

УДК 658.5:330.131.7:005.21

STRATEGIES FOR ENSURING BUSINESS RESILIENCE UNDER UNCERTAINTY: TRENDS, RISKS, AND ADAPTIVE MODELS

СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТРЕНДИ, РИЗИКИ ТА АДАПТИВНІ МОДЕЛІ

Halushka Z.I. / Галушка З.І.*Doctor of Economics, Professor/**доктор економічних наук, професор,**ORCID: 0000-0003-0597-5221**Yriy Fedkovych Chernivtsi National University,**Chernivtsi, 6 Lesi Ukrainky Street, 58002**Чернівецький національний університет**імені Юрія Федьковича, Чернівці, Лесі Українки, 6, 58002*

Анотація. У роботі розглядаються сучасні стратегії забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності глобального середовища. Обґрунтовано перехід від антикризового реагування до системної стратегічної адаптивності, що поєднує технологічні інновації, гнучке управління, інвестиції у людський капітал та соціальну відповідальність. Показано роль генеративного штучного інтелекту, цифровізації, ESG-підходів, клієнтоцентричних бізнес-моделей і крос-секторальних партнерств у формуванні стійких організаційних систем. Виокремлено глобальні мегатренди 2025–2030 рр., які визначатимуть нову парадигму економічного розвитку та бізнес-стійкості.

Ключові слова: стійкість бізнесу, невизначеність, адаптивне управління, інноваційна модель, ESG-стратегія, штучний інтелект, партнерства, економічна трансформація.

Abstract. The paper examines contemporary strategies for ensuring business resilience under conditions of global uncertainty. It substantiates the transition from crisis response to systemic strategic adaptability that integrates technological innovation, flexible management, investment in human capital, and social responsibility. The study highlights the role of generative artificial intelligence, digitalization, ESG approaches, client-centric business models, and cross-sector partnerships in building resilient organizational systems. Global megatrends for 2025–2030 are identified as key determinants of the emerging paradigm of economic development and business resilience.

Keywords: business resilience, uncertainty, adaptive management, innovation model, ESG strategy, artificial intelligence, partnerships, economic transformation.

Сучасна глобальна економіка вступила у фазу затяжної турбулентності, яку визначають геополітичні конфлікти, технологічні зрушення, кліматичні виклики та соціальні трансформації. За даними Clarasys (2024), понад 70 % керівників бізнесу вважають стійкість (resilience) ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності: «керівники бізнесу усвідомлюють, що стійкість стає не просто реакцією на кризу, а стратегічною здатністю організації протистояти і зростати у непередбачуваному світі» [1]. Невизначеність стає не тимчасовим явищем, а структурним елементом бізнес-середовища.

1. Нова парадигма стійкості: від антикризового реагування до стратегічної адаптивності. Стійкість бізнесу більше не зводиться до антикризового реагування. Вона перетворюється на системну властивість організації, що поєднує гнучкість, диверсифікацію, цифровізацію та соціальну відповідальність. У цьому контексті важливою стає концепція «динамічної рівноваги», яка передбачає постійне балансування між короткостроковою ефективністю і довгостроковими інвестиціями у стійкість. Компанії, що розвивають інноваційні екосистеми, у середньостроковій перспективі (до 2030 р.) демонструють темпи зростання вищі на 20-25 % порівняно з конкурентами, орієнтованими лише на оптимізацію витрат [5].

2. Технологічна трансформація та роль генеративного ШІ. Одним із головних драйверів стійкості є інтеграція цифрових технологій. Генеративний штучний інтелект відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, розроблення клієнтського досвіду й аналітики ринку. За даними PwC (2025), впровадження GenAI може підвищити ВВП розвинених країн на 7 % до 2030 р. [7], однак вимагає інвестицій у кібербезпеку, етичне регулювання й перепідготовку кадрів. Для України це означає необхідність формування національної політики цифрової компетентності та створення умов для розвитку «економіки знань».

3. Інноваційні бізнес-моделі та клієнтоцентричність. Компанії, які базують свої стратегії на глибокому розумінні потреб клієнта, демонструють вищу стійкість у кризових періодах. Ключовим принципом стає гнучкість моделі створення цінності. Бізнес переходить від вертикальних структур до мережевих платформ, що дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту. Концепція «antifragile business» набуває практичного виміру: підприємства не лише витримують стрес, а й зростають під його впливом.

