

УДК 69:003: 330.34

DOI <https://doi.org/10.32782/2664-0406.2025.46.9>**Беленкова О.Ю.**

д.е.н., професор,

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: 0000-0002-1142-5237

Палагіцький В.І.

аспірант кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: 0009-0003-0661-4169

КОНЦЕПЦІЯ «РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ»**ЯК ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ**

***Анотація.** Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємствами на основі концепції резильєнтності в умовах циклічності економічного розвитку та зростання турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що традиційні підходи до антикризового управління, які переважно зосереджуються на подоланні наслідків кризових явищ, не забезпечують достатньої готовності підприємств до повторюваних і багатофакторних збурень, характерних для сучасної економіки. У зв'язку з цим актуалізується необхідність переходу до резильєнтної парадигми управління, у межах якої криза розглядається як закономірний етап економічних і галузевих циклів, а не як одноразове відхилення від нормального стану.*

У ході дослідження резильєнтність підприємства інтерпретовано як інтегральну управлінську здатність, що поєднує адаптивність до змін, здатність витримувати кризові збурення, відновлюватися після втрат та здійснювати трансформаційний розвиток у довгостроковій перспективі. Запропоновано фазово-орієнтований підхід до антикризового управління, який передбачає диференціацію управлінських інструментів залежно від фаз кризового циклу та дозволяє інтегрувати антикризові заходи у систему стратегічного управління підприємством.

У статті систематизовано інструменти формування резильєнтності підприємств у межах системи антикризового управління, виокремлено діагностично-аналітичні, фінансово-економічні, організаційно-управлінські, стратегічні та інформаційно-цифрові інструменти, а також обґрунтовано їх функціональну роль на різних стадіях кризового циклу. Розроблено структурно-логічну схему взаємодії зазначених інструментів, яка дозволяє візуалізувати процес формування резильєнтності як інтегрованого результату управлінських впливів в умовах циклічних збурень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для підвищення готовності підприємств до криз, зменшення їх вразливості до циклічних коливань та забезпечення стійкого функціонування і розвитку у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: антикризове управління, резильєнтність підприємства, економічна циклічність, кризовий стан, адаптивність, економічна стійкість, фінансова стійкість, економічна безпека, будівельні підприємства, стійкість підприємств, стратегічна стійкість.

Постановка проблеми. Циклічність економічного розвитку є об'єктивною закономірністю функціонування ринкової економіки,

що зумовлює періодичну зміну фаз економічного зростання, спаду, кризи та відновлення. У таких умовах підприємства систематично

стикаються з хвилеподібними коливаннями попиту, інвестиційної активності, ліквідності, доступу до ресурсів та рівня ринкової невизначеності. Це об'єктивно підвищує ймовірність кризових явищ як на макро-, так і на мікро-рівні та актуалізує потребу у вдосконаленні теоретичних засад антикризового управління.

Традиційні підходи до антикризового управління переважно орієнтовані на подолання наслідків кризових явищ, які вже відбулись. За таких умов управлінські рішення часто спрямовуються на короткострокову стабілізацію фінансового стану підприємства, скорочення витрат або реструктуризацію зобов'язань, що не завжди забезпечує збереження стратегічного потенціалу розвитку. В умовах циклічної економіки така модель управління виявляється обмежено ефективною, оскільки не враховує повторюваність криз і необхідність системної підготовки підприємств до впливу майбутніх економічних збурень.

У цьому контексті особливої наукової та практичної значущості набуває концепція «резильєнтності» (resilience), яка дедалі ширше використовується в економічних і управлінських дослідженнях як теоретична парадигма забезпечення стійкості соціально-економічних систем. На відміну від класичних підходів до антикризового управління, концепція резильєнтності акцентує увагу не лише на здатності підприємства протистояти кризі, а й на його спроможності адаптуватися до змін, відновлювати порушені функції та трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових умов функціонування.

Концепція резильєнтності дозволяє розширити теоретичні межі антикризового управління, інтегруючи в нього елементи стратегічного управління, управління ризиками, економічної безпеки та інноваційного розвитку. З позицій резильєнтності антикризове управління розглядається як безперервний процес, спрямований на формування здатності підприємства функціонувати в умовах нестійкості, зберігаючи ключові ресурси, компетенції та конкурентні переваги протягом усього економічного циклу.

