

JEL Classification: C83, M1, D8, O1

Лариса ЛІГОНЕНКО

*д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*

Василь АНДРІЙЧУК

*ст. викладач кафедри бізнес-економіки та підприємництва, аспірант
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*

Larysa LIGONENKO

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
larisa.ligonenko@kneu.edu.ua*

Vasyl ANDRIICHUK

*Senior Lecturer, Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Postgraduate Student
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
andriychukvas@gmail.com*

ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНА БАЗА ТА МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ

ORGANIZATIONAL RESILIENCE: THEORETICAL FRAMEWORK AND ASSESSMENT METHODOLOGY

Анотація. Організаційна резильєнтність розглядається як здатність організації передбачати, витримувати й переосмислювати кризи, спираючись на підхід ISO 22316 та ДСТУ ISO 22316:2022. Охарактеризовано три виміри, дев'ять стратегій та шістнадцять поведінкових характеристик, що формують «профіль» резильєнтної організації, запропоновані в Моделі організаційної резильєнтності Kiara Abraham. Узагальнено основні групи методів оцінювання резильєнтності (індексні, експертно-опитувальні, процесно-сценарні, фінансово-економічні, психологічні), які узгоджуються з рамкою ISO 22316. Запропоновано авторський опитувальник, який дозволяє оцінити поточний рівень і потенціал зростання організаційної резильєнтності. Презентовано механізм зворотнього зв'язку та консалтингової підтримки респондентів, який планується налагодити на Інтелектуальній платформі в межах проєкту «UA Резильєнтність».

Ключові слова: організаційна резильєнтність; методологія оцінювання ; стан організаційно резильєнтності, потенціал зростання організаційної резильєнтності; опитувальник; інтелектуальна платформа.

Abstract. Organizational resilience is viewed as an organization's ability to anticipate, withstand, and reframe crises, based on the ISO 22316 approach and its Ukrainian harmonized version DSTU ISO 22316:2022. The paper outlines three dimensions, nine strategies, and sixteen behavioral characteristics that shape the profile of a resilient organization as proposed in Kiara Abraham's Organizational Resilience Model. It summarizes the main groups of assessment methods (index-based, expert survey, process-scenario, financial-economic, psychological), which are consistent with the ISO 22316 framework. An original questionnaire is proposed to assess the current level and growth potential of organizational resilience. A feedback and consulting support mechanism for respondents is presented, which is planned to be implemented on an Intellectual Platform within the "UA Resilience" project.

Keywords: organizational resilience; assessment methodology; state of organizational resilience; growth potential of organizational resilience; questionnaire; intellectual platform.

Висока турбулентність та ентропія зовнішнього середовища обумовлює підвищення інтересу теоретиків та практиків до організаційної резильєнтності, під якою прийнято розуміти здатність організації передбачати, готуватися, реагувати та адаптуватися до поступових змін і раптових збурень із метою збереження життєздатності й розвитку, а не лише «виживання» в умовах криз. Теоретичною основою такого трактування виступає міжнародний стандарт ISO 22316 «Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes», гармонізований в Україні як ДСТУ ISO 22316:2022 [1]. Він задає рамковий підхід до формування так званих «резильєнтних» організацій, виконує роль «метастандарту» для інтеграції з іншими системами менеджменту.

На базі ISO 22316 Kiara Abraham розробила модель організаційної резильєнтності, яка включає 3 ключові виміри, 9 узагальнених стратегій (табл. 1) та 16 поведінкових характеристик резильєнтних організацій [2].

Таблиця 1

Виміри та стратегії організаційної резильєнтності відповідно до [2]

Вимір	Базові стратегії	Зміст стратегій
Лідерство та стратегія	Спільне бачення	Члени організації чітко розуміють призначення, бачення й цінності.
	Розуміння контексту	Глибоке усвідомлення внутрішнього та зовнішнього середовища.
	Ефективні лідери	Довірені, поважані, уповноважені лідери, розподілене лідерство.
Культура та поведінка	Здорова культура	Цінності й поведінки, що підтримують добробут, творчість, ефективну комунікацію.
	Обмін знаннями	Системний обмін знаннями й уроками, визнання інформації як критичного ресурсу.
	Безперервне вдосконалення	Постійний моніторинг результатів і культура постійного вдосконалення.
Готовність та управління ризиками	Наявні ресурси	Достатні та доступні ресурси для адаптації до змін.
	Управління ризиками	Системне управління ризиками, використання відповідних систем менеджменту.
	Управління змінами	Здатність передбачати, планувати й реагувати на зміни та інциденти.

Перший вимір – «Лідерство та стратегія» – охоплює наявність спільного бачення, чітко сформульованої місії, системи цінностей і стратегічних цілей, а також глибоке розуміння внутрішнього й зовнішнього контексту. Важливу роль відіграє ефективне лідерство (у тому числі розподілене), здатне забезпечити узгодженість рішень із викликами середовища, оперативно переорієнтовувати організацію та підтримувати довгострокову стратегічну стійкість.

