

РЕЗИЛЬЄНТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2026.2.14>

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням глобальних кризових явищ, геополітичними викликами та стрімкою цифровізацією суспільства. У таких умовах традиційні підходи до управління, що ґрунтуються на передбачуваності та стабільності, втрачають свою ефективність. Цифрова економіка, з одного боку, створює нові можливості для розвитку, а з іншого боку генерує додаткові ризики, що потребують формування нових управлінських підходів, зокрема резильєнтного менеджменту. *Мета дослідження.* Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності резильєнтного менеджменту як нової парадигми управління та визначення ролі цифрових технологій у забезпеченні адаптивності й стійкості організацій. *Об'єкт дослідження.* Процеси управління організаціями в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності економічного середовища. *Методи, використані в дослідженні.* У дослідженні використано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, структуризації та класифікації, а також табличні методи для узагальнення теоретичних і практичних положень. *Основна гіпотеза дослідження.* Формування та впровадження принципів резильєнтного менеджменту, підсилених цифровими технологіями, є ключовою умовою забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій у сучасній економіці. *Виклад основного матеріалу дослідження.* У роботі розкрито сутність резильєнтного менеджменту як здатності організацій адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися в умовах невизначеності. Визначено його відмінність від традиційного антикризового управління та ризик-менеджменту, акцентовано увагу на проактивному характері. Систематизовано ключові ознаки цифрової економіки, зокрема розвиток цифрових платформ, використання великих даних, автоматизацію та штучний інтелект. Обґрунтовано необхідність переходу до нової управлінської парадигми. Визначено основні принципи резильєнтного менеджменту та розкрито роль цифрових технологій у забезпеченні безперервності бізнесу. Проаналізовано практичні аспекти впровадження резильєнтного менеджменту, включаючи досвід бізнесу в умовах війни, дистанційні форми роботи, цифрові державні сервіси та адаптацію логістичних систем. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Запропоновано системне бачення резильєнтного менеджменту як інтегрованої управлінської концепції, що поєднує адаптивність, технологічність і стратегічну стійкість. Узагальнено принципи та практичні інструменти, які можуть бути використані у діяльності сучасних організацій. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Доведено, що резильєнтний менеджмент є необхідною умовою ефективного функціонування організацій у цифровій економіці. Його впровадження дозволяє не лише мінімізувати вплив ризиків, але й забезпечити розвиток у кризових умовах. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінки рівня резильєнтності та інтеграцію інструментів штучного інтелекту в управлінські процеси.

Ключові слова:

резильєнтний менеджмент, цифрова економіка, адаптивність, управління, цифрові технології, стійкість, цифровізація, організаційний розвиток.

¹ Шевченко Ірина Олександрівна, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут", м. Харків, Україна.

Shevchenko Iryna, Doctor of Sciences (Economic), Associate professor, Professor of Management, and Business Administration Department, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8188-3551>

e-mail: Irina_shev4enko@ukr.net



RESILIENT MANAGEMENT AS A NEW MANAGEMENT PARADIGM IN THE DIGITAL ECONOMY

Problem statement. The current stage of economic development is characterized by a high level of instability, increased global crisis phenomena, geopolitical challenges and rapid digitalization of society. In such conditions, traditional approaches to management, based on predictability and stability, lose their effectiveness. The digital economy, on the one hand, creates new opportunities for development, and on the other hand, generates additional risks that require the formation of new management approaches, in particular, resilient management. *Research objective.* The purpose of the study is to theoretically substantiate the essence of resilient management as a new management paradigm and determine the role of digital technologies in ensuring the adaptability and stability of organizations. *Research object.* Organizational management processes in the context of digital transformation and growing uncertainty of the economic environment. *Methods used in the study.* The study used methods of analysis and synthesis, logical generalization, a systems approach, comparative analysis, structuring and classification, as well as tabular methods for generalizing theoretical and practical provisions. *The main hypothesis of the study.* The formation and implementation of the principles of resilient management, reinforced by digital technologies, is a key condition for ensuring the stability, adaptability and competitiveness of organizations in the modern economy. *Presentation of the main material of the study.* The paper reveals the essence of resilient management as the ability of organizations to adapt, recover and transform in conditions of uncertainty. Its difference from traditional anti-crisis management and risk management is determined, and attention is focused on the proactive nature. The key features of the digital economy are systematized, in particular the development of digital platforms, the use of big data, automation and artificial intelligence. The need to transition to a new management paradigm is substantiated. The main principles of resilient management are determined and the role of digital technologies in ensuring business continuity is revealed. The practical aspects of implementing resilient management are analyzed, including business experience in wartime, remote forms of work, digital state services and adaptation of logistics systems. *Originality and practical significance of the research.* A systemic vision of resilient management as an integrated management concept combining adaptability, technologicality and strategic stability is proposed. Principles and practical tools that can be used in the activities of modern organizations are summarized. *Conclusions and prospects for further research.* It is proven that resilient management is a necessary condition for the effective functioning of organizations in the digital economy. Its implementation allows not only to minimize the impact of risks, but also to ensure development in crisis conditions. Further research should be directed towards the development of quantitative models for assessing the level of resilience and the integration of artificial intelligence tools into management processes.