Особливо актуальною ця проблематика є для підприємств, що функціонують у галузях з високою залежністю від економічної кон'юнктури, капіталомісткістю та тривалими виробничими циклами. Для таких підприємств здатність до відновлення після кри-

зових фаз та використання фаз зростання для накопичення резервів і підвищення адаптаційного потенціалу є критично важливою умовою довгострокової життєздатності.

Таким чином, актуальність дослідження концепції «резильєнтності» як теоретичної основи антикризового управління підприємствами в умовах циклічності визначається необхідністю переосмислення традиційних управлінських підходів з урахуванням повторюваного характеру кризових явищ, ускладнення економічного середовища та зростання ролі адаптивності й стійкості як ключових чинників економічної безпеки та стабільного розвитку підприємств..

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень антикризового управління шляхом інтеграції концепції резильєнтності як ключової наукової парадигми забезпечення економічної стійкості підприємств у умовах циклічного розвитку економіки, а також обґрунтування ролі резильєнтності у формуванні здатності підприємств до адаптації, відновлення та трансформації в кризових фазах економічного циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність антикризового управління зумовлена зростанням турбулентності зовнішнього середовища та посиленням циклічних коливань, що особливо відчутно проявляється у будівельному секторі, яка традиційно характеризується високою чутливістю до макроекономічних змін. У наукових дослідженнях простежується еволюція підходів до антикризового управління: від реагування на окремі кризові події до формування системної здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися в довгостроковій перспективі. У цьому контексті все більшої ваги набуває концепція резильєнтності як теоретична основа побудови антикризових механізмів [1; 10; 11].

Значна частина досліджень, присвячених будівельним підприємствам, обґрунтовує необхідність формування антикризового потенціалу, який забезпечує підтримання життєздатності підприємства в умовах повторюваних криз. Зокрема, запропоновано розглядати резильєнтність як динамічну характеристику цього потенціалу, що потребує системного моніторингу фінансових, організаційних і ресурсних параметрів у довгостроковому періоді [1]. Водночас методичні підходи до оцінювання ефективності діяль-

ності будівельних підприємств, орієнтовані на показники результативності та продуктивності, формують необхідну аналітичну базу, однак не завжди враховують адаптивну та відновлювальну складову розвитку підприємства [2].

Важливе місце в аналізі наукових джерел займають дослідження, присвячені економічній циклічності та її впливу на фінансову стійкість будівництва. Доведено, що фази економічного циклу безпосередньо визначають зміну ділової активності у будівельній галузі, зумовлюючи періодичні загострення фінансових ризиків і зниження інвестиційної спроможності підприємств [3; 9]. У цьому зв'язку антикризове управління дедалі частіше трактується не як набір екстрених заходів, а як безперервний процес, спрямований на пом'якшення дії циклічних спадів і забезпечення стратегічної стійкості [4].

Дослідження фінансової безпеки та стійкості будівельних підприємств значною мірою зорієнтовані на використання економетричних і аналітичних інструментів для ранньої ідентифікації кризових загроз [5]. Такі підходи дозволяють кількісно оцінювати рівень нестійкості та формувати підґрунтя для прийняття управлінських рішень, однак потребують доповнення концептуальними положеннями резильєнтності, що враховують не лише збереження функціонування, а й здатність до розвитку після кризових потрясінь [7; 8].

Міжнародні наукові праці формують цілісну теоретичну рамку резильєнтності, розглядаючи її як інтегративну характеристику організації, що поєднує здатність до передбачення, ефективного реагування, відновлення та трансформації під впливом криз різної природи [10; 11]. Запропоновані кількісні підходи до оцінювання резильєнтності підприємств засвідчують можливість її використання як об'єкта управління, зокрема у поєднанні з системами ризик-менеджменту та оцінкою стійких результатів діяльності [12; 13; 14]. Систематичні огляди сучасних досліджень підтверджують, що резильєнтність дедалі частіше розглядається як ключова теоретична основа антикризового управління в умовах глобальних та повторюваних криз [15].

