вхідна логістика → операції → вихідна логістика → маркетинг і продажі → сервіс, що відображає послідовність створення цінності в компанії. Допоміжні види діяльності (інфраструктура, HR,

Таблиця 5

Value Chain Analysis бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Елемент ланцюга створення цінності	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рівень резильєнтності
Вхідна логістика	Власні розподільчі центри, оптимізація маршрутів	Залежність від транспортної інфраструктури у воєнний час	Високий
Операції	Автоматизовані процеси обліку товару, стандартизація магазинів	Обмежена гнучкість у форс-мажорних умовах	Середній
Вихідна логістика	Широка мережа магазинів, швидке відновлення після криз	Уразливість до перебоїв з енергопостачанням	Високий
Маркетинг і продажі	Сильний бренд, стратегія низьких цін, private label	Недостатня комунікація інноваційності	Високий
Сервіс (обслуговування клієнтів)	Висока лояльність покупців, соціальні програми	Скарги на сервісність персоналу в окремих магазинах	Середній
Інфраструктура компанії	Централізоване управління, масштабність	Надмірна бюрократичність	Середній
Управління людськими ресурсами	Створення робочих місць, базова система навчання	Висока плинність кадрів, відсутність системних програм розвитку	Низький
Технологічний розвиток	Інвестиції і логістику, автоматизація складів	Відставання від міжнародних стандартів digitalization	Середній
Закупівлі	Масштаб закупівель → низькі ціни, ефективні переговорні позиції	Ризик залежності від окремих постачальників	Високий

Джерело: складено автором.

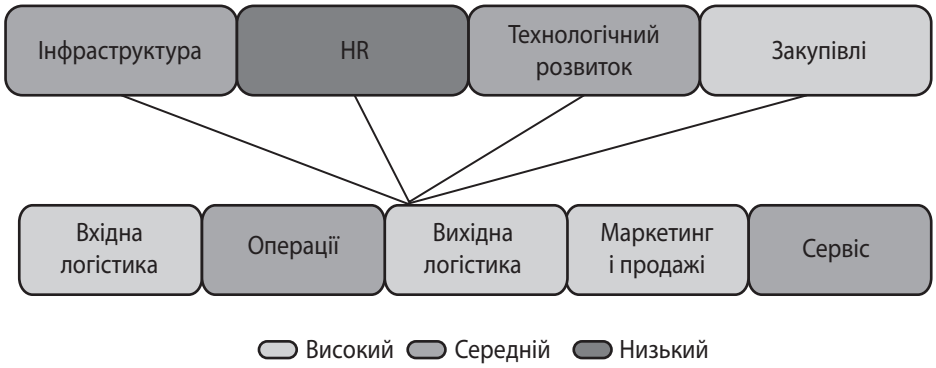

Рис. 3. Value Chain Analysis бізнес-резильєнтності ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором.

технологічний розвиток, закупівлі) розташовані у верхній частині схеми, підкреслюючи їх підтримувальну роль у забезпеченні основних бізнес-процесів. Рівні резильєнтності позначені градаціями сірого: світло-сірий – високий рівень, середньо-сірий – середній рівень, темно-сірий – низький рівень (пояснення наведено в легенді під рисунком).

Аналіз показав, що найсильнішими ланками є логістика (вхідна та вихідна), маркетинг і закупівлі, які забезпечують конкурентні переваги підприємства. Середній рівень стійкості притаманний операціям, сервісу, інфраструктурі та технологічному розвитку. Найбільш вразливою складовою є HR, що свідчить про проблеми з утриманням персоналу та розвитком людського капіталу. Таким чином, Value Chain Analysis підтвердив результати попередніх методів і дозволив детально визначити сильні та слабкі елементи бізнес-резильєнтності компанії.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було сформовано якісний профіль бізнес-резильєнтності підприємства, що включає комплекс методів, спрямованих на виявлення сильних і слабких сторін організації, а також на оцінку її здатності функціонувати у кризових умовах.