Keywords:

resilient management, digital economy, adaptability, management, digital technologies, sustainability, digitalization, organizational development.

Постановка проблеми. Упродовж останніх десятиліть глобальний економічний простір зазнав глибоких трансформацій, що супроводжуються зростанням нестабільності, непередбачуваності та системних ризиків. Геополітичні конфлікти, фінансово-економічні кризи, пандемічні виклики, а також стрімка цифровізація суспільства формують нову реальність, у якій традиційні уявлення про сталість розвитку втрачають свою релевантність. Сучасний світ дедалі більше характеризується як середовище перманентної турбулентності, де зміни стають не винятком, а нормою функціонування економічних систем.

У цих умовах класичні підходи до менеджменту, що ґрунтувалися на принципах передбачуваності, жорсткого контролю та

лінійного планування, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності організацій. Вони були сформовані в епоху відносної стабільності, де основною метою управління було збереження рівноваги. Проте сучасна цифрова економіка, з одного боку, відкриває безпрецедентні можливості для інноваційного розвитку, підвищення продуктивності та глобальної інтеграції, а з іншого — породжує нові види ризиків: кіберзагрози, інформаційну асиметрію, технологічну залежність і швидке моральне старіння бізнес-моделей.

Саме в такому контексті формується і набуває особливої актуальності концепція резильєнтного менеджменту як нової парадигми управління. Йдеться не лише про здатність організації протистояти шокам чи від-



новлюватися після криз, а про її внутрішню спроможність до гнучкої адаптації, навчання та трансформації в умовах постійної невизначеності. Резильєнтність стає інтегральною характеристикою сучасних організацій, що поєднує стійкість, інноваційність та проактивність.

Отже, ключовою вимогою часу є переосмислення самої сутності управління: від орієнтації на виживання — до здатності до сталого розвитку через безперервну адаптацію. Організації мають навчитися не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, використовуючи турбулентність як джерело нових можливостей. У цьому сенсі резильєнтний менеджмент постає не просто як теоретична концепція, а як необхідна умова ефективного функціонування економічних систем у цифрову епоху.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим посиленням глобальних викликів і загроз. Пандемія COVID-19 стала відправною точкою для трансформації соціально-економічних систем, оголивши їхню вразливість до зовнішніх шоків. Подальша ескалація воєнних конфліктів, геополітична напруженість, руйнування усталених ланцюгів постачання, енергетичні та фінансові кризи лише поглибили стан невизначеності та турбулентності в глобальному середовищі функціонування суб'єктів господарювання.

У цих умовах традиційні підходи до управління, що базуються на принципах стабільності, прогнозованості та лінійного розвитку, виявляються недостатньо ефективними. Класичні управлінські моделі не забезпечують належного рівня адаптивності та гнучкості, необхідних для функціонування організацій в умовах постійних змін і багатомірних ризиків.

У науковому дискурсі все більшого значення набуває поняття «резильєнтність», яке спочатку формувалося в межах природничих та поведінкових наук і трактувалося як здатність системи відновлюватися та адаптуватися до впливу зовнішніх факторів. Тривалий час інтеграція цього терміна в економічну науку та теорію управління сприймалася як дискусійна, оскільки він не був притаманний класичним економічним підходам, орієнтованим на рівновагу та оптимальність.

Проте в умовах сучасних глобальних трансформацій відбувається зміна парадигмальних засад управління. Резильєнтність

поступово трансформується з допоміжної характеристики в ключову властивість соціально-економічних систем, визначаючи їхню здатність не лише протистояти кризам, але й адаптуватися, трансформуватися та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності набуває формування концепції резильєнтного менеджменту, який орієнтований на забезпечення стійкості організацій в умовах цифрової економіки, що сама по собі є джерелом як нових можливостей, так і додаткових ризиків. Цифровізація прискорює процеси змін, підвищує складність управлінських рішень і вимагає нових підходів до організації бізнес-процесів.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів та обґрунтування резильєнтного менеджменту як нової парадигми управління, здатної забезпечити ефективне функціонування економічних систем в умовах зростаючої невизначеності та глобальних викликів.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження сутності резильєнтного менеджменту та обґрунтування його ролі як нової парадигми управління в умовах цифрової економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням системних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс, присвячений трансформації управління в умовах цифрової економіки, характеризується зростаючою увагою до питань цифровізації, сталого розвитку та адаптивності організацій. Представлений корпус джерел дозволяє окреслити ключові напрями досліджень, які формують теоретичне підґрунтя для розуміння резильєнтного менеджменту як нової управлінської парадигми.

Насамперед, у роботі Г. Ліхоносової та І. Шевченко (2025) розглядаються стратегічні підходи до управління фінансуванням цифрового маркетингу, що акцентують увагу на необхідності інтеграції технологічних рішень у фінансові механізми підприємств. Автори підкреслюють важливість гнучкого перерозподілу ресурсів і використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління, що безпосередньо корелює з принципами резильєнтності, зокрема адаптивністю та швидкістю прийняття рішень.





Подальший розвиток цієї тематики простежується у дослідженні G. Likhonosova, I. Shevchenko та V. Nadylo, де аналізується концепція сталого цифрового маркетингу в контексті Цілей сталого розвитку (SDGs). У роботі розкрито взаємозв'язок між фінансовими, екологічними, етичними та безпековими аспектами діяльності організацій. Такий багатовимірний підхід свідчить про необхідність комплексного бачення управління, що відповідає ідеї резильєнтності як інтегративної здатності системи функціонувати в умовах множинних викликів.

Важливим є також дослідження D. Skokanova (2024), присвячене сталому маркетингу та викликам «зелених» комунікацій. У роботі проаналізовано поведінку споживачів щодо сталих продуктів, що демонструє зростання значущості екологічного фактору у прийнятті рішень. Це, у свою чергу, підсилює необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління, що є складовою сучасної резильєнтності організацій.

Окрему увагу заслуговує праця Т. В. Калінеску (2025), у якій розглядаються питання управління проектами в сучасному бізнесі. Автор підкреслює значення часових параметрів реалізації економічних реформ та ефективного управління проектними процесами. У цьому контексті особливої ваги набувають швидкість прийняття рішень та здатність до оперативної перебудови проектів, що є невід'ємними характеристиками резильєнтного менеджменту.

Узагальнюючи, можна зазначити, що проаналізовані джерела, хоча й не завжди безпосередньо використовують категорію «резильєнтного менеджменту», формують його концептуальне підґрунтя через дослідження цифровізації, сталого розвитку, поведінкових змін та управлінської гнучкості. Вони підтверджують, що сучасні організації функціонують у середовищі, яке вимагає не лише ефективності, але й здатності до постійної адаптації, трансформації та навчання. Таким чином, наукова література свідчить про поступовий перехід від традиційних моделей управління до нових, більш гнучких і комплексних підходів, що інтегрують технологічні, соціальні та економічні аспекти розвитку. Це створює методологічну основу для подальшого дослідження та впровадження резильєнтного менеджменту в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується зростанням нестабільності, що проявляється у посиленні кризових явищ, ескалації воєнних конфліктів, а також у виникненні нових ризиків, пов'язаних із цифровізацією економічних процесів. Сукупність зазначених факторів формує якісно нове середовище функціонування організацій, яке відзначається високим рівнем невизначеності, турбулентності та непередбачуваності.

За таких умов класичні підходи до менеджменту, що базуються на принципах стабільності, ієрархічності, жорсткого контролю та довгострокового планування, поступово втрачають свою ефективність. Традиційні управлінські моделі, орієнтовані на відносно передбачуване зовнішнє середовище, не здатні забезпечити належний рівень гнучкості та швидкості реагування на динамічні зміни, що відбуваються в сучасній економіці.