У вітчизняних дослідженнях переважає трактування антикризового управління як інструменту забезпечення економічної стійкості, фінансової безпеки та відновлення платоспроможності підприємств, зокрема

в умовах надзвичайних подій або різких зовнішніх шоків [16; 17; 18]. Водночас концепція бізнес-резильєнтності поступово інтегрується в науковий дискурс як узагальнюючий підхід, що поєднує адаптацію, відновлення та стратегічний розвиток підприємств у турбулентному середовищі [19]. Однак застосування цієї концепції до будівельних підприємств з урахуванням довгострокової економічної циклічності та необхідності системного моніторингу залишається недостатньо розробленим.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що існує наукова потреба в подальшому розвитку теоретико-методичних засад антикризового управління будівельними підприємствами на основі концепції резильєнтності, орієнтованої на довгострокову адаптацію до циклічних коливань економіки, а не лише на локалізацію окремих кризових проявів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фазово-орієнтований підхід до антикризового управління на основі резильєнтності ґрунтується на визнанні кризових процесів як циклічних, багатоетапних і повторюваних явищ, що є невід'ємною складовою функціонування та розвитку підприємств у турбулентному економічному середовищі. На відміну від традиційних підходів, які розглядають кризу як разову аномальну подію, резильєнтнісно орієнтоване управління інтерпретує її як послідовність фаз, кожна з яких вимагає специфічних управлінських рішень, інструментів та пріоритетів.

Ключовою ідеєю фазово-орієнтованого підходу є те, що резильєнтність підприємства формується і проявляється неоднаково на різних етапах кризового циклу, змінюючись від здатності до передбачення та запобігання загрозам до відновлення, трансформації та стратегічного оновлення після потрясінь. У такій логіці антикризове управління постає не як сукупність заходів, а як безперервний адаптивний процес, інтегрований у систему стратегічного управління.

У межах фазово-орієнтованого підходу зазвичай виокремлюють такі умовні фази кризового циклу:

1. докризову (превентивну),
2. гостру кризову,
3. фазу стабілізації та відновлення,
4. посткризову (трансформаційну).

На докризовій фазі резильєнтність проявляється у здатності підприємства ідентифі-

кувати слабкі сигнали наближення кризових явищ, здійснювати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, формувати резерви ресурсів, гнучкі бізнес-процеси та сценарії реагування. Антикризове управління на цьому етапі має проактивний характер і спрямоване на зменшення вразливості підприємства до циклічних коливань.

Гостра кризова фаза характеризується реалізацією накопичених ризиків і порушенням стабільного функціонування підприємства. У цьому контексті резильєнтність визначається здатністю системи утримувати критично важливі функції, мінімізувати втрати та забезпечити оперативну адаптацію управлінських рішень до швидкоплинних змін середовища. Антикризове управління на цій фазі набуває реактивного характеру, проте його ефективність значною мірою залежить від рівня резильєнтності, сформованого на попередньому етапі.

Під час стабілізації та відновлення відбувається поступове повернення підприємства до контролю над фінансовими, виробничими та організаційними процесами. Резильєнтність тут проявляється у здатності не лише компенсувати наслідки кризи, а й відновлюватися з урахуванням структурних змін, що відбулися в зовнішньому середовищі. Антикризове управління зосереджується на оптимізації ресурсів, реструктуризації бізнес-процесів та відновленні довіри ключових стейкхолдерів.

Особливе значення у фазово-орієнтованому підході має посткризова (трансформаційна) фаза, на якій резильєнтність набуває якісно нового змісту. На цьому етапі підприємство розглядає кризу не лише як загрозу, а як *точку стратегічного перелому*, що відкриває можливості для оновлення бізнес-моделі, підвищення конкурентоспроможності та нарощування довгострокового антикризового потенціалу. Антикризове управління трансформується у стратегічне, забезпечуючи перехід від виживання до сталого розвитку.

На рис.1. представлено структурно-логічну схему інструментів формування резильєнтності підприємств у системі антикризового управління, що відображає взаємозв'язок між зовнішніми викликами, управлінськими механізмами та інтегральним результатом функціонування підприємства в умовах циклічної нестабільності.

У верхній частині схеми окреслено зовнішні виклики та циклічні збурення, які формуються під впливом економічних циклів, фінансових криз, галузевих шоків, а також воєнних, соціальних і технологічних ризиків. Зазначені чинники створюють середовище підвищеної невизначеності та слугують джерелом кризових процесів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств.