Другий вимір – «Культура та поведінка» – стосується формування такої організаційної культури, яка підтримує добробут працівників, відкриту комунікацію, обмін знаннями та культуру безперервного вдосконалення. Йдеться про середовище, де працівники не бояться повідомляти про проблеми, де ініціативність і креативність заохочуються, а помилки розглядаються як джерело навчання, а не лише як привід для покарання. Така культура підвищує здатність організації швидко адаптуватися до змін, ефективно співпрацювати всередині й із зовнішніми стейкхолдерами та створює основу для інноваційних рішень у кризових ситуаціях.

Третій вимір – «Готовність і управління ризиками» – пов’язаний із забезпеченням наявності достатніх ресурсів, системним управлінням ризиками, плануванням безперервності діяльності та проактивним управлінням змінами. Резильєнтність у цьому вимірі означає не лише здатність реагувати на інциденти, а й завчасне виявлення загроз, опрацювання сценаріїв розвитку подій, розроблення планів реагування та відновлення, створення резервів і механізмів гнучкого переформатування діяльності. Така логіка дозволяє переходити від реактивного до проактивного режиму функціонування, зменшувати масштаб наслідків криз та скорочувати час відновлення.

16 поведінкових характеристик ідентифікують передумови впровадження визначених стратегій. Ними визнані: адаптивність і гнучкість, обізнаність щодо контексту, здатність до співпраці й координації, відданість спільним цілям, креативність і готовність до інновацій, різноманітність й інклюзивність, інтегрованість і узгодженість процесів, підготовленість і наявність резервів, рефлексивність (здатність аналізувати досвід і виносити уроки), ресурсність, взаємна повага, здатність до швидкого та адекватного реагування, робастність технічних і управлінських систем, саморегуляція. Сукупність цих характеристик відрізняє резильєнтні організації від тих, що можуть бути ефективними у звичайних умовах, але виявляються надто вразливими під час шоків.

Поширені в науковій спільноті [3] методичні підходи до оцінювання організаційної резильєнтності логічно узгоджуються з рамкою ISO 22316. Їх узагальнення представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація та характеристика методичних підходів до оцінювання організаційної резильєнтності

Група методів	Суть підходу
Індексні методики	Формується система показників за ключовими вимірами, показники нормують, зважують і агрегують в інтегральний або частковий індекси резильєнтності; будуються «профілі» стійкості, виявляються сильні/слабкі місця й динаміка змін.
Експертно-опитувальні підходи	Використовують анкети для керівників і ключового персоналу з блоками за вимірами ISO 22316; відповіді оцінюють за бальними шкалами, застосовують експертне зважування, профілі та радар-діаграми для практичної діагностики.
Процесно-сценарні методики	Розглядають резильєнтність як динамічну властивість: описують процеси й залежності, моделюють сценарії шоків, аналізують глибину й тривалість просідання показників, час і траєкторію відновлення та здатність змінювати бізнес-модель.
Фінансово-економічні методики	Оцінюють резильєнтність через економічну стійкість: резерви, структуру доходів і витрат, диверсифікацію, боргове навантаження, ліквідність, рентабельність, сценарний аналіз фінансових шоків, інтегруючи ці індикатори в загальну оцінку.
Психологічні та групові інструменти	Вимірюють «людський вимір» резильєнтності: стійкість персоналу, згуртованість команд, здатність до відновлення, готовність до змін, довіру й культуру підтримки; поєднуються з управлінськими та фінансовими показниками в багатовимірних моделях.

Таким чином, організаційна резильєнтність є комплексною багатовимірною та динамічною характеристикою, що поєднує структурні, процесні, культурні, людські та економічні компоненти. Стандарт ISO 22316 забезпечує концептуальну та методичну основу для її розуміння, оцінювання та забезпечення. Організаційна резильєнтність трактується не лише як здатність організації «повернутися до норми» після кризи, а як спроможність передбачати, витримувати й переосмислювати збурення, використовуючи їх

для трансформації бізнес-моделі та посилення довгострокової життєздатності. У цьому контексті резильєнтність розглядається одночасно як стан (результат), процес (послідовність фаз «до – під час – після» кризи) та сукупність організаційних можливостей (capabilities/competencies), що забезпечують таку поведінку.

Оцінювання такої багатовимірної характеристики потребує використання відповідної системи індикаторів, які віддзеркалюють усі виміри організаційної резильєнтності, та використання інструментарію формування та інтерпретації інтегральних показників. Для узагальнення зазвичай формують набір часткових індексів (за ключовими підсистемами) та інтегральний індекс, що дозволяє виявити «сильні» та «слабкі» місця, розробити необхідні управлінські заходи та впливи.

Базуючись на цій теоретико-методичній базі авторами розроблено власний опитувальник «Стан та потенціал організаційної резильєнтності».

Перший блок опитувальника («Поточний стан організаційної резильєнтності») спирається на логіку міжнародних стандартів у сфері організаційної стійкості, насамперед ISO 22316, які виділяють ключові виміри резильєнтності: лідерство й стратегічне бачення, організаційну культуру та комунікації, системне управління ризиками і готовність до надзвичайних ситуацій, адаптивність та інноваційність, «людський вимір» (персонал і команди), а також ресурсно-економічну основу стійкості. У межах цих вимірів опитувальник фокусує увагу на наявних практиках, процедурах, організаційних налаштуваннях і фактичній поведінці: наявності чітко комунікованого бачення й цінностей, відкритої культури повідомлення про проблеми, формалізованих процесів ризик-менеджменту і планів безперервності діяльності, здатності організації адаптувати продукти та процеси, підтримці добробуту персоналу, диверсифікації доходів та наявності фінансових резервів. Таким чином, перший розділ описує емпіричний «зріз» того, як організаційна резильєнтність реалізована на поточний момент через системи, структури, управлінські рішення та економічне забезпечення.

Другий блок («Потенціал забезпечення організаційної резильєнтності») побудований на підходах, які трактують резильєнтність як емерджентну властивість організації, що виникає внаслідок взаємодії специфічних організаційних компетенцій і ресурсів. У межах ресурсно-орієнтованого підходу (resource-based view) резильєнтність розглядається як результат наявності та поєднання певних «здібностей до дії» – здатності до стратегічного аналізу й сценарного мислення, розвиненого управління ризиками та безперервністю, гнучкого проектування структури та координації між підрозділами, управління ресурсами із «запасом міцності», цифрово-аналітичних здібностей, резильєнтного та включеного лідерства, формування культури навчання з помилок, розвитку індивідуальної й командної стійкості тощо. Питання цього блоку фіксують не стільки наявність уже впроваджених практик, скільки потенціал організації – її здатність генерувати, підтримувати й масштабувати рішення, необхідні для резильєнтності в майбутньому.

Поділ опитувальника на два розділи – «стан» і «потенціал» – відображає концептуальне розрізнення між фактичним рівнем організаційної резильєнтності та потенціалом її збільшення. Перший розділ дозволяє оцінити, наскільки організація в поточний момент відповідає ключовим вимірам резильєнтності (як «є»), тоді як другий – виявити, чи володіє вона достатнім набором організаційних і управлінських компетенцій для подальшого посилення резильєнтності (як «може бути»). Така конструкція опитувальника дає змогу одночасно здійснити діагностику поточного профілю резильєнтності (через інтегральні оцінки за вимірами) та окреслити зони пріоритетного розвитку компетенцій, які мають стати об'єктом цілеспрямованих управлінських інтервенцій.

Розроблений опитувальник доступний для використання українськими підприємствами та організаціями за посиланням - <https://forms.gle/KPJNqDn3VkyсbуUV9>, або QR кодом представленим на рис. 1.



Рис. 1. QR код - посилання на опитувальник

Після проходження опитування кожен респондент отримає на вказану електронну пошту Діагностичне повідомлення, яке містить Радари поточного стану та потенціалу зростання організаційної резильєнтності. У ньому будуть представлені результати оцінювання у вигляді пелюсткових діаграм за шістьма виокремленими вимірами резильєнтності та компетенціями, необхідними для забезпечення її зростання.

В подальшому (по мірі формування бази відповідей) крім оцінки організацій яку представляє респондент, буде виводитися лінія з результатами оцінювання по галузі та типу підприємств, якому відповідає організація.

Також автори планують розробити Банк діагностичних повідомлень-рекомендації по вимірам організаційної резильєнтності, які отримали оцінку нижче середньої. Ці рекомендації також будуть надаватися респонденту в якості безкоштовної он-лайн підтримки розвитку його резильєнтності.

Все вищенаведене (і ще багато інших можливостей), ми плануємо реалізувати в межах проєкту «UA-Резильєнтність» при умові інституційної та фінансової підтримки нашої ініціативи.

Пропонуємо скористатися створеним інструментом діагностування організаційної резильєнтності, а також долучитися до проєкту (будемо вдячні за поради, рекомендації, пропозиції щодо участі) з метою створення Інтелектуальної платформи сприяння розвитку організаційної резильєнтності українських підприємств та організацій.

Література

1. ДСТУ ISO 22316:2022 Безпека та адаптивність. Адаптивність організації. Принципи та ознаки (ISO 22316:2017, IDT) // https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=99546
2. Abraham K. Organizational Resilience Model (Based on ISO 22316) [Електронний ресурс] // LinkedIn. 19.07.2020. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-resilience-model-based-iso-22316-kiara-abraham> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Кобік А. В. Методологія оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища / А. В. Кобік // *Бізнес Інформ.* – 2025. – № 9. – С. 260–269.

References

1. DSTU ISO 22316:2022 Security and resilience. Organizational resilience. Principles and characteristics (ISO 22316:2017, IDT) // https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=99546
2. Abraham K. Organizational Resilience Model (Based on ISO 22316) [Electronic resource] // LinkedIn. 19.07.2020. – Access mode: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-resilience-model-based-iso-22316-kiara-abraham> (date of access: 03.03.2026).
3. Kobik A. V. Methodology for assessing business resilience of an enterprise in a turbulent environment / A. V. Kobik // *Business Inform.* – 2025. – No. 9. – P. 260–269.