Водночас розвиток цифрової економіки відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, зокрема за рахунок використання інформаційних технологій, аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів та цифрових платформ. Однак поряд із цим цифровізація генерує нові виклики, серед яких зростання кіберризиків, залежність від технологічної інфраструктури, прискорення темпів змін та ускладнення управлінських рішень.

У зазначених умовах формується потреба у новому підході до управління, який би враховував багатовимірність сучасних ризиків і забезпечував здатність організацій ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Таким підходом виступає резильєнтний менеджмент, що орієнтований на забезпечення адаптивності, стійкості та здатності до трансформації соціально-економічних систем.

Ключова ідея резильєнтного менеджменту полягає в тому, що організації повинні не лише протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та забезпечувати своє виживання, але й активно адаптуватися до змін, використовуючи їх як джерело розвитку та конкурентних переваг. У цьому контексті резильєнтність розглядається як стратегічна характеристика управління, що забезпечує довгострокову життєздатність і динамічний розвиток організацій в умовах постійних трансформацій.

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем дедалі більшого значення набуває концепція резильєнтності, яка поступово інтегрується у теорію та практику управління. У межах управлінського підходу резильєнтний менеджмент розглядається як система принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування організації в умовах невизначеності, турбулентності та багатовимірних ризиків.

Сутність резильєнтного менеджменту полягає у здатності організаційних систем ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігаючи при цьому свою функціональність і конкурентоспроможність. При цьому резильєнтність проявляється через комплекс взаємопов'язаних характеристик, серед яких ключовими є:

- адаптивність – здатність системи змінювати свою поведінку та структуру відповідно до змін зовнішнього середовища;
- відновлюваність – спроможність швидко повертатися до стабільного функціонування після дестабілізуючих впливів;
- трансформаційність – здатність не лише відновлювати попередній стан, а й якісно змінюватися, формуючи нові моделі розвитку в умовах невизначеності.

На відміну від традиційних управлінських підходів, резильєнтний менеджмент не обмежується реагуванням на кризові ситуації, а передбачає формування внутрішнього потенціалу організації до постійного розвитку в умовах змін.

Важливим є розмежування резильєнтного менеджменту з суміжними управлінськими концепціями. Зокрема, антикризове управління орієнтоване переважно на подолання вже існуючих кризових явищ та відновлення функціонування організації, тоді як резильєнтний менеджмент спрямований на формування здатності до випереджального реагування та мінімізації негативних наслідків ще на етапі їх зародження. У свою чергу, ризик-менеджмент зосереджується на ідентифікації, оцінці та контролі ризиків, проте не завжди охоплює питання глибокої трансформації організації у відповідь на системні зміни зовнішнього середовища.

Отже, принциповою відмінністю резильєнтного менеджменту є його проактивний характер. Резильєнтність у цьому контексті виступає не лише як здатність до реакції на негативні впливи, але й як стратегічна здат-

ність організації передбачати зміни, адаптуватися до них та використовувати їх як можливість для подальшого розвитку. Такий підхід формує нову управлінську логіку, в основі якої лежить не підтримання стабільності, а забезпечення динамічної стійкості та довгострокової життєздатності організації.

Цифрова економіка як сучасний етап розвитку господарських систем формується під впливом стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій та характеризується якісними змінами у способах створення, розподілу та споживання економічних благ. Її становлення зумовлює трансформацію бізнес-моделей, управлінських процесів та конкурентного середовища. Цифрова економіка створює принципово нове середовище функціонування організацій, яке поєднує значний потенціал розвитку з підвищеним рівнем складності та невизначеності.

Сукупний вплив глобальної нестабільності та цифровізації економіки зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління та формує передумови для виникнення нової управлінської парадигми. Поєднання кризових явищ, геополітичних ризиків та стрімкого розвитку цифрових технологій призводить до появи нових типів ризиків, які характеризуються високою швидкістю поширення, системністю та складністю прогнозування.

У таких умовах традиційний менеджмент, орієнтований на стабільність, регламентованість та ієрархічність управлінських процесів, демонструє обмежену ефективність. Його негнучкість у прийнятті рішень, тривалі цикли планування та недостатня здатність до швидкої адаптації не відповідають вимогам сучасного динамічного середовища.

Натомість резильєнтний менеджмент виступає як відповідь на виклики нової економічної реальності, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та здатність до трансформації організацій. Його концептуальна основа базується на інтеграції механізмів передбачення, адаптації та розвитку, що дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, але й використовувати їх як джерело інноваційних змін.