Центральним елементом рисунку є система антикризового управління, яка виконує роль інтеграційної платформи узгодження управлінських рішень та інструментів, спрямованих на зниження вразливості підприємства, реагування на кризові збурення й забезпечення умов для відновлення та розвитку. Система антикризового управління поєднує функціональні блоки інструментів, кожен з яких зорієнтований на певну фазу кризового циклу.

Перший функціональний блок представлений діагностично-аналітичними інструментами, метою яких є формування превентивної резильєнтності на докризовій фазі. До них належать моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, система раннього попередження, фінансово-економічна діагностика, а також сценарний і циклічний аналіз. Застосування цих інструментів забезпечує своєчасне виявлення загроз і створює підґрунтя для проактивного антикризового управління.

Другий блок охоплює фінансово-економічні інструменти, спрямовані на забезпечення здатності підприємства витримувати кризовий шок у гострій фазі. До цього блоку віднесено управління ліквідністю та платоспроможністю, резервування і страхування ризиків, реструктуризацію зобов'язань, а також антикризове бюджетування. Дані інструменти виконують стабілізаційну функцію та дозволяють зберегти фінансову життєздатність підприємства в умовах різкого погіршення середовища.

Третій блок формують організаційно-управлінські інструменти, які підтримують функціональну стійкість підприємства у фазі стабілізації. Він включає гнучкі організаційні структури, кризові команди та центри прийняття рішень, адаптивні управлінські регламенти і механізми управління персоналом в умовах кризи. Реалізація зазначених інструментів забезпечує збереження керівності підприємства та поступовий перехід до відновлення.