Контент-аналіз показав, що АТБ активно формує позитивний публічний образ і позиціонується як соціально відповідальна компанія. Водночас у медійному просторі меншою мірою висвітлюються кадрові та інноваційні аспекти, що свідчить про їхню відносну слабкість. Експертні оцінки підтвердили сильні позиції підприємства у сфері репутаційної (4,5) та організаційної (4,2) резильєнтності. Найнижчу оцінку отримала кадрова резильєнтність (3,1), що вказує на високі ризики плинності кадрів і нестачу інвестицій у розвиток персоналу. Узгодженість суджень експертів підтверджує коефіцієнт конкордації Кендалла (W = 0,704), що свідчить про надійність результатів. Картування ризиків дозволило ідентифікувати критичні загрози для бізнесу: геополітичні фактори та логістичні перебої. Високими ризиками є кадрова плинність і фінансова нестабільність, а середніми – репутаційні та технологічні ризики.

Value Chain Analysis виявив, що найсильнішими ланками створення цінності для АТБ є логістика, маркетинг і закупівлі. Водночас найслабшою складовою залишається HR, що повністю збігається з результатами попередніх методів. Сценарний аналіз і стрес-тестування показали, що в разі оптимістичного розвитку подій рівень резильєнтності зростає, у базовому – зберігає відносну стабільність, а в песимістичному – знижується через логістичні та кадрові проблеми. Стрес-тестування підтвердило, що кадрова та фінансова сфери залишаються найбільш чутливими, тоді як маркетинг і репутаційний капітал виступають стабілізуючими факторами. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шимановська-Діанич Л. М, Лозова О. В. Інвестування у підприємства України як інструмент підвищення їхньої бізнес-резильєнтності: дорожня карта розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 31–36. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8
2. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257
3. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16–37. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037
4. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А. Інститути та інституційна резильєнтність: сутність і роль у повоєнній розбудові економіки України.

Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 77–92.
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92
5. Харченко О. С. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств агропромислового комплексу під час дії воєнного стану. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. Вип. 1. С. 191–199.
DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.28
6. Мельник М. І., Лещух І. В. Диверсифіковані підходи до політики посилення резильєнтності регіонів України в умовах глобальних шоків. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 4. С. 3–11.
DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-4-1
7. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31–39.
DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031
8. Andriushchenko K., Buriachenko A., Liezina A. et al. The impact of labor resources on the economic security of an enterprise in the sustainable development concept. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. No. 6/4. P. 21–31.
DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.318702

REFERENCES

Andriushchenko, K., Buriachenko, A., Liezina, A., et al. (2024). The impact of labor resources on the economic security of an enterprise in the sustainable development concept. *Technology Audit and Production Reserves, 6/4*, 21–31.
https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.318702

Cherevatskyi, D. Yu. (2023). Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti [Resilience of the economy and economics of resilience]. *Ekonomika promyslovosti, 1*, 31–39.
https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031

Kharchenko, O. S. (2025). Metodychni zasady stvorennia ekonomichnoi rezylientnosti pidpryiemstv ahropromyslovoho kompleksu pid chas dii voiennoho stanu [Methodological principles of creating economic resilience of agricultural enterprises during martial law]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika, 1*, 191–199.
https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.28

Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., & Zinchenko, V. A. (2023). Instytuty ta instytutsiina rezylientnist: sutnist i rol u povoiennii rozbudovi ekonomiky Ukrainy [Institutions and institutional resilience: essence and role in the post-war reconstruction of the Ukrainian economy]. *Biznes Inform, 11*, 77–92.
https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92

Lihonenko, L. O., & Andriichuk, V. A. (2023). Rezylientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of global trends and prospects for scientific research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, 52*, 16–37.
https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037

Melnyk, M. I., & Leshchukh, I. V. (2023). Dyversyfikovani pidkhody do polityky posylennia rezylientnosti rehioniv Ukrainy v umovakh hlobalnykh shokiv [Diversified approaches to the policy of strengthening the resilience of Ukrainian regions in the context of global shocks]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, 4*, 3–11.
https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-4-1

Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Rynkova rezylientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: a theoretical construct]. *Biznes Inform, 2,* 244–257.
https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257

Shymanovska-Dianych, L. M., & Lozova, O. V. (2025). Investuvannia u pidpryiemstva Ukrainy yak instrument pidvyshchennia yikhnoi biznes-rezylientnosti: dorozhnia karta rozvytku [Investing in Ukrainian enterprises as a tool to increase their business resilience: a development roadmap]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, 1*, 31–36.
https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8

Науковий керівник – Чайка І. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі (м. Полтава)