4. Стійкі ланцюги постачання та «локалізація без ізоляції». Події 2020-2024 рр. виявили критичну залежність глобальних ланцюгів постачання. З'явився новий тренд - «glocalization» - поєднання локалізації виробництва з глобальними мережами інновацій. Бізнес-моделі майбутнього базуватимуться

на комбінації коротких постачальних маршрутів, цифрового моніторингу ризиків та партнерських альянсів. Згідно з Deloitte (2025), компанії, що впровадили аналітику реального часу у supply chain, зменшили втрати від перебоїв на 30 % і скоротили середній час відновлення до 48 годин [6].

5. Інвестиції у людський капітал і лідерство нового типу. Стійкість організації неможлива без стійкості її людей. Формується новий тип лідерства - «adaptive human leadership», що поєднує емпатію, цифрову грамотність і здатність приймати рішення в умовах неповної інформації. За прогнозом World Economic Forum (Future of Jobs 2025), до 2030 р. понад 40 % компетенцій управлінців зміняться, а головним активом компаній стане креативність і здатність до міждисциплінарного мислення [4].

6. ESG та стійкий розвиток як стратегічна рамка. Екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) стають ядром корпоративних стратегій. Інвестори дедалі частіше оцінюють бізнес не лише за фінансовими показниками, а й за впливом на довкілля та суспільство. У 2024 р. обсяг глобальних ESG-інвестицій перевищив 35 трлн дол., що становить третину всіх активів під управлінням [8]. Для українських компаній це відкриває можливість інтегрувати принципи «зеленого переходу» у власні бізнес-моделі, підвищуючи їхню стійкість і репутаційну вартість.

7. Управління ризиками: від реактивності до прогнозування. Сучасні підходи до ризик-менеджменту базуються на сценарному моделюванні, прогностичній аналітиці й системі раннього попередження. Поширюється концепція Enterprise Resilience Framework, що інтегрує ризики фінансові, операційні, кібер- та репутаційні в єдину систему управління. Аналітика великих даних і машинне навчання дозволяють виявляти слабкі сигнали та створювати карти ризиків у реальному часі, що істотно підвищує здатність до адаптації.

8. Відкрита колаборація та мережеві партнерства. Одним із найпотужніших інструментів стійкості стає відкрита співпраця (open collaboration). Мережеві альянси між бізнесом, наукою, урядом і громадянським сектором формують

ecosystemic resilience. Для регіональної економіки України це означає розвиток інноваційних кластерів і крос-секторальних партнерств, що сприяють обміну знаннями, створенню спільних продуктів і просуванню соціальних інновацій.

9. Глобальні тренди економічного розвитку 2025-2030 рр. Аналітики McKinsey (2025) прогнозують, що наступні п'ять років визначатимуть п'ять мегатрендів: демографічне старіння і перерозподіл трудових ресурсів; цифрова економіка та автоматизація; енергетичний перехід і кліматична адаптація; геоекономічна фрагментація; відновлення після воєн і криз через інвестиції у відбудову. Україна, інтегруючись у європейський економічний простір, має можливість поєднати технологічне оновлення з моделлю інклюзивного зростання, орієнтованого на людський потенціал.

Висновки. Стійкість бізнесу в умовах невизначеності - це не окремий напрям управління, а нова форма економічного мислення. Її сутність полягає в поєднанні технологічних інновацій, гнучкого управління, партнерства й соціальної відповідальності. Бізнес-організації, які інтегрують ці принципи, перетворюють ризики на ресурси розвитку, а невизначеність - на джерело стратегічних переваг.

Література

1. Clarasys (2024). Trends & Strategies for Business Resilience. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1420.html>
2. Entrepreneur (переклад на management.com.ua). Six Strategies To Navigate Through Uncertainty. URL: <https://www.management.com.ua/notes/6-strategies-to-navigate-through-uncertainty.html>
3. John Boitnott (2021). Як побудувати бізнес-стратегію в умовах невизначеності. URL: <https://www.management.com.ua/notes/business-strategy-2021.html>
4. World Economic Forum (2024/2025). Future of Jobs Report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
5. OECD (2025). Global Innovation Outlook. URL: <https://www.oecd.org/>

6. Deloitte (2025). Supply Chain Resilience Report. URL: <https://www2.deloitte.com/>
7. PwC (2025). AI and the Global Economy. URL: <https://www.pwc.com/>
8. Morningstar (2024). Global ESG Landscape. URL: <https://www.morningstar.com/>

Статтю відправлено: 21.10.2025 р.

© Галушка З.І.