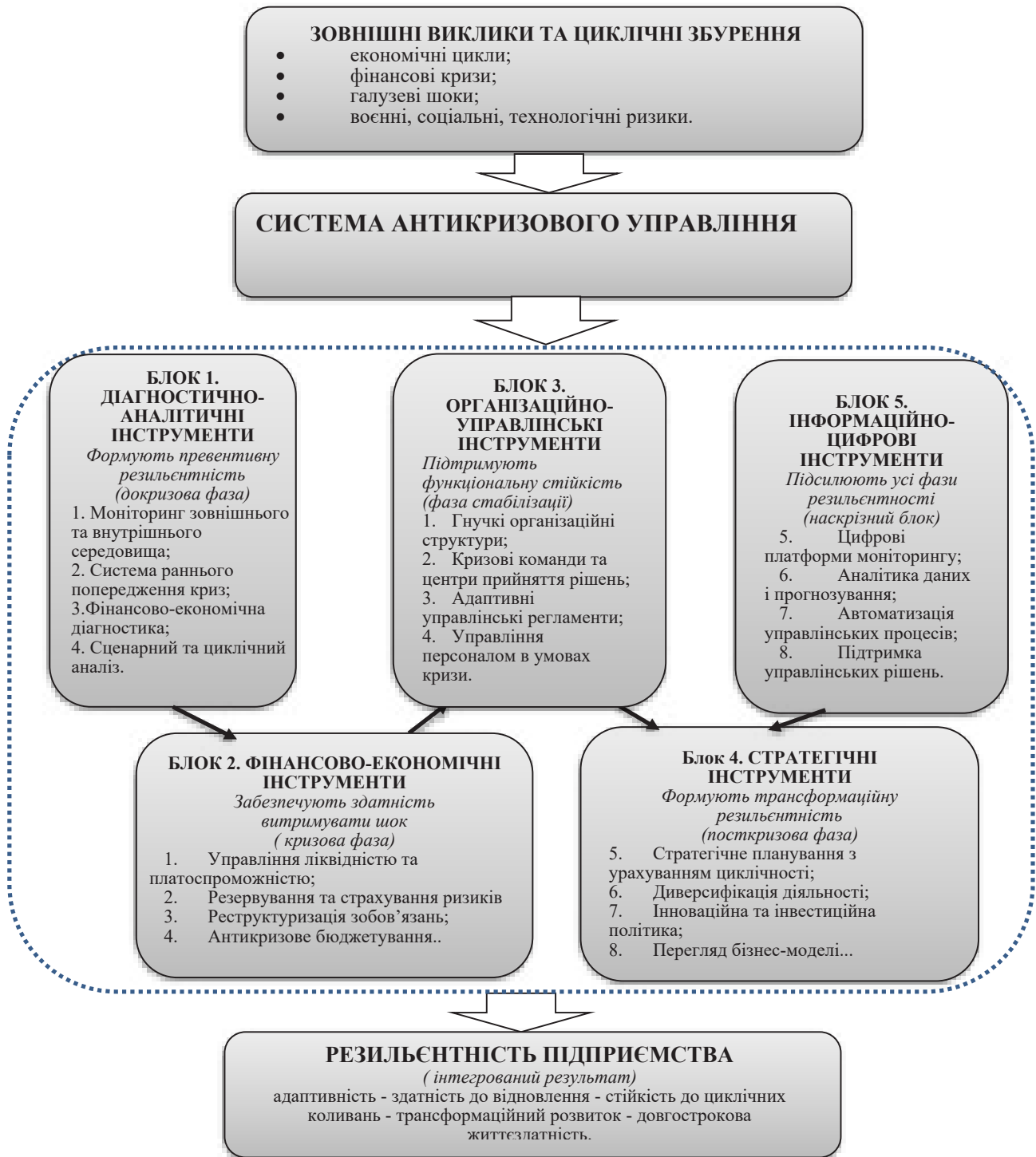


Рис. 1. Фазово орієнтована система інструментів формування резильєнтності підприємства

Розроблено авторами

Четвертий блок представлений стратегічними інструментами, орієнтованими на формування трансформаційної резильєнтності на посткризовій фазі. До нього віднесено стратегічне планування з урахуванням циклічності, диверсифікацію діяльності, інноваційну та інвестиційну політику, а також перегляд бізнес-моделі. Застосування цих інструмен-

тів дозволяє не лише компенсувати наслідки кризи, а й використати її як імпульс для стратегічного оновлення підприємства.

Наскрізним елементом схеми є інформаційно-цифрові інструменти, які підсилюють усі функціональні блоки системи антикризового управління. Вони охоплюють цифрові платформи моніторингу, аналітику даних

і прогнозування розвитку криз, автоматизацію управлінських процесів та підтримку прийняття управлінських рішень. Їх використання підвищує оперативність і обґрунтованість управлінських впливів на всіх етапах кризового циклу.

Резильєнтність підприємства представлено як інтегрований результат дії системи антикризового управління. Вона проявляється через адаптивність, здатність до відновлення, стійкість до циклічних коливань, трансформаційний розвиток та довгострокову життєздатність. Наявність зворотного зв'язку в схемі підкреслює циклічний характер управління та орієнтацію на накопичення досвіду і підвищення готовності до майбутніх криз.

Таким чином, фазово-орієнтований підхід до антикризового управління на основі резильєнтності дозволяє узгодити управлінські рішення з логікою економічної циклічності, забезпечити адаптивність підприємства на кожному етапі кризового процесу та сформулювати передумови для його стійкого функціонування у довгостроковій перспективі. У контексті галузей із підвищеною циклічністю, зокрема будівництва, цей підхід створює методологічну основу для переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного управління резильєнтністю.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на реактивне подолання наслідків криз, є недостатніми в умовах зростання турбулентності та циклічності економічного розвитку. Це зумовлює необхідність переходу до резильєнтної парадигми управління, у межах якої криза розглядається не як разове відхилення, а як закономірна фаза економічних і галузевих циклів.

Обґрунтовано, що резильєнтність підприємства доцільно трактувати як інтегральну управлінську здатність, що поєднує адаптивність, здатність до відновлення, стійкість до циклічних збурень і трансформаційний розвиток у довгостроковій перспективі. Саме така інтерпретація дозволяє розширити функціональні межі антикризового управління та інтегрувати його в систему стратегічного управління підприємством.

У статті доведено доцільність застосування фазово-орієнтованого підходу до антикризового управління, який передбачає диференціацію управлінських інструментів залежно від стадій кризового циклу. Запропонована система інструментів формування резильєнтності охоплює діагностично-аналітичні, фінансово-економічні, організаційно-управлінські, стратегічні та інформаційно-цифрові інструменти, взаємодія яких забезпечує комплексний характер антикризових впливів.

Розроблена структурно-логічна схема інструментів формування резильєнтності підприємств у системі антикризового управління дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між зовнішніми викликами, управлінськими механізмами та кінцевим результатом – резильєнтністю підприємства. Практична реалізація запропонованого підходу сприяє підвищенню готовності підприємств до циклічних коливань, зменшенню їх вразливості до кризових збурень та формуванню передумов для сталого функціонування і розвитку.

Отримані результати мають теоретичне та прикладне значення і можуть бути використані для подальшого розвитку методичних підходів до антикризового управління, розроблення систем моніторингу резильєнтності, а також для вдосконалення управлінських практик підприємств у галузях із підвищеною циклічністю.

Література

1. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period // Economics, finance and management review. 2020. № 3. С. 31–42.
2. Гойко А. Ф. Методичні питання оцінки ефективності роботи будівельного підприємства // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. № 49(1). С. 148–156. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49\(1\).148-156](https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49(1).148-156)
3. Измайлова К. В., Беленкова О. Ю., Моголівець А. А. Сутність економічних циклів та їх вплив на фінансову стійкість будівництва // Наукові записки Національного університету державної податкової служби України. 2019. № 2(87). С. 139–158. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2019.02.139>
4. Shokotko O. S. Conceptual principles of forming anti-cyclical policy of construction enterprises based on forecasting economic cyclicity // Building Production. 2023. № 79. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.79.53-59>
5. Сорокіна Л. В. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва : монографія / за наук. ред. Л. В. Сорокіної, А. Ф. Гойка. 2-ге вид. Київ : КНУБА, 2023. 421 с.

6. Rostamnezhad M., Thaheem M. J. Social Sustainability in Construction Projects: A Systematic Review // *Sustainability*. 2022. Vol. 14(9). Art. 5279. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095279>
7. Sanchis R., Poler R. Enterprise resilience assessment – a quantitative approach // *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 16. Art. 4327. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164327>.
8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization // *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
9. Ive G. J., Gruneberg S. L. Business cycles and construction // *The Economics of the Modern Construction Sector*. London : Palgrave Macmillan, 2000. P. 219–245. <https://doi.org/10.1057/9780230510913>
10. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams // *Academy of Management Annals*. – 2017. – Vol. 11, No. 2. – P. 733–769. – DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.
11. 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>.
12. Sanchis R., Poler R. Enterprise resilience assessment – A quantitative approach // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 11, No. 16. Art. 4327. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164327>.
13. Hu C., Yun K. H., Su Z., Xi C. Effective crisis management during adversity: Organizing resilience capabilities of firms and sustainable performance // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14, No. 20. – Art. 13664. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su142013664>.
14. Dahmen P. Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events // *Risk Management and Insurance Review*. – 2023. – Vol. 26, No. 3. – P. 203–245. – DOI: <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>.
15. Senin S. M., Juhdi N. H., Omar A. R. C., Hashim N. A. Small and medium enterprises survival during the global crises: A systematic review of theoretical perspectives of building resilience in the time of crisis // *Cogent Business & Management*. – 2024. – Vol. 11, No. 1. – Art. 2395428. – DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2395428>.
16. Бірбіренко С. С., Орлов В. М., Мокруха Н. М. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID 19 // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 33. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>.
17. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління // *Український економічний часопис*. – 2023. – № 1. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.
18. Намлієв Є., Конеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств // *Київський економічний науковий журнал*. – 2024. – № 4. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>.
19. Кобік А. В. Бізнес резильєнтність підприємства: теорія та практика адаптації до зовнішнього середовища // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. – 2024. № 10(323). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.