Отже, логіка формування нової управлінської парадигми може бути представлена як взаємозв'язок таких елементів: зростаюча нестабільність і цифровізація економіки генерують нові ризики та виклики; традиційні управлінські підходи виявляються недостат-



ньо ефективними; у відповідь на це формується резильєнтний менеджмент як гнучка та адаптивна система управління, здатна забезпечити стійкість і розвиток організацій у довгостроковій перспективі.

Для більш чіткого розуміння логіки переходу до нової парадигми доцільно представити порівняльну характеристику традиційного та резильєнтного менеджменту (таблиця 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного та резильєнтного менеджменту

Критерій	Традиційний менеджмент	Резильєнтний менеджмент
Базове середовище	Відносна стабільність	Постійна невизначеність
Тип реагування	Реактивний	Проактивний
Управлінська логіка	Контроль і прогнозування	Адаптація і навчання
Структура організації	Ієрархічна	Гнучка, мережева
Ставлення до змін	Загроза	Можливість
Основна мета	Збереження рівноваги	Розвиток через трансформацію
Робота з ризиками	Мінімізація	Інтеграція та використання

Джерело: розроблено автором

Таким чином, нова парадигма управління формується як відповідь на об'єктивну невідповідність між традиційними підходами та сучасною реальністю. Резильєнтний менеджмент не заперечує попередні концепції, а інтегрує їх, доповнюючи принципами гнучкості, адаптивності та проактивності. Саме це дозволяє організаціям не лише зберігати життєздатність у кризових умовах, але й забезпечувати довгостроковий розвиток у цифровій економіці.

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища резильєнтний менеджмент набуває не лише теоретичного, але й прикладного значення. Його ефективність визначається не стільки декларативним визнанням важливості стійкості, скільки впровадженням конкретних принципів, що формують внутрішню архітектуру організації

як динамічної, здатної до самовідновлення та розвитку системи.

Формування резильєнтного менеджменту як нової парадигми управління зумовлює необхідність виокремлення ключових принципів, на яких базується його практична реалізація. В умовах цифрової економіки, що характеризується високою динамічністю змін та зростаючим рівнем невизначеності, ефективність управління значною мірою залежить від здатності організацій інтегрувати відповідні підходи у свою діяльність. Резильєнтний менеджмент передбачає системне поєднання гнучкості, адаптивності та інноваційності, що забезпечує не лише протидію зовнішнім загрозам, але й створення передумов для сталого розвитку. У цьому контексті доцільно систематизувати основні принципи резильєнтного управління, що відображено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Основні принципи резильєнтного менеджменту

Принцип	Характеристика
Гнучкість (flexibility)	Здатність організації оперативно змінювати структуру, процеси та управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища
Адаптивність (adaptability)	Спроможність ефективно пристосовуватися до нових умов функціонування, зберігаючи стабільність ключових процесів
Диверсифікація ризиків	Розподіл ресурсів і діяльності з метою зменшення залежності від окремих факторів та зниження вразливості до кризових впливів
Цифрова інтеграція	Використання цифрових технологій для забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення прозорості та швидкості управління
Швидке прийняття рішень	Здатність до оперативного аналізу інформації та ухвалення ефективних управлінських рішень в умовах обмеженого часу
Навчання та розвиток персоналу	Формування компетентного людського капіталу, здатного діяти в умовах невизначеності та підтримувати інноваційний розвиток організації

Джерело: розроблено автором



Систематизація зазначених принципів дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми реалізації резильєнтного менеджменту в практичній діяльності організацій. Їх впровадження сприяє підвищенню здатності підприємств ефективно функціонувати в умовах нестабільності, швидко реагувати на зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, принципи резильєнтного менеджменту виступають основою для побудови гнучких та адаптивних систем управління, орієнтованих не лише на подолання кризових явищ, але й на забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки технологічні інновації виступають ключовим фактором формування резильєнтності організацій. Цифрові технології не лише трансформують традиційні бізнес-процеси, але й створюють передумови для підвищення адаптивності, гнучкості та стійкості соціально-економічних систем у відповідь на зовнішні виклики.

Одним із визначальних елементів цифрової трансформації є використання аналітики даних, яка забезпечує можливість обробки значних обсягів інформації в реальному часі. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати ефективні стратегії реагування. Таким чином, аналітичні інструменти сприяють переходу від інтуїтивного до даних-орієнтованого управління.

Важливу роль у забезпеченні резильєнтності відіграє автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє значно підвищити швидкість реагування організацій на зміни зовнішнього середовища. Автоматизовані системи управління зменшують залежність від людського фактора, мінімізують ризик помилок та забезпечують безперервність виконання операцій навіть у кризових ситуаціях.

Не менш значущими є хмарні технології, які забезпечують високий рівень доступності даних та інфраструктури незалежно від географічного розташування. Використання хмарних рішень сприяє безперервності бізнесу, дозволяє швидко відновлювати діяльність після збоїв та підтримувати функціонування організації в умовах дестабілізації традиційних інфраструктур.

Окрім цього, розвиток цифрових комунікацій створює нові можливості для коорди-

нації управлінських процесів, підтримки ефективною взаємодією між структурними підрозділами та забезпечення стабільності управління в умовах дистанційної роботи. Це особливо актуально в умовах глобальних криз, коли традиційні форми організації праці зазнають суттєвих обмежень.

Отже, цифрові технології виступають не лише інструментом підвищення ефективності діяльності організацій, але й фундаментальною основою формування їхньої резильєнтності. Інтеграція аналітичних, автоматизованих, хмарних та комунікаційних рішень дозволяє забезпечити здатність організацій адаптуватися до змін, підтримувати безперервність функціонування та формувати нові конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації економіки. Практична реалізація принципів резильєнтного менеджменту особливо яскраво проявляється в умовах кризових ситуацій, що вимагають від організацій швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Досвід останніх років, зокрема пандемії та воєнних викликів, засвідчив, що саме впровадження цифрових технологій стало одним із ключових чинників забезпечення безперервності діяльності та збереження конкурентоспроможності підприємств і державних інституцій.

У цьому контексті доцільно розглянути окремі практичні кейси, які демонструють ефективність застосування інструментів резильєнтного менеджменту в умовах цифрової трансформації. Для систематизації зазначених практичних проявів доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці (таблиця 3).

Аналіз наведених кейсів свідчить про те, що впровадження цифрових технологій у різних сферах діяльності сприяє формуванню ключових характеристик резильєнтності: адаптивності, гнучкості та здатності до швидкого відновлення. Зокрема, використання хмарних сервісів і цифрових платформ забезпечує безперервність бізнес-процесів, тоді як аналітичні інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливо відзначити, що практичні аспекти резильєнтного менеджменту не обмежуються лише технічними рішеннями, а передбачають комплексну трансформацію організаційних підходів, включаючи зміну корпоративної культури, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження гнучких моделей управління.



Таблиця 3 – Практичні кейси реалізації резильєнтного менеджменту в умовах цифрової економіки

Сфера	Практичний кейс	Інструменти цифровізації	Результат для резильєнтності
Бізнес	Перехід підприємств на дистанційний формат роботи	Хмарні сервіси, платформи відеозв'язку, корпоративні системи управління	Забезпечення безперервності діяльності та збереження продуктивності
Державне управління	Надання адміністративних послуг в онлайн-форматі	Електронні сервіси, цифрові платформи державних послуг	Підвищення доступності послуг та стійкості державного управління
Логістика	Перебудова ланцюгів постачання в умовах криз	Системи моніторингу, аналітика даних у реальному часі	Зменшення ризиків збоїв та підвищення гнучкості поставок
Фінансовий сектор	Активне використання онлайн-банкінгу та фінтех-рішень	Мобільні додатки, цифрові платіжні системи	Забезпечення стабільності фінансових операцій та доступу до послуг
Управління персоналом	Організація дистанційної роботи та навчання	HR-платформи, системи онлайн-навчання	Підвищення адаптивності персоналу та збереження людського капіталу

Джерело: розроблено автором



Таким чином, узагальнення практичного досвіду підтверджує, що резильєнтний менеджмент у поєднанні з цифровими технологіями виступає ефективним інструментом забезпечення стійкості організацій в умовах сучасних глобальних викликів, сприяючи їх здатності не лише адаптуватися до змін, але й використовувати їх як основу для подальшого розвитку.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим поєднанням глобальних кризових явищ та стрімкою цифровізацією соціально-економічних процесів. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільність та прогнозованість, втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність формування нових управлінських підходів.

Обґрунтовано, що резильєнтний менеджмент виступає новою управлінською логікою, яка базується на принципах гнучкості, адаптивності та здатності до трансформації. Його сутність полягає у забезпеченні не лише стійкості організацій до зовнішніх впливів, але й їх здатності використовувати кризові явища як можливості для розвитку та формування конкурентних переваг.

Доведено, що цифрова економіка є ключовим каталізатором трансформаційних змін, оскільки, з одного боку, створює нові інструменти підвищення ефективності управ-

ління (аналітика даних, автоматизація, цифрові платформи), а з іншого — генерує нові ризики та виклики, що потребують переосмислення управлінських підходів.

Встановлено, що майбутнє управління пов'язане з розвитком гнучких, адаптивних та технологічно орієнтованих організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності. У цьому контексті резильєнтний менеджмент виступає основою забезпечення довгострокової життєздатності та сталого розвитку соціально-економічних систем.

Наукову новизну дослідження становлять такі положення:

удосконалено підхід до трактування резильєнтного менеджменту, який, на відміну від традиційних підходів, розглядається не лише як інструмент реагування на кризові явища, а як проактивна система управління, спрямована на забезпечення адаптивності, трансформаційності та розвитку організацій в умовах цифрової економіки;

визначено взаємозв'язок між цифровізацією та управлінською стійкістю, який полягає у тому, що цифрові технології одночасно виступають як джерелом нових ризиків, так і інструментом підвищення резильєнтності через забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень та прискорення адаптаційних процесів;

запропоновано систему принципів резильєнтного управління, що включає гнуч-

кість, адаптивність, диверсифікацію ризиків, цифрову інтеграцію, швидке прийняття рішень та розвиток людського капіталу, реалізація яких забезпечує підвищення ефективності функціонування організацій у нестійкому середовищі.

Перелік використаних джерел

1. Ліхоносова, Г., & Шевченко, І. (2025). Управління фінансуванням цифрового маркетингу: стратегічні підходи та технологічні рішення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 259-264. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-35>

2. Likhonosova G., Shevchenko I., Hatylo V. Sustainable Digital Marketing in the Context of SDGs: Financial, Environmental, Ethical and Security Dimensions *Problemy Ekorozwoju Problems of Sustainable Development*, 21(1), 111–128. <https://doi.org/10.35784/preko.7723>

3. Shevchenko I. Simulation of the influence of generation Z, Alpha and Beta on the development of digital marketing. *Actual Problems of International Relations*. 2025. Vol. 1, No. 162. P. 101–108. [10.17721/apmv.2025.162.1.101-108](https://doi.org/10.17721/apmv.2025.162.1.101-108).

4. Skokanova D. (2024). Sustainable Marketing and the Challenges of Green Marketing Communication: Survey of Consumer Attitudes and Buying Behaviour for Sustainable Products in the Czech Republic. *WSB Journal of Business and Finance*, 58(1): 9–18. <https://doi.org/10.2478/wsbjbf-2024-0002>.

5. Калінеску Т. В. Project management in modern business. *Часопис економічних ре-*

форм. 2025, 3. С. 127-132. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.14>.

References

1. Likhonosova, H., Shevchenko, I. (2025). Management of digital marketing financing: Strategic approaches and technological solutions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 259–264. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-35>

2. Likhonosova, G., Shevchenko, I., Hatylo, V. (2024). Sustainable digital marketing in the context of SDGs: Financial, environmental, ethical and security dimensions. *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development*, 21(1), 111–128. <https://doi.org/10.35784/preko.7723>

3. Shevchenko, I. (2025). Simulation of the influence of Generation Z, Alpha and Beta on the development of digital marketing. *Actual Problems of International Relations*, 1(162), 101–108. <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.162.1.101-108>

4. Skokanova, D. (2024). Sustainable marketing and the challenges of green marketing communication: Survey of consumer attitudes and buying behaviour for sustainable products in the Czech Republic. *WSB Journal of Business and Finance*, 58(1), 9–18. <https://doi.org/10.2478/wsbjbf-2024-0002>

5. Calinescu, T. V. (2025). Project management in modern business. *Time Description of Economic Reforms*, 3, 127–132. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.14>

Стаття надійшла
до редакції : 11.05.2026 р.

Стаття прийнята
до друку: 10.06.2026 р.

Стаття опублікована:
30.06.2026 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Шевченко І. О. Резильєнтний менеджмент як нова парадигма управління в умовах цифрової економіки. *Часопис економічних реформ.* 2026. № 2(62). С. 123–131.

