

УДК 005.32:159.9]:005.334:338.24(477)
JEL: D91; H12; O15; M12; M14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-538-548>

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

© 2026 ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М., ЛОЗОВА О. В., ГУСАКОВСЬКА Т. О.

УДК 005.32:159.9]:005.334:338.24(477)
JEL: D91; H12; O15; M12; M14

**Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Гусаковська Т. О. Соціально-психологічні
детермінанти формування організаційної резильєнтності підприємств
в умовах кризи і повоєнного відновлення економіки України**

У статті обґрунтовано теоретичні засади формування організаційної резильєнтності підприємств на основі взаємодії соціальних і психологічних детермінант в умовах кризи та повоєнного відновлення економіки України. Встановлено, що сучасне розуміння організаційної резильєнтності виходить за межі здатності підприємства лише відновлюватися після кризових подій і охоплює спроможність передбачати загрози, підтримувати безперервність функціонування, адаптуватися до змін та використовувати кризовий досвід для подальшого розвитку. На основі систематизації сучасних українських і зарубіжних досліджень визначено основні напрями еволюції наукових підходів до організаційної резильєнтності: ресурсно-структурний, процесний, соціальний, психологічний та інтегративний. Запропоновано авторську класифікацію соціально-психологічних детермінант організаційної резильєнтності. До соціальних детермінант віднесено лідерство, соціальний капітал, організаційне навчання, HR-практики та підтримку, корпоративну культуру, внутрішні комунікації й організаційну довіру; до психологічних – працівницьку резильєнтність, психологічний капітал, психологічну безпеку, самоефективність, готовність до змін, копінг-стратегії та добробут працівників. Розроблено концептуальну модель їхньої взаємодії, яка відображає кросрівневий перехід від соціальної інфраструктури підприємства через психологічні ресурси та поведінкові реакції персоналу до колективної адаптивної здатності організації. Визначено особливості прояву соціально-психологічних детермінант на агропромислових підприємствах, діяльність яких характеризується сезонністю, територіальною розосередженістю, кадровими, логістичними та безпековими ризиками. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем управління підприємствами, розвитку кадрової стійкості, психологічної безпеки, комунікацій та адаптивного потенціалу в умовах тривалої невизначеності.

Ключові слова: організаційна резильєнтність; соціально-психологічні детермінанти; соціальний капітал; психологічний капітал; психологічна безпека; резильєнтність працівників; організаційна довіра; HR-практики; адаптивне управління; агропромислові підприємства; криза; повоєнне відновлення.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Лозова Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Гусаковська Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: tatgus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

UDC 005.32:159.9]:005.334:338.24(477)
JEL: D91; H12; O15; M12; M14

**Shymanovska-Dianyach L. M., Lozova O. V., Husakovska T. O. The Socio-Psychological Determinants
of Building Organizational Resilience of Enterprises in the Context of Crisis and Postwar Economic Recovery in Ukraine**

The article substantiates the theoretical foundations for developing organizational resilience through the interaction of social and psychological determinants under crisis conditions and during the postwar recovery of the Ukrainian economy. It is found that the contemporary understanding of organizational resilience extends beyond an enterprise's ability to recover from disruptive events and encompasses its capacity to anticipate threats, maintain operational continuity, adapt to environmental changes, and use crisis experience as a source of further development. Based on the systematization of current Ukrainian and international research, the main stages in the evolution of scientific approaches to organizational resilience are identified, including resource-structural, process-based, social, psychological, and integrative approaches. An original classification of the socio-psychological determinants of organizational resilience is proposed. Social determinants include leadership, social capital, organizational learning, HR practices and support, organizational culture, internal communication, and organizational trust. Psychological determinants comprise employee resilience, psychological capital, psychological safety, self-efficacy, readi-

ness for change, coping strategies, and employee well-being. A conceptual model of their interaction is developed, reflecting a cross-level transition from an enterprise's social infrastructure through employees' psychological resources and behavioral responses to the collective adaptive capacity of the organization. The specific manifestation of socio-psychological determinants in agro-industrial enterprises is revealed, considering their seasonality, territorial dispersion, dependence on human capital, and exposure to logistical, personnel, climatic, and security risks. The practical significance of the findings lies in their potential application to improve enterprise management systems, strengthen workforce stability, psychological safety, internal communication, and adaptive capacity under prolonged uncertainty.

Keywords: organizational resilience; socio-psychological determinants; social capital; psychological capital; psychological safety; employee resilience; organizational trust; HR practices; adaptive management; agro-industrial enterprises; crisis; postwar recovery.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 20.

Shymanovska-Dianych Liudmyla M. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Lozova Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Husakovska Tetiana O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: tatgus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

ВСТУП

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними загрозами, економічними кризами, цифровими трансформаціями та іншими зовнішніми викликами. У таких умовах особливого значення набуває організаційна резильєнтність як здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати ефективну діяльність і відновлюватися після кризових ситуацій.

Незважаючи на значну увагу науковців до проблем забезпечення організаційної резильєнтності, більшість досліджень зосереджується переважно на економічних, організаційних і технологічних аспектах. Водночас недостатньо вивченими залишаються соціально-психологічні чинники, що визначають здатність персоналу до взаємодії, адаптації, навчання, підтримання довіри та психологічної безпеки в умовах криз.

Особливо актуальною ця проблема є для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких характеризується залежністю від людського капіталу, сезонністю виробництва та впливом численних зовнішніх ризиків. За таких умов ефективність функціонування значною мірою залежить від згуртованості колективу, якості внутрішніх комунікацій та готовності працівників до змін.

У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні та систематизації соціально-психологічних детермінант формування організаційної резильєнтності підприємств як важливої передумови їх сталого розвитку в умовах кризи та повоєнного відновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організаційної резильєнтності за останні роки стала одним із найбільш динамічних напрямів розвитку сучасної теорії менеджменту. Аналіз наукових праць свідчить про суттєву еволюцію підходів до розуміння природи організаційної резильєнтності. Якщо раніше основна увага приділялася ресурсним, структурним і процесним характеристикам підприємства, то сучасні дослідження дедалі частіше акцентують увагу на ролі людського капіталу, організаційної поведінки, внутрішніх комунікацій, довіри та психологічних механізмів забезпечення стійкості організацій [1–3].

У науковій літературі можна виокремити кілька основних напрямів дослідження організаційної резильєнтності.

Перший напрям представлений роботами С. Духек, Й. Гільманна, Е. Гюнтер, В. Су та С. Юнге, у яких організаційна резильєнтність розглядається як комплексна здатність підприємства передбачати кризові явища, ефективно реагувати на них, відновлюватися після потрясінь і адаптуватися до нових умов функціонування [1–3]. У межах цього підходу резильєнтність трактується не як окрема характеристика організації, а як результат взаємодії ресурсів, управлінських процесів, організаційного навчання та адаптивних механізмів [1–3].

Другий напрям пов'язаний із дослідженням соціальних детермінант організаційної резильєнтності. У працях Б. Бен-Хадора, Р. Іцхакі, М. Кім, А. Родрігес-Санчес, Дж. Ю, а також вітчизняних дослідників Г. Гуріної, Н. Ліскович та О. Целуйко обґрунтовується важлива роль соціального капі-

талу, стратегічних комунікацій, лідерства, корпоративної культури, організаційного навчання та HR-практик у забезпеченні стійкості підприємств до кризових викликів [4–8]. Узагальнення результатів досліджень свідчить, що ефективна система соціальних взаємозв'язків значною мірою визначає здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності [4; 6–8].

Третій напрям об'єднує дослідження психологічних детермінант організаційної резильєнтності. У роботах О. Бондарчук, О. Креденцер, Ф. Лян, Ф. Нджарамба, Г. Праяга, П. Рангачарі та інших авторів особлива увага приділяється працівницькій резильєнтності, психологічному капіталу, самоефективності, психологічній безпеці, добробуту працівників і готовності до змін [9–15]. Результати досліджень свідчать, що індивідуальні психологічні ресурси працівників є важливою передумовою формування організаційної адаптивності та стійкості в умовах невизначеності [11–14]. Водночас психологічна безпека, незважаючи на зростання інтересу до її вивчення, поки що недостатньо часто розглядається як самостійна детермінанта організаційної резильєнтності підприємства [9; 14].

Окрему групу становлять багаторівневі дослідження, у яких соціальні та психологічні чинники аналізуються комплексно. Так, у роботах Л. Голландс, М. Кім, Ф. Нджарамба, С. Таннер і Дж. Ю. доведено взаємозв'язок між лідерством, практиками управління персоналом, соціальним капіталом, організаційним навчанням та психологічними ресурсами працівників у процесі формування організаційної резильєнтності [5; 12; 15–17]. Однак більшість дослідників аналізує зазначені чинники окремо, не розглядаючи їх як цілісну систему соціально-психологічних детермінант [3; 15; 16].

Аналіз літератури також засвідчив галузеву нерівномірність наявних досліджень. Найбільша кількість емпіричних робіт виконана у сферах послуг, туризму, охорони здоров'я, малого бізнесу та високотехнологічних підприємств [5; 13; 14]. Натомість для агропромислового сектору переважають дослідження, присвячені стійкості ланцюгів постачання, цифровізації, мережевій взаємодії та управлінню ризиками [18; 19]. Водночас соціально-психологічні детермінанти організаційної резильєнтності агропромислових підприємств залишаються недостатньо вивченими, що свідчить про наявність суттєвої наукової прогалини [20].

Отже, результати аналізу наукової літератури свідчать про накопичення значної теоретичної та

емпіричної бази щодо окремих соціальних і психологічних передумов організаційної резильєнтності. Водночас комплексний розгляд цих детермінант як єдиної системи соціально-психологічних детермінант формування організаційної резильєнтності підприємств поки що не сформувався як самостійний напрям досліджень, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цій сфері.

Метою статті є узагальнення сучасних теоретичних підходів до дослідження соціально-психологічних детермінант організаційної резильєнтності підприємств, їх систематизація та обґрунтування впливу на формування стійкості, адаптивності й ефективного функціонування підприємств в умовах кризи та повоєнного відновлення економіки України.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу літератури та виявлення основних тенденцій розвитку наукових поглядів авторами систематизовано еволюцію підходів до визначення детермінант організаційної резильєнтності підприємств. Це дозволило простежити зміну дослідницьких акцентів – від матеріально-ресурсних чинників до інтегрованого розуміння соціальних і психологічних детермінант як основи формування організаційної резильєнтності (рис. 1).

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що більшість досліджень пояснює формування організаційної резильєнтності через окремі групи чинників: ресурсні, управлінські, організаційні, кадрові, технологічні або поведінкові. Водночас міждисциплінарний аналіз показав, що незалежно від використаної термінології (antecedents, drivers, enablers, capabilities, resources, factors) значна частина цих чинників має спільну соціальну або психологічну природу, що дає змогу розглядати їх не ізольовано, а як взаємопов'язану систему соціально-психологічних детермінант формування організаційної резильєнтності підприємства.

На відміну від традиційного підходу, за якого соціальні та психологічні аспекти досліджуються окремо, наш підхід ґрунтується на тому, що організаційна резильєнтність виникає не як сума незалежних характеристик підприємства, а як результат взаємодії соціального середовища організації та психологічних ресурсів її працівників. Соціальні детермінанти створюють організаційні умови для спільної діяльності, забезпечують розподіл інформації, підтримки та управлінських повноважень, тоді як психологічні детермінанти визначають

<div>1</div> <div>2010–2014 pp.</div> <div>Ресурсно-структурний підхід</div> <div>Ключові автори:</div> <div><div><div>▪ Bhamra, D.</div><div>▪ Burnard, K.</div><div>▪ Iengnick-Hall, M. L.</div><div>▪ Beck, T. E.</div><div>▪ Sheffi, Y.</div><div>▪ Rice, J. B.</div></div></div>	<div>2</div> <div>2015–2017 pp.</div> <div>Процесний підхід та управлінські здатності</div> <div>Ключові автори:</div> <div><div><div>▪ Duthie, A.</div><div>▪ Konca, C.</div><div>▪ Magnani, G.</div><div>▪ Hillmann, J.</div><div>▪ Guenther, E.</div><div>▪ Su, V.</div><div>▪ Kantur, D.</div><div>▪ Iseri-Say, A.</div><div>▪ Yuksel, I.</div></div></div>	<div>3</div> <div>2018–2020 pp.</div> <div>Соціальні детермінанти та організаційний контекст</div> <div>Ключові автори:</div> <div><div><div>▪ Ponomarov, S.</div><div>▪ Holcomb, M. C.</div><div>▪ Frankenberger, K.</div><div>▪ Lutjen, M.</div><div>▪ Spiekermann, S.</div><div>▪ Juen, F.</div><div>▪ Wehner, T.</div><div>▪ Vogel, R.</div></div></div>	<div>4</div> <div>2021–2023 pp.</div> <div>Психологічні ресурси та поведінкові механізми</div> <div>Ключові автори:</div> <div><div><div>▪ Iengnick-Hall, M. L.</div><div>▪ Beck, T. E.</div><div>▪ Ali, Y.</div><div>▪ Chileshe, N.</div><div>▪ Rose, L.</div><div>▪ Robertson, I. T.</div><div>▪ Cooper, C. L.</div><div>▪ Nafei, W. A.</div></div></div>	<div>5</div> <div>2024–2026 pp.</div> <div>Інтегративний соціально-психологічний підхід</div> <div>Ключові автори:</div> <div><div><div>▪ Khoo, S. H.</div><div>▪ Liewen, R. J.</div><div>▪ Richardson, G. E.</div><div>▪ Chowdhury, M. S. H.</div><div>▪ Quaddus, M.</div><div>▪ Hidrider, S.</div><div>▪ Gittell, J. H.</div><div>▪ Cameron, K. S.</div><div>▪ Limnios, E. A.</div></div></div>	
Основний фокус	Ресурси та структури	Процеси та управлінські здатності	Соціальний контекст та взаємодія	Психологічні ресурси працівників	Інтеграція соціального та психологічного ??
Ключовий зсув	Від окремих чинників до системи соціально-психоогічних детермінант організаційної резильєнтності				

Рис. 1. Еволюція наукових підходів до визначення детермінант організаційної резильєнтності підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 8; 10; 18].

здатність працівників ефективно використовувати ці умови в процесі реагування на кризові ситуації.

Саме тому соціальні та психологічні детермінанти доцільно розглядати не як альтернативні або взаємозамінні фактори, а як взаємодоповнювальні складові єдиного механізму формування організаційної резильєнтності, і якщо соціальна складова відповідає за формування сприятливого організаційного середовища, то психологічна забезпечує внутрішню готовність працівників діяти в умовах невизначеності, підтримувати ефективну взаємодію, швидко адаптуватися до змін та зберігати професійну результативність.

Особливого значення взаємодія соціальних і психологічних детермінант набуває в умовах сучасного кризового середовища. Проведений між-дослідний аналіз підтверджує, що найбільш стійкі емпіричні моделі організаційної резильєнтності будуються саме на поєднанні соціальних механізмів (лідерства, організаційного навчання, HR-практик, соціального капіталу, комунікацій, довіри) із психологічними ресурсами працівників (психологічним капіталом, працівницькою резильєнтністю, само-ефективністю, психологічною безпекою, копінг-стратегіями) [11; 12]. При цьому організаційна резильєнтність формується не безпосередньо, а через складний крос-рівневий механізм переходу від соціальної інфраструктури підприємства до ін-

дивідуальної поведінки працівників, а далі – до колективної адаптивної здатності організації [11; 18].

На нашу думку, саме таке розуміння найбільш повно відображає сучасну логіку розвитку теорії менеджменту, оскільки дозволяє інтегрувати результати численних досліджень у єдину концептуальну систему. При цьому соціально-психологічні детермінанти не підміняють інші групи чинників організаційної резильєнтності – економічні, технологічні чи організаційні – а виконують інтегруючу функцію, забезпечуючи трансформацію наявних ресурсів підприємства у його реальну здатність передбачати, реагувати, відновлюватися та адаптуватися до кризових змін.

Відповідно до цього наступним етапом дослідження є систематизація соціальних і психологічних детермінант формування організаційної резильєнтності підприємств та визначення їхнього місця у сучасній системі управління (табл. 1).

Наведена класифікація демонструє, що сучасні соціально-психологічні детермінанти не функціонують ізольовано, а утворюють взаємопов'язану систему, у межах якої соціальні механізми формують організаційне середовище функціонування підприємства, тоді як психологічні детермінанти визначають поведінкові реакції працівників на виклики зовнішнього середовища. Саме взаємодія цих двох груп забезпечує перехід від окремих ре-

Авторська класифікація соціально-психологічних детермінант формування організаційної резильєнтності підприємств

Група детермінант	Основні детермінанти	Основний механізм впливу	Очікуваний результат для організаційної резильєнтності
Соціальні	Лідерство	Формування стратегічного бачення, координація дій персоналу	Підвищення здатності підприємства до організованого реагування на кризові зміни
	Соціальний капітал	Розвиток внутрішніх і зовнішніх мереж взаємодії	Посилення мобілізації ресурсів та підтримки
	Організаційне навчання	Накопичення та поширення знань	Прискорення адаптації підприємства
	HR-практики та підтримка	Розвиток персоналу, підтримання кадрової стабільності	Збереження людського капіталу
	Корпоративна культура	Формування спільних цінностей і моделей поведінки	Узгодженість колективних дій
	Внутрішні комунікації	Обмін інформацією та координація діяльності	Скорочення часу прийняття управлінських рішень
Психологічні	Працівницька резильєнтність	Збереження професійної ефективності у кризових умовах	Підвищення адаптивності персоналу
	Психологічний капітал	Формування оптимізму, надії, самоефективності	Посилення індивідуальної стійкості працівників
	Психологічна безпека	Відкрите висловлення думок, повідомлення про проблеми	Раннє виявлення ризиків та розвиток організаційного навчання
	Самоефективність	Впевненість працівників у власних можливостях	Активізація поведінки в умовах невизначеності
	Готовність до змін	Позитивне сприйняття організаційних трансформацій	Прискорення впровадження змін
	Копінг-стратегії	Подолання стресу та кризових ситуацій	Підтримання професійної працездатності
	Добробут працівників	Підтримання психологічного та емоційного стану	Збереження продуктивності та кадрової стабільності

Джерело: авторська систематизація та узагальнення [10–12; 17–20].

сурсів і управлінських практик до формування інтегральної здатності підприємства підтримувати ефективне функціонування, швидко адаптуватися до кризових змін і забезпечувати довгострокову організаційну стійкість.

Водночас результати проведеного аналізу свідчать, що різні групи детермінант мають неоднаковий рівень представленості в сучасних наукових дослідженнях, тож найбільш дослідженими залишаються соціальний капітал, лідерство, організаційне навчання та HR-практики, тоді як психологічна безпека, психологічний капітал, добробут працівників і готовність до змін лише поступово інтегруються в сучасні моделі організаційної резильєнтності. Саме тому доцільно розглядати соціальні та психологічні детермінанти

як єдину крос-рівневу систему, здатну пояснити механізм переходу від соціальної інфраструктури підприємства до формування його організаційної резильєнтності.

З урахуванням цього запропоновано авторську концептуальну модель взаємодії соціальних і психологічних детермінант у процесі формування організаційної резильєнтності підприємства (рис. 2).

Запропонована модель відображає крос-рівневу логіку формування організаційної резильєнтності підприємства та демонструє взаємозв'язок між соціальними умовами функціонування організації, психологічними ресурсами працівників і поведінковими механізмами адаптації. Її принципова відмінність від більшості існуючих підходів полягає в тому, що соціальні та психоло-

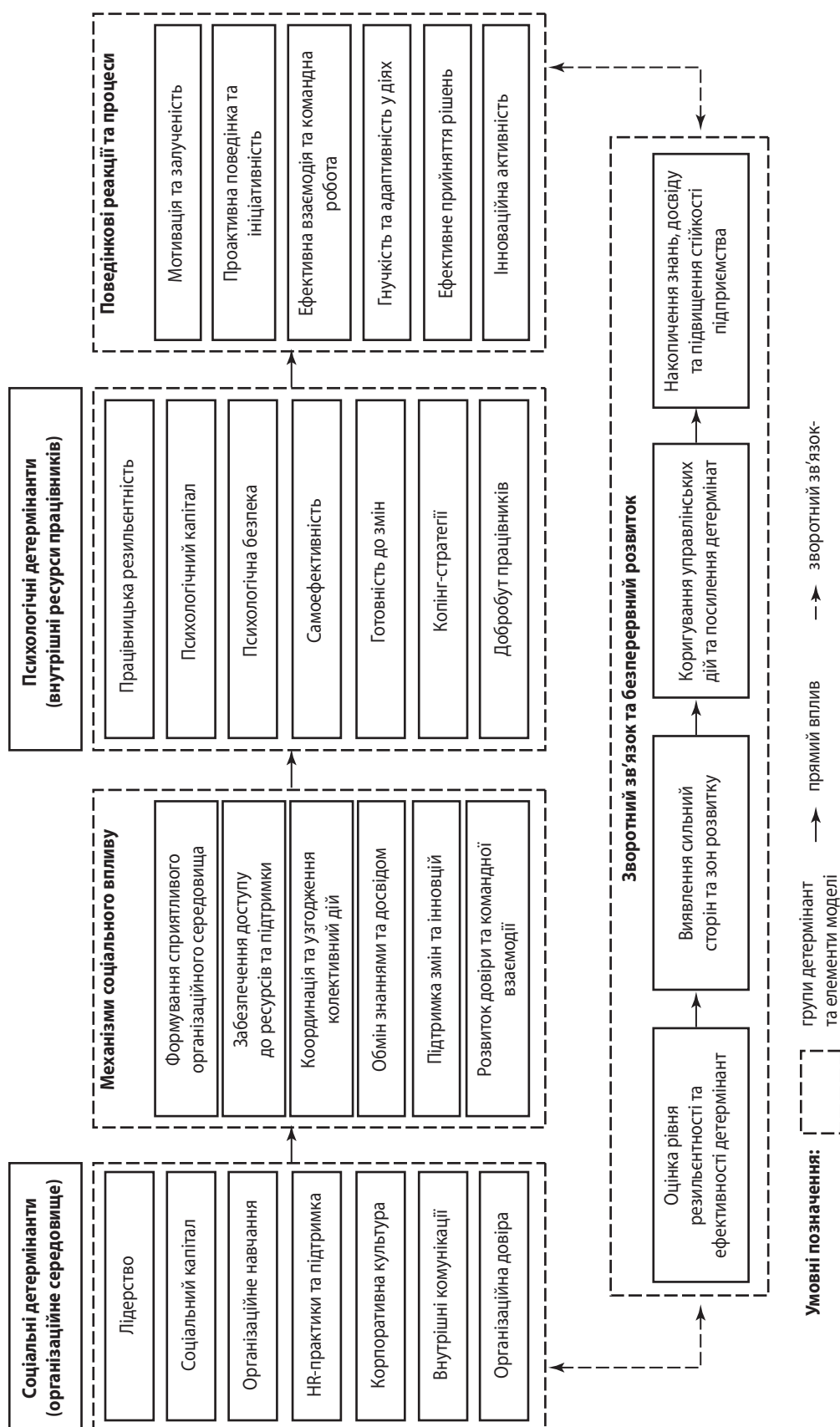


Рис. 2. Модель взаємодії соціальних і психологічних детермінант у процесі формування організаційної резильєнтності підприємства

Джерело: побудовано авторами

гічні детермінанти розглядаються не як незалежні групи факторів, а як взаємодоповнювальні складові єдиного механізму забезпечення організаційної резильєнтності. У представленій моделі соціальні детермінанти формують організаційне середовище функціонування підприємства, забезпечуючи розвиток довіри, комунікацій, соціального капіталу, організаційного навчання, підтримувального HR-середовища та ефективного лідерства. Саме вони створюють передумови для мобілізації психологічних ресурсів працівників, серед яких особливе місце займають психологічний капітал, психологічна безпека, працівницька резильєнтність, самоефективність, готовність до змін і добробут персоналу.

Взаємодія зазначених груп детермінант проявляється через систему поведінкових реакцій працівників — підвищення мотивації, розвиток командної взаємодії, проактивної поведінки, адаптивності, інноваційної активності та ефективності прийняття управлінських рішень. Ці процеси забезпечують перехід від індивідуальних психологічних ресурсів до колективної здатності підприємства підтримувати ефективне функціонування в умовах невизначеності.

Важливою особливістю розробленої нами моделі є наявність адаптивного зворотного зв'язку, і, на відміну від лінійних моделей організаційної резильєнтності, вона передбачає безперервне оцінювання ефективності соціальних і психологічних детермінант, накопичення організаційного досвіду, коригування управлінських рішень та подальше вдосконалення системи управління підприємством. Завдяки цьому організаційна резильєнтність розглядається не як статичний стан, а як динамічна управлінська здатність, що постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх змін.

Проведений міждослідний аналіз дозволив встановити, що формування організаційної резильєнтності підприємства не є результатом впливу окремих незалежних чинників, а здійснюється через складну систему взаємодії соціальних і психологічних детермінант. При цьому соціальні детермінанти створюють організаційне середовище функціонування підприємства, тоді як психологічні визначають здатність працівників ефективно використовувати сформовані організаційні умови для досягнення спільних цілей.

Важливою особливістю сучасних наукових досліджень є те, що практично всі найбільш стійкі емпіричні моделі організаційної резильєнтності мають багаторівневий характер. Тобто вплив більшості соціальних детермінант не є прямим: наприклад, лідерство саме по собі не забезпечує підви-

щення організаційної резильєнтності, а формує психологічний капітал, довіру, працівницьку резильєнтність, готовність до змін або організаційне навчання, які вже безпосередньо впливають на здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій; HR-практики, корпоративна культура та внутрішні комунікації створюють умови для розвитку психологічної безпеки, підвищення мотивації персоналу та формування проактивної поведінки працівників.

Отже, соціальні детермінанти виконують функцію організаційної інфраструктури розвитку резильєнтності та забезпечують формування середовища, у якому працівники отримують доступ до інформації, підтримки, ресурсів, можливостей професійного розвитку й участі в процесах прийняття управлінських рішень. Своєю чергою, психологічні детермінанти забезпечують внутрішню готовність працівників ефективно діяти у кризових умовах і на відміну від соціальних детермінант, які визначають характеристики організаційного середовища, психологічні пов'язані насамперед із особистісними ресурсами працівників, їхньою здатністю підтримувати професійну ефективність, приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, конструктивно реагувати на зміни та зберігати високий рівень командної взаємодії навіть за тривалого кризового навантаження.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між психологічною безпекою та організаційним навчанням, адже відкритість працівників до обговорення проблем, готовність повідомляти про помилки, відсутність страху покарання та підтримка конструктивного діалогу суттєво підвищують швидкість накопичення організаційного досвіду й адаптації підприємства до нових умов функціонування. У свою чергу, організаційне навчання забезпечує поширення нових знань і практик, які зміцнюють психологічну впевненість працівників і формують позитивний цикл взаємного підсилення соціальних і психологічних ресурсів підприємства.

Не менш важливим є взаємозв'язок між соціальним капіталом та працівницькою резильєнтністю, зокрема, високий рівень довіри, горизонтальної взаємодії та командної підтримки створює передумови для розвитку індивідуальної резильєнтності працівників, тоді як психологічно стійкі працівники, своєю чергою, зміцнюють соціальні зв'язки всередині організації. Таким чином, формується механізм взаємного підсилення соціальних та психологічних детермінант, який забезпечує накопичення адаптивного потенціалу підприємства.

У результаті можна зробити висновок, що соціальні та психологічні детермінанти доцільно розглядати як єдину адаптивну систему, у межах якої соціальні механізми визначають можливості колективної взаємодії, а психологічні ресурси забезпечують індивідуальну готовність персоналу реалізовувати ці можливості у практичній діяльності.

Незважаючи на універсальний характер запропонованої класифікації соціально-психологічних детермінант, особливості їхнього прояву значною мірою визначаються специфікою функціонування окремих секторів економіки. Проведений аналіз низки наукових досліджень свідчить, що для агропромислових підприємств соціально-психологічні детермінанти набувають особливого значення внаслідок поєднання виробничих, природно-кліматичних, логістичних і кадрових ризиків, які формують складне середовище функціонування системи управління. При цьому більшість наявних досліджень агропродовольчої резильєнтності зосереджується переважно на стійкості ланцюгів постачання, кооперації, управлінні ризиками, цифровізації та диверсифікації каналів збуту, тоді як соціально-психологічні механізми забезпечення організаційної резильєнтності залишаються недостатньо дослідженими.

Але варто зазначити, що на відміну від підприємств сфери послуг або високотехнологічного бізнесу, агропромислові підприємства характеризуються територіальною розосередженістю виробничих об'єктів, сезонністю виробничих процесів, необхідністю безперервного виконання технологічних операцій, високою залежністю від кваліфікації виробничого персоналу та значною питомою вагою командної взаємодії. За таких умов ефективність управління значною мірою залежить від рівня організаційної довіри, своєчасності внутрішніх комунікацій, згуртованості виробничих колективів, здатності працівників швидко реагувати на зміни виробничої ситуації та підтримувати ефективну взаємодію між адміністративними, виробничими, логістичними й технічними підрозділами.

Особливу роль у формуванні організаційної резильєнтності агропромислових підприємств відіграє соціальний капітал, який формується не лише всередині підприємства, а й у системі взаємодії з постачальниками, сільськогосподарськими виробниками, транспортними організаціями, переробними підприємствами, місцевими громадами та іншими учасниками агропродовольчих ланцюгів. Все це підтверджує визначальне значення структурного соціального капіталу, кооперації та мережевої взаємодії для підтримання адаптивності агропродовольчих систем.

Не менш важливими є психологічні детермінанти, адже в умовах воєнної нестабільності, кадрового дефіциту, мобілізації працівників, порушення логістичних процесів та постійного психоемоційного навантаження саме психологічна безпека, працівницька резильєнтність, психологічний капітал і готовність до змін визначають здатність персоналу підтримувати безперервність виробничих процесів. При цьому аналіз сучасної літератури засвідчує, що більшість досліджень психологічних механізмів організаційної резильєнтності виконано переважно у сфері туризму, малого бізнесу, охорони здоров'я та сфери послуг, тоді як аналогічні дослідження щодо агропромислових підприємств практично відсутні. Саме ця обставина дає змогу розглядати агропромисловий сектор як один із найбільш перспективних напрямів подальших наукових досліджень у сфері соціально-психологічного забезпечення організаційної резильєнтності.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що для агропромислових підприємств соціально-психологічні детермінанти виконують не лише підтримувальну, а й системоутворювальну функцію, забезпечують інтеграцію виробничих, кадрових і управлінських процесів, підтримують здатність підприємства швидко адаптуватися до кризових змін та створюють передумови для довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні наукові підходи до пояснення природи організаційної резильєнтності підприємств та встановити, що сучасна теорія менеджменту поступово переходить від ресурсно-структурного розуміння резильєнтності до її трактування як комплексної управлінської здатності, що формується під впливом взаємопов'язаних соціальних, психологічних, організаційних та управлінських процесів. Аналіз низки літературних джерел підтвердив, що більшість досліджень розглядає окремі детермінанти організаційної резильєнтності ізольовано, тоді як механізми їхньої комплексної взаємодії залишаються недостатньо вивченими.

У результаті запропоновано авторський підхід до розуміння соціально-психологічних детермінант формування організаційної резильєнтності підприємств, відповідно до якого вони розглядаються як взаємопов'язана крос-рівнева система, що інтегрує соціальне середовище організації та психологічні ресурси працівників. Запропонована концепція виходить із того, що ор-

ганізаційна резильєнтність виникає не внаслідок ізолюваного впливу окремих чинників, а формується через їхню взаємодію, яка забезпечує трансформацію організаційних ресурсів у здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Проведене дослідження дозволило здійснити авторську класифікацію соціально-психологічних детермінант організаційної резильєнтності, виокремивши дві взаємопов'язані групи. Важливим результатом дослідження стало обґрунтування механізму взаємодії соціальних і психологічних детермінант. Саме взаємодія значених груп забезпечує виникнення організаційної резильєнтності як інтегральної характеристики сучасної системи управління підприємством.

Особливого значення запропонований підхід набуває для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких характеризується високою залежністю від людського капіталу, складністю виробничої координації, територіальною розосередженістю підрозділів, сезонністю виробництва та функціонуванням в умовах підвищеної безпекової невизначеності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання соціально-психологічних детермінант організаційної резильєнтності підприємств, побудову інтегральних моделей їх кількісного вимірювання, дослідження галузевих особливостей прояву соціально-психологічних механізмів, а також емпіричну перевірку запропонованої концепції на підприємствах агропромислового сектору України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
2. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. No. 1. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
3. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: a review and future research directions. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41. No. 6. P. 1086–1105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
4. Ben-Hador B., Yitshaki R. Organizational resilience in turbulent times: social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices

that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36. No. 9. P. 1621–1652.

DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306>

5. Kim M., Jeong I., Bae J., Gong Y. High-performance work system and organizational resilience process: the case of firms during a global crisis. *Journal of Applied Psychology*. 2024. Vol. 109. No. 12. P. 1994–2014. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0001208>
6. Rodríguez-Sánchez A., Guinot J., Chiva R., López-Cabralés Á. How to emerge stronger: antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*. 2021. Vol. 27. No. 3. P. 442–459. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
7. Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12. No. 12. Article 508. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
8. Бондарчук О. І., Брюховецька О. В., Клєсман О. Л., Тягун Л. В. Адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2(35). С. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.4>
9. Креденцер О. В., Чорний П. В. Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний аналіз. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2 (35). С. 128–137. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.11>
10. Liang F., Cao L. Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*. 2021. Vol. 14. P. 1063–1075. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
11. Njaramba F., Olukuru J. Surviving a crisis: a multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. *PLOS ONE*. 2025. Vol. 20. No. 2. Article e0318515. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515>
12. Prayag G., Spector S., Orchiston C., Chowdhury M. Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*. 2020. Vol. 23. No. 10. P. 1216–1233. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
13. Rangachari P., Woods J. L. Preserving organizational resilience, patient safety, and staff retention during COVID-19 requires a holistic consideration of the psychological safety of healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17. No. 12. Article 4267. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17124267>

14. Tanner S., Prayag G., Kuntz J. C. Psychological capital, social capital and organizational resilience: a herringbone model perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 78. Article 103149.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103149>
15. Hollands L., Haensse L., Lin-Hi N. The how and why of organizational resilience: a mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2024. Vol. 60. No. 3. P. 449–493.
DOI: <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
16. Apostolopoulos N., Kakouris A., Liargovas P., Petropoulos D., Anastasopoulou E. E. Exploring the impact of crises on rural agri-food SMEs: the moderating role of support mechanisms, digitalisation, and networking. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2024.
DOI: <https://doi.org/10.1177/14657503241270275>
17. Guesmi B., Taghouti I., Escobar C., Gil J. M. Examining the supply chain resilience during the pandemic disruption: insights from the Catalan agri-food sector. *International Journal on Food System Dynamics*. 2025. Vol. 16. No. 2. P. 136–157.
DOI: <https://doi.org/10.1163/18696945-bja00003>
18. Король Р. В. Систематизація чинників впливу на механізми забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-76>
19. Цегельник Н. В. Інтеграція резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>
20. Гуріна Г. В., Ліскович Н. М., Целуйко О. В. Стратегічні комунікації та медіація як інструменти зміцнення економічної безпеки через резильєнтність партнерств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-172>
- 1621–1652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306>
- Bondarchuk O. I., Briukhovetska O. V., Kliesman O. L. & Tiahur L. V. (2025). Adaptatsiia ta validatsiia shkaly «Psiholohichna bezpeka» na ukrainskii vybirtsi pratsivnykiv IT-sfery [Adaptation and validation of the «Psychological Safety» scale on a Ukrainian sample of IT sector employees]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 2(35), 45–59.
<https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.4>
- Duchek S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 1(13), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Guesmi B., Taghouti I., Escobar C. & Gil J. M. (2025). Examining the supply chain resilience during the pandemic disruption: insights from the Catalan agri-food sector. *International Journal on Food System Dynamics*, 2(16), 136–157. <https://doi.org/10.1163/18696945-bja00003>
- Hillmann J. & Guenther E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 1(23), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hollands L., Haensse L. & Lin-Hi N. (2024). The how and why of organizational resilience: a mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(60), 449–493. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Hurina H. V., Liskovych N. M. & Tseluiko O. V. (2025). Stratehichni komunikatsii ta mediatsiia yak instrumenty zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky cherez rezylientnist partnerstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Strategic communications and mediation as tools for strengthening economic security through partnership resilience in the conditions of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-172>
- Kim M., Jeong I., Bae J. & Gong Y. (2024). High-performance work system and organizational resilience process: the case of firms during a global crisis. *Journal of Applied Psychology*, 12(109), 1994–2014. <https://doi.org/10.1037/apl0001208>
- Korol R. V. (2025). Systematyzatsiia chynnykiv vplyvu na mekhanizmy zabezpechennia rezylientnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy pidpriemstva [Systematization of influence factors on the mechanisms of ensuring the resilience of the enterprise's socio-economic system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-76>
- Kredentser O. V. & Chorny P. V. (2025). Rezylientnist na robochomu misti yak chynnyk subiektyvnoho blahopoluchchia personalu biznes-orhanizatsii: teoretychnyi analiz [Workplace resilience as a factor of subjective well-being of business organization personnel: theoretical analysis]. *Orhanizatsiina psyk-*

REFERENCES

- Apostolopoulos N., Kakouris A., Liargovas P., Petropoulos D. & Anastasopoulou E. E. (2024). Exploring the impact of crises on rural agri-food SMEs: the moderating role of support mechanisms, digitalisation, and networking. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/14657503241270275>
- Ben-Hador B. & Yitshaki R. (2025). Organizational resilience in turbulent times: social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(36),

- holohiia. *Ekonomichna psykholohiia*, 2 (35), 128–137. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.11>
 - Liang F. & Cao L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
 - Njaramba F. & Olukuru J. (2025). Surviving a crisis: a multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. *PLOS ONE*, 2(20). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515>
 - Prayag G., Spector S., Orchiston C. & Chowdhury M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 10(23), 1216–1233. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
 - Rangachari P. & Woods J. L. (2020). Preserving organizational resilience, patient safety, and staff retention during COVID-19 requires a holistic consideration of the psychological safety of healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph17124267>
 - Rodríguez-Sánchez A., Guinot J., Chiva R. & López-Cabralés Á. (2021). How to emerge stronger: antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 3(27), 442–459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
 - Su W. & Junge S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: a review and future research directions. *European Management Journal*, 6(41), 1086–1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
 - Tanner S., Prayag G. & Kuntz J. C. (2022). Psychological capital, social capital and organizational resilience: a herringbone model perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103149>
 - Tsehelnyk N. V. (2026). Intehratsiia rezylientnosti v mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Integration of resilience into the mechanism of ensuring the economic security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>
 - Yu J., Yuan L., Han G., Li H. & Li P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки рукопису автори використовували ChatGPT (OpenAI) як допоміжний інструмент для структуризації матеріалу, редакційного опрацювання тексту, удосконалення мовного оформлення, а також підготовки окремих рисунків. Усі результати, отримані за допомогою зазначеного інструменту, були критично перевірені, доопрацьовані та затверджені авторами. Автори несуть повну відповідальність за зміст статті, наукову новизну дослідження, інтерпретацію результатів та сформульовані висновки.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 20.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 05.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026