References

1. Stetsenko, S., Bolila, N., Sorokina, L., Tsyfra, T., & Molodid, O. (2020). Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 31–42.
2. Hoiko, A. F. (2022). Methodological issues of evaluating the efficiency of construction enterprise performance. *Ways of Increasing Construction Efficiency in the Conditions of Market Relations*, 49(1), 148–156. [https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49\(1\).148-156](https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49(1).148-156)
3. Izmailova, K. V., Bielienskova, O. Yu., & Moholivets, A. A. (2019). The essence of economic cycles and their impact on financial stability of construction. *Scientific Notes of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, 2(87), 139–158. <https://doi.org/10.33763/npdfi2019.02.139>
4. Shokotko, O. S. (2023). Conceptual principles of forming anti-cyclical policy of construction enterprises based on forecasting economic cyclicality. *Building Production*, (79), 53–59. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.79.53-59>
5. Sorokina, L. V. (2023). *Econometric tools for managing financial security of construction enterprises* (2nd ed.). Kyiv National University of Construction and Architecture.
6. Rostamnezhad, M., & Thaheem, M. J. (2022). Social sustainability in construction projects: A systematic review. *Sustainability*, 14(9), Article 5279. <https://doi.org/10.3390/su14095279>
7. Sanchis, R., & Poler, R. (2019). Enterprise resilience assessment: A quantitative approach. *Sustainability*, 11(16), Article 4327. <https://doi.org/10.3390/su11164327>
8. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
9. Ive, G. J., & Gruneberg, S. L. (2000). Business cycles and construction. In *The economics of the modern construction sector* (pp. 219–245). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230510913>
10. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
11. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
12. Sanchis, R., & Poler, R. (2019). Enterprise resilience assessment: A quantitative approach. *Sustainability*, 11(16), Article 4327. <https://doi.org/10.3390/su11164327>
13. Hu, C., Yun, K. H., Su, Z., & Xi, C. (2022). Effective crisis management during adversity: Organizing resilience capabilities of firms and sustainable performance. *Sustainability*, 14(20), Article 13664. <https://doi.org/10.3390/su142013664>

14. Dahmen, P. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*, 26(3), 203–245. <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>
15. Senin, S. M., Juhdi, N. H., Omar, A. R. C., & Hashim, N. A. (2024). Small and medium enterprises survival during the global crises: A systematic review of theoretical perspectives of building resilience in the time of crisis. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2395428. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2395428>
16. Birbirenko, S. S., Orlov, V. M., & Mokrukha, N. M. (2021). Anti-crisis management as a tool for ensuring economic stability of enterprises in the context of the COVID-19 pandemic. *Economy and Society*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
17. Mykhailova, Ye. V., & Mykhailov, S. V. (2023). Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies. *Ukrainian Economic Journal*, (1). <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
18. Namliiev, Ye., & Kopech, A. (2024). Anti-crisis policy strategies as a means of ensuring enterprise economic security. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (4). <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>
19. Kobik, A. V. (2024). Business resilience of the enterprise: Theory and practice of adaptation to the external environment. *Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*, 10(323), 7–13. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>

THE CONCEPT OF "RESILIENCE" AS A THEORETICAL BASIS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CYCLIC CONDITIONS

Abstract. *The article is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises based on the concept of resilience in conditions of cyclical economic development and increased turbulence in the external environment. It is substantiated that traditional approaches to anti-crisis management, which mainly focus on overcoming the consequences of crisis phenomena, do not provide sufficient readiness of enterprises to recurring and multifactorial disturbances characteristic of the modern economy. In this regard, the need to transition to a resilient management paradigm is actualized, within which the crisis is considered as a natural stage of economic and industry cycles, and not as a one-time deviation from the normal state.*

In the course of the study, the resilience of an enterprise is interpreted as an integral management ability that combines adaptability to changes, the ability to withstand crisis disturbances, recover from losses and implement transformational development in the long term. A phase-oriented approach to anti-crisis management is proposed, which involves the differentiation of management tools depending on the phases of the crisis cycle and allows integrating anti-crisis measures into the strategic management system of the enterprise.

The article systematizes the tools for forming the resilience of enterprises within the framework of the anti-crisis management system, identifies diagnostic-analytical, financial-economic, organizational-management, strategic and information-digital tools, and also substantiates their functional role at different stages of the crisis cycle. A structurally logical scheme of interaction of the specified tools is developed, which allows visualizing the process of forming resilience as an integrated result of managerial influences in conditions of cyclical disturbances.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed approach to increase the readiness of enterprises to crises, reduce their vulnerability to cyclical fluctuations and ensure sustainable functioning and development in the long term.

Keywords: *anti-crisis management, enterprise resilience, economic cyclicity, crisis state, adaptability, economic stability, financial stability, economic security, construction enterprises, enterprise stability, strategic stability.*

Bielienskova O. Yu.

Doctor of economic Sciences, Professor,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Palahitskyi V.I.

Postgraduate of the Department of Construction Economics,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv