

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248>

Кондратьєва Г.В.  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Kondratieva Hanna

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»  
<https://orcid.org/0000-0001-9554-2205>

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*У статті запропоновано концептуальну основу для формування організаційної стійкості як ключового чинника забезпечення сталого розвитку організацій у контексті сучасних глобальних викликів. Особливу увагу приділено інтеграції принципів стійкості в діяльність організацій, незалежно від їх типу, сфери діяльності чи форми власності. Організаційна стійкість визначається як здатність організації адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики, підтримувати безперервність функціонування та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. У дослідженні узагальнено сучасні підходи до визначення поняття «організаційна стійкість» та виокремлено її ключові компоненти, такі як готовність, реагування, адаптивність і навчання, що інтегруються в управлінські практики.*

*Підкреслено значення цифрової трансформації, управління людськими ресурсами та корпоративної культури у зміцненні динамічних можливостей організації. Розглянуто роль стійкого мислення як критичного елемента, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та зовнішнім середовищем. Організаційна стійкість представлена як динамічне явище, що формується завдяки синергії стратегічних і операційних чинників. Акцентовано на необхідності проактивного управління ризиками, стратегічної гнучкості та впровадження стійких практик, які сприяють не лише виживанню організацій у кризових ситуаціях, але і їхньому сталому зростанню та операційній досконалості.*

**Ключові слова:** організація, організаційна стійкість, стійке мислення, організаційна сталість, сталий розвиток.

## FORMATION OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

*The article examines the issue of organizational sustainability as a key factor in ensuring the sustainable development of organizations in the context of modern global challenges. The focus is on the integration of sustainability principles into the activities of organizations, irrespective of their type, industry, or ownership structure. Organizational sustainability is defined as the ability of organizations to adapt to changes, respond effectively to challenges, maintain business continuity, and ensure long-term competitiveness.*

*The study presents a systematic approach to identifying the key components of organizational resilience, including readiness, response, adaptability, and learning, as well as their integration into organizational management practices. Particular attention is paid to the role of digital transformation, human resource management, and corporate culture in strengthening the dynamic capabilities of organizations. The concept of organizational sustainability is explored through socio-economic and eco-social perspectives, emphasizing the relationship between organizational sustainability and the ability to adapt to an unstable external environment.*

*The study emphasizes the need to adopt a holistic management strategy that encompasses all levels of organizational operations, from individual employee capabilities to corporate strategies. The resilience of an organization is portrayed as a dynamic phenomenon formed by the synergy of strategic and operational factors. It is not an absolute measure, but a relative capability influenced by contextual and managerial practices.*

*In addition, the article discusses how an organization's resilience can be enhanced through proactive risk management, strategic flexibility, and the implementation of sustainable practices. The interplay between structural and relational resilience is emphasized, pointing to effective management practices that strengthen organizational resilience. Digital transformation is presented as a dual-purpose tool: enhancing stakeholder engagement and improving environmental scanning capabilities.*

*The findings show that promoting organizational resilience allows organizations not only to survive crises, but also to achieve sustainable growth and operational excellence in the face of ongoing challenges. The integration of sustainable thinking into decision-making processes has been identified as a critical factor for aligning the goals of organizations with external environmental and societal systems. This reflective approach to sustainability is essential for achieving*

*environmental and social sustainability and promoting the long-term viability of the organization.*

**Keywords:** organization, organizational resilience, sustainable thinking, organizational sustainability, sustainable development.

**JEL classification:** H79:R53

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах досягнення Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) є стратегічним перевагою для організацій різних типів. Одним із ключових аспектів, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність організацій, виступає організаційна стійкість. Вона дає можливість адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики та підтримувати безперервність функціонування в умовах нестабільності. Водночас поняття організаційної стійкості часто інтерпретується неоднозначно, охоплюючи різні рівні – від індивідуального до організаційного та екосистемного.

Сучасні глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, соціальна нерівність та економічна нестабільність, значно полегшують діяльність організацій. У відповідь на ці виклики зростає розроблення теоретичних основ та практичних механізмів, спрямованих на зміцнення організаційної стійкості. Особливо актуальним є створення інтегративних підходів, які враховують взаємозв'язок між адаптивними можливостями, проактивним управлінням ризиками та використанням інновацій для забезпечення довгострокової життєздатності організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади та методологію реалізації напрямків забезпечення організаційної стійкості детально помічено в роботі провідних науковців. відповідно, Гуцалюк О.М. [1] і Паншин В.С. [2] зосереджуються на аналізі підходів до управління ризиками та адаптивності організацій. Шматько Н.М. [3], а також Бедіанашвілі Г., Жосан Х. і Лавренко С. [4] висвітлюють питання впровадження стійких практик у корпоративну культуру. Дейлі Г. [5] і Зуб А.Т. [6] наголошують на ролі екосоціального підходу у забезпеченні стійкості, досліджуючи вплив зовнішнього середовища на адаптивні можливості організацій.

Особливий внесок у теоретичне осмислення організаційної стійкості зробили Ден'єр [7], який розглядає стійкість як динамічну здатність до прогнозування, реагування та адаптації, та Дучек Ч. [8], який підкреслює трансформаційний потенціал організацій у подоланні кризових ситуацій. Натомість Шепард Д. і Вільямс Т. [9] досліджує комплексний підхід до управління стійкістю, що охоплює всі аспекти діяльності організацій, виключно з довгостроковим стратегічним плануванням.

Попри значний обсяг досліджень, недостатньо розроблено інтегративні підходи, які б враховували взаємодію між соціально-економічними та екосоціальними аспектами стійкості організацій. Також потребує подальшого вивчення можливого впливу цифрової трансформації та управлінських практик на формування динамічних систем організацій.

**Мета статті:** розробити системний підхід до формування організаційної стійкості на основі інтеграції принципів сталого розвитку в діяльності організацій.

Особливу увагу зосереджено на дослідженні поняття стійкості через призму соціально-економічного

та екосоціального підходів, ідентифікації ключових компонентів стійкості та аналізі їх впливу на здатність організацій адаптуватися до умов турбулентності зовнішнього середовища. Важливим аспектом дослідження є визначення ефективних управлінських практик, які сприяють досягненню стійкості, та оцінка їхньої ролі в забезпеченні довгострокового розвитку та екосоціальної стійкості організацій.

**Виклад основних результатів дослідження.** У сучасних умовах досягнення ЦСР стає стратегічним пріоритетом для всіх організацій. Одним із ключових чинників, що забезпечує їх стабільний розвиток та конкурентоспроможність, є стійкість. У цьому дослідженні увага зосереджена на формуванні організаційної стійкості як системного явища, що базується на інтеграції принципів сталого розвитку в діяльності організації незалежно від їх класифікації, форми власності чи сфери діяльності.

Поняття «організація» в дослідженні розглядається як соціально-економічна система, яка представляє сукупність ресурсів та суб'єктів, які взаємодіють для досягнення спільної мети. Це визначення охоплює всі види організацій – від бізнес-компаній і державних установ до некомерційних організацій. Такий підхід дозволяє врахувати різноманіття структури, охоплюючи різні моделі управління та діяльності.

Організація є складною відкритою системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Така відкритість проявляється у здатності адаптуватися до змін, отримувати ресурси із зовнішнього середовища та трансформувати їх у продукти чи послуги, які повертаються в це середовище. Складність організації зумовлена багатогранністю її внутрішніх елементів та зв'язків між ними, таких як персонал, технології, фінанси, інформація та управлінські процеси, які взаємодіють між собою й із зовнішнім світом.

У контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, соціальна нерівність та економічна нестабільність, організаційна стійкість набуває особливої важливості. Вона дозволяє організувати адаптацію, ефективно реагувати на кризу та забезпечити безперервність діяльності. Підвищена турбулентність зовнішнього середовища змушує організацію фокусуватися на зміцненні стійкості, яка стає запорукою їхньої безперервної роботи в непередбачуваних умовах. Хоча стійкість залишається позитивною й бажаною характеристикою організації, її трактування відрізняється серед науковців і практиків. Як правило, організаційну стійкість розглядають як багаторівневу концепцію. На мікрорівні стійкість змінюється в індивідуальних здібностях і компетенціях співробітників, що дозволяє організації протистояти зовнішнім загрозам і адаптуватися до невизначеності навколишнього середовища. На мезорівні стійкість проявляється як динамічна здатність організації ефективно справлятися з конкретними викликами, поглинати зовнішній тиск і остаточно реагувати. На макрорівні організаційна стійкість посилюється відносинами організації із зовнішніми

зацікавленими сторонами, щоб її здатність передбачати й ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі [10].

Науковці пропонують різноманітні підходи до визначення поняття «організаційна стійкість». Згідно з дослідженнями Д. Ден'єра, організаційна стійкість характеризується здатністю організації прогнозувати, розробляти, діяти та адаптуватися до змін і нестабільних умов із забезпеченням свого виживання. Це визначення підкреслює важливість адаптивності та проактивного підходу у реагуванні на зовнішні виклики [7].

С. Дучек розглядає організаційну стійкість як здатність організації не тільки подолати руйнівні ситуації, а й використовувати їх як можливості для саморозвитку та руху вперед. Таким чином, він наголошує на трансформаційному потенціалі організації, що дозволяє їй еволюціонувати навіть у складних умовах [8].

Д. Шепард і Т. Вільямс відзначають, що для досягнення стійкості організації слід відмовитися від фрагментарного підходу до змін, охоплюючи всі аспекти діяльності. Це передбачає комплексний перегляд процесів та стратегію управління для підготовки до результату руйнівних подій [9].

Д. Фіксель акцентує на важливості стратегічної адаптації замість традиційного стратегічного планування. Він вважає, що превентивні рішення, спрямовані на мінімізацію невизначеності, є ключовими для підвищення стійкості організацій [11].

Відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO 20400:2017), «організаційна стійкість» – це здатність організації адаптуватися до мінливого середовища, що дозволяє їй досягти своїх цілей, вижити та процвітати. Ця концепція підкреслює важливість гнучкості та проактивного реагування на раптові або поступові зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому контексті. Організаційна стійкість є динамічним явищем, яке формується завдяки взаємодії стