

Горюк Євгеній Іванович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Лепейко Тетяна Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Goryuk Yevgeniy, PhD student, Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, <https://orcid.org/0009-0009-4519-8990>

Lepeyko Tetyana, Doctor of Economics, Professor, Head of Management, Business and Administration Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, <https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>

СТРАТЕГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ
STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY: CONCEPT AND MANAGEMENT DECISIONS

Горюк Є.І., Лепейко Т. І. Стратегічна резильєнтність підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення: сутність та управлінські рішення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 24 – 27.

Goryuk Y., Lepeyko T. Strategic resilience of enterprises in conditions of war and post-war recovery: concept and management decisions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1, pp. 24 – 27.

У статті проаналізовано стратегічну резильєнтність виробничих підприємств як ключову управлінську здатність забезпечувати життєздатність і конкурентоспроможність в умовах війни та повоєнного відновлення. Вихідним положенням є те, що у наукових і прикладних дискусіях поняття «резильєнтність» нерідко ототожнюють із підтриманням безперервності або швидким поверненням до попереднього рівня функціонування, що є недостатнім для виробничих систем із високою капіталомісткістю, енергозалежністю та технологічними обмеженнями на переналадження. Метою статті є концептуалізація стратегічної резильєнтності саме для виробничих підприємств та розроблення двофазної рамки управління, яка пов'язує теоретичні підходи до стратегічної резильєнтності з систематизацією інструментів і управлінських рішень. Методологічною робота має концептуальний характер і ґрунтується на аналітичному синтезі наукових джерел зі стратегічного менеджменту, організаційної та логістичної резильєнтності, управління ризиками й безперервністю, а також на логічному моделюванні причинно-наслідкових зв'язків у виробничій системі. У результаті проведеного дослідження уточнено зміст стратегічної резильєнтності й розмежовано її зі стійкістю та адаптивністю. Доведено, що для виробничих підприємств встояти під час шоку війни не означає зберегти стратегічну траєкторію. Запропоновано двофазну рамку стратегічної резильєнтності в період війни та повоєнного відновлення, яка відображає керований перехід від домінування інструментів утримання критичних функцій до реконфігурації потужностей, ресурсів, координації та компетенцій. Практичне значення результатів полягає у можливості використання рамки для стратегічної діагностики, визначення пріоритетів у період війни та формування програм модернізації й розвитку у період повоєнної відбудови. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідацією рамки, тобто перевіркою, які інструменти управління у певних підгалузях виробництва забезпечують найкращі результати за показниками безперервності, продуктивності та ринкової адаптації.

Ключові слова: стратегічна резильєнтність, виробниче підприємство, війна, повоєнне відновлення, стійкість, адаптація, управлінські рішення.

The article examines the strategic resilience of manufacturing enterprises as a key management capability to ensure viability and competitiveness in war and post-war recovery. The starting point is that in scientific and applied discussions, the concept of «resilience» is often identified with maintaining continuity or a rapid return to the previous level of functioning, which is insufficient for production systems with high capital intensity, energy dependence, and technological constraints on readjustment. The aim of the article is to conceptualize strategic resilience specifically for manufacturing enterprises and develop a two-phase management framework that links theoretical approaches to strategic resilience with the systematization of tools and management decisions. Methodologically, the article is conceptual and based on an analytical synthesis of scientific sources on strategic management, organizational and logistical resilience, risk management, and continuity, as well as on logical modeling of cause-and-effect relationships in the production system. As a result of the research, the content of strategic resilience was clarified and distinguished from robustness and adaptability. It was proved that for manufacturing enterprises to withstand the shock of war does not mean preserving the strategic trajectory. A two-phase framework for strategic resilience during the war and post-war recovery was proposed, reflecting a managed transition from the dominance of tools for maintaining critical functions to the reconfiguration of capacities, resources, coordination, and competencies. The practical significance of the results lies in the possibility of using the framework for strategic diagnostics, for determining priorities during the war, and for forming modernization and development programs during post-war reconstruction. Prospects for further research include the empirical validation of the framework, namely, testing which management tools in specific sub-industries of production yield the best results in terms of continuity, productivity, and market adaptation.

Keywords: strategic resilience, manufacturing enterprise, war, post-war recovery, robustness, adaptability, management decisions.

Вступ

Повномасштабна війна трансформувала конкурентне середовище для українських виробничих підприємств із «турбулентного» у системно небезпечне, яке характеризується порушенням енергопостачання, логістики, проблемами з доступністю сировини й комплектуючих, змінами у кадровому потенціалі, а також нестабільною фінансовою стійкістю і прогнозованістю попиту. У таких умовах менеджмент підприємств стикається не лише з проблемою безперервності операцій, а й із потребою стратегічного переосмислення, що саме зберегати як «ядро» конкурентоспроможності, що замінювати, а що перебудовувати під майбутню структуру відновлення та реконструкції. Це особливо важливо з огляду на масштаби пошкоджень економічної інфраструктури та зростання потреб у відбудові, які фіксуються міжнародними оцінками відновлення України [1].

Актуальність теми підсилюється тим, що виробничі підприємства мають специфічні характеристики, які роблять їхню резильєнтність відмінною від резильєнтності компаній сфери послуг: висока капіталомісткість і залежність від фізичних активів, технологічні обмеження переналадження ліній, вимоги до якості та сертифікації, тривалі цикли постачання і ремонту, а також критична залежність від енергії та безпеки праці.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Горюк Євгеній Іванович,
Лепейко Тетяна Іванівна, 2026

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Водночас у наукових і прикладних дискусіях поняття «резильєнтності» часто звужують до відновлення операцій. Натомість стратегічна резильєнтність у класичному розумінні – це не реакція на разову кризу, а безперервна здатність переосмислювати та перебудовувати бізнес до того, як зміни «обнулять» попередню траєкторію розвитку. Саме такий акцент підкреслюється у концепції «strategic resilience» Хемела Г. та Вялікангас Л. [2]. Додатково, організаційна резильєнтність у сучасній літературі розглядається як здатність формувати компетентності та практики реагування на сильні потрясіння, зокрема через стратегічне управління людськими ресурсами [3]. Водночас для виробничих підприємств ключовим питаннями залишається визначення того, які саме управлінські підходи та інструменти переводять «операційну стійкість» у стратегічну резильєнтність, тобто здатність не лише зберігати виробничу функцію, а й змінювати конфігурацію ресурсів, процесів та ринкових пріоритетів під умови війни й повоєнної реконструкції.

Саме це обумовлює наукову проблему дослідження попри наявність розвинених досліджень резильєнтності підприємств (зокрема, із наголосом на готовність до подій, реагування і відновлення), а також класичних робіт про підвищення стійкості бізнесу до високовпливових збоїв [4]; бракує цілісної концептуальної рамки, яка була б спеціально адаптована до контексту виробничих підприємств, враховувала дві відмінні фази – функціонування під час війни та повоєнне відновлення, і перетворила загальні принципи резильєнтності в набір інструментів на стратегічному та операційному рівнях. Додатковою прогалиною є недостатній зв'язок між резильєнтністю та здатністю підприємства відчувати зміни, ухвалювати рішення щодо їх використання та перебудовувати ресурсну базу [5].

Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка концептуальної рамки стратегічної резильєнтності виробничих підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення, яка поєднує теоретичні підходи до стратегічної резильєнтності й динамічні здібності із систематизацією практичних інструментів та управлінських рішень для виробничого контексту.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Уточнити зміст стратегічної резильєнтності для виробничих підприємств, розмежувавши її з операційною стійкістю та «відновленням після шоку», показати її зв'язок із логікою динамічних здібностей підприємства.
2. Розробити двофазну рамку (війна – повоєнне відновлення) та визначити, як змінюються стратегічні пріоритети виробничого підприємства між фазами з точки зору управління ресурсами, використання виробничих потужностей та координації в ланцюгах створення цінності.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасній літературі щодо поведінки підприємств в турбулентних умовах часто відбувається підміна понять: те, що коректніше назвати операційною стійкістю або адаптивністю, оголошується «резильєнтністю», а інколи навіть «стратегічною резильєнтністю». Така підміна понять особливо небезпечна для менеджменту підприємства, адже може погано впливати на прийняття рішень. Натомість саме виробничі системи показують, що збереження операцій ще не означає збереження стратегічної траєкторії: у виробничій сфері можна вижити ціною деградації активів, технологічного боргу, втрати ринків і компетенцій, але в підсумку програти фазу повоєнного відновлення. Тому вважаємо доцільним розмежувати поняття стійкості (robustness), адаптивності (adaptability) та стратегічної резильєнтності (strategic resilience).

Віланд А., Валленбург К. [6] розглядали стійкість (robustness) з точки зору прикладної логіки управління як здатність системи утримувати функцію під ударом без істотної зміни конфігурації завдяки запасам, резервуванню, стандартизації, надлишковості.

Водночас адаптивність (adaptability) визначається як здатність переналаштовувати параметри діяльності під нові обмеження: змінити постачальника, маршрут, графік виробництва, продуктову комбінацію, але зазвичай в межах тієї самої загальної логіки бізнесу [7]. У класичних роботах із резильєнтності ланцюгів постачання [7; 8] саме комбінація «готовність – реакція – відновлення» і практики реагування описують цю площину.

На думку Хемела Г., Вялікангас Л., стратегічна резильєнтність має іншу якість, здатність не лише пережити шок і відновити операції, а безперервно переосмислювати та перебудовувати стратегію/бізнес-модель/ресурсну базу, коли середовище змінює правила гри [2]. Автори [2] акцентують, що резильєнтність у стратегічному сенсі – це про безперервне оновлення стратегічних опцій, а не про одноразове відновлення після пережитої кризової ситуації. Якщо говорити про виробництво, то тут стратегічна резильєнтність реалізується через динамічні здібності, тобто механізм, який пояснює, як саме підприємство перебудовує ресурси і компетенції під нову траєкторію.

Наявні підходи дають цінні фрагменти, але не складаються в інструментальну рамку для виробничих підприємств, які одночасно залежать від енергії, фізичних активів, ремонтних циклів, якості, сертифікації та безпеки праці.

Для виробничих підприємств під час війни та повоєнного відновлення ключовою є двофазність: у війні домінує логіка утримання функції (стійкість/robustness), а у період відбудови – логіка перебудови траєкторії розвитку (стратегічна резильєнтність/strategic resilience), яка потребує механізму динамічних здібностей і перекладу на мову активів, енергії, якості та компетенцій [2; 5]. Саме це обумовлює необхідність розробки рамки стратегічної резильєнтності для виробничих підприємств, що не змішує стійкість, адаптивність і стратегічну резильєнтність, показує їхню послідовність і взаємозв'язок у період війни та повоєнного відновлення.

Аналіз і синтез підходів до стратегічної резильєнтності як безперервного оновлення стратегічних опцій (а не лише відновлення) [2], логіки динамічних здібностей як механізму реконфігурації ресурсної бази [5], загальних принципів організаційної резильєнтності як виживання і адаптації [9], а також врахування виробничого контексту через каскадний аспект порушень («ripple effect») у ланцюгах постачання [10] дозволили розробити авторську двофазну рамку стратегічної резильєнтності для виробничих підприємств, побудовану так, щоб не змішувати операційну стійкість із стратегічним оновленням. Синтез зазначених підходів також було розглянуто у розрізі турбулентних умов війни та повоєнного відновлення зі своїми особливостями, які потребують різних управлінських підходів. У виробничій сфері шок війни зазвичай проявляється як множинні, взаємопов'язані обмеження (перебої в енергопостачанні, порушення в логістиці, доступність ресурсів, міграція та брак персоналу, безпекові умови), що породжують каскадні ефекти в ланцюгах постачання та виробничих планах [10]. У такому середовищі підприємство спершу змушене діяти в режимі операційного втримання (виживання та адаптації), але для збереження конкурентоспроможності цього недостатньо, оскільки стратегічна резильєнтність вимагає здатності перебудовувати траєкторію розвитку, ще до того як старі джерела прибутковості остаточно деградують [2]. Сам механізм переходу від

виживання до перебудови логічно пояснюється через динамічні здібності, такі як виявлення змін, вибір і фіксація варіантів, перекофігурація ресурсів [5]. Це обумовило виокремлення двох фаз (рис. 1):

Фаза I. Воєнна стабілізація (виживання й адаптація). Під час війни основною метою виробничого підприємства є збереження критичних виробничих функцій та керованості системи.

Фаза II. Повоєнне оновлення (оновлення й трансформація). У період повоєнного відновлення перед виробничими підприємствами постають завдання трансформації чи реконфігурації виробничих систем й ринкових позицій під нову економіку відбудови та конкуренції.

ISO 22316 [9] описує резильєнтність як здатність вистояти та адаптуватися для досягнення цілей, що покладено в основу логіки Фази I (виживання/стабілізація). Водночас Хемела Г., Вялікангас Л. [2] наголошують, що стратегічна резильєнтність – це здатність до безперервного оновлення стратегічних рішень, що покладено в основу Фази II (оновлення/трансформація). При цьому перехід між фазами в сфері виробництва має бути керованим, інакше підприємство застрягає в перманентній стабілізації, накопичуючи технологічний і ринковий борг, що є типовою пасткою воєнної економіки.

Опишемо більш детально зміст кожної фази з урахуванням специфіки діяльності виробничих підприємств.

Фаза I. Воєнна стабілізація передбачає поглинання шоку у період війни й виживання під час цього шоку, а також швидку адаптацію до нових турбулентних умов. В період війни для виробничого підприємства важливо забезпечити відновлення і безперервність виробництва, стабільність енергії, доступність критичних матеріалів та збереження компетенцій персоналу. На рівні концепції двофазної рамки це відповідає компоненту стійкості та швидкої адаптації (absorbing/adapting) у трактуванні організаційної резильєнтності в [9]. Водночас діяльність виробничого підприємства вбудована в мережу постачання, а, як зазначають автори в [10], в період війни відбуваються порушення в ланцюгах постачання, які мають каскадний формат, саме тому інструменти стабілізації мають включати елементи протидії каскадним збоям («ripple effect»), наприклад, зниження залежності від одиничних вузлів, резервування критичних компонентів, альтернативні логістичні ланцюги).

Фаза II. Повоєнне оновлення передбачає стратегічне оновлення і трансформацію. У період повоєнного відновлення, коли знижується ризик непередбачуваних зупинок виробництва, виникає потреба, яку Хемел Г. і Вялікангас Л. [2] формулюють як здатність бути ефективним у оновленні не менше, ніж у поточному виробництві. Для виробничих підприємств це означає перегляд технологічної бази (енергоефективність, ремонтпридатність, модульність), реінжиніринг потоків, зміну продуктового портфеля під запити відбудови, а також інституційну інтеграцію (стандарты, вимоги партнерів, нові контракти). Дуже влучно цю фазу можна пояснити за допомогою теорії динамічних здібностей [5], згідно якої підприємство має зчитувати нові можливості та загрози, обирати стратегічні опції та реально трансформувати ресурси й структури.

У контексті виробничих підприємств запропонована двофазна рамка дозволяє розв'язати типову методологічну плутанину, коли резильєнтністю називають будь-яке збереження випуску. У фазі воєнної стабілізації домінують інструменти поглинання шоку та швидкої адаптації, що корелює з трактуванням організаційної резильєнтності як здатності стабілізувати та адаптуватися для досягнення цілей. Водночас важливо підкреслити, що для виробничих підприємств утримання виробничої функції не гарантує збереження стратегічної траєкторії. Виробнича система може працювати, але деградувати через зношення активів, втрату компетенцій, особливо за умов каскадних порушень у логістиці, що ускладнюють планування і призводять до зривів у ланцюгах постачання. Саме тому запропонована рамка фіксує момент управлінського перемикача, який проявляється у переході від логіки безперервності до логіки оновлення, що має бути навмисним і критеріально обгрунтованим, в іншому випадку підприємство ризикує залишитися в стані постійної стабілізації, що знижує конкурентоспроможність у період повоєнної відбудови.

Фаза повоєнного оновлення стратегічну резильєнтність трактує у сенсі безперервного оновлення, тобто здатності створювати та перезапускати стратегічні опції швидше, ніж середовище знецінює попередні джерела переваг. Тут запропонована рамка зближує поняття стратегічної резильєнтності з логікою динамічних здібностей, що забезпечує пояснення того, як саме виробниче підприємство переходить від реактивних рішень до трансформації ресурсної бази (потужностей, енергетики, матеріальних потоків, систем якості та компетенцій).

Висновки та перспективи подальших розвідок

У межах статті уточнено зміст поняття стратегічної резильєнтності у контексті виробничих підприємств і розмежовано його зі спорідненими категоріями стійкості та адаптивності. Показано, що для виробничих підприємств збереження працездатності виробничої системи під час війни не тотожне збереженню конкурентоспроможності, оскільки підприємство може підтримувати випуск завдяки резервам і оперативним переналаштуванням, але водночас втрачати стратегічні позиції через руйнування майна, виснаження ресурсів і деградацію ключових

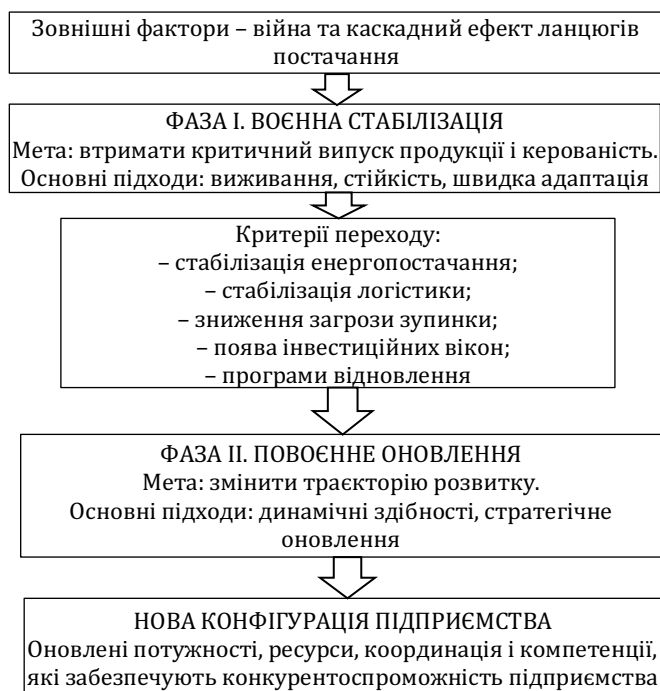


Рис. 1. Двофазна рамка стратегічної резильєнтності виробничого підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення

компетенцій. Такий висновок підсилює аргументацію на користь переходу від вузького трактування резильєнтності як відновлення до стратегічного розуміння як здатності до безперервного оновлення траєкторії розвитку.

Ключовим результатом дослідження є авторська двофазна рамка стратегічної резильєнтності виробничих підприємств під час війни та повоєнного відновлення. Рамка описує першу фазу як режим стабілізації, а другу – як режим оновлення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідацією рамки, а саме перевіркою, які інструменти управління у певних підгалузях виробництва забезпечують найкращі результати за показниками безперервності, продуктивності та ринкової адаптації. Це дозволить перетворити запропоновану рамку на прикладний інструмент стратегічної діагностики та управління стратегічною резильєнтністю в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Література

1. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. (2024). Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2023.
2. Hamel G., Välikangas L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*. 2003. № 81(9). P. 52–63.
3. Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. № 21(3). P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
4. Sheffi Y. The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage. MIT Press. 2005, 338 p.
5. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). P. 509–533.
6. Wieland A., Wallenburg C.M. The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: A Relational View. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2012. № 43(4). P. 300–320. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>.
7. Ponomarov S.Y., Holcomb M.C. Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*. 2009. № 20(1). P. 124–143. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>.
8. Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. № 15 (2). P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.
9. ISO 22316:2017. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>.
10. Dolgui A., Ivanov D. Ripple effect and supply chain disruption management: New trends and research directions. *International Journal of Production Research*. 2021. № 59(1). P. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1840148>.

References

1. (2023). World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. (2024). Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3).
2. Hamel, G., Välikangas, L. (2003). «The quest for resilience». *Harvard Business Review*. № 81(9). pp. 52–63.
3. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.L. (2011). «Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management». *Human Resource Management Review*. № 21(3). pp. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
4. Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
5. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*. № 18(7). pp. 509–533.
6. Wieland, A., Wallenburg, C.M. (2012). «The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: A Relational View». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. № 43(4). pp. 300–320. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>.
7. Ponomarov, S.Y., Holcomb, M.C. (2009). «Understanding the concept of supply chain resilience». *The International Journal of Logistics Management*. № 20(1). pp. 124–143. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>.
8. Christopher, M., Peck, H. (2004). «Building the resilient supply chain». *The International Journal of Logistics Management*. № 15 (2). pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.
9. ISO 22316:2017. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>.
10. Dolgui, A., Ivanov, D. (2021). «Ripple effect and supply chain disruption management: New trends and research directions». *International Journal of Production Research*. № 59(1). pp. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1840148>.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 12.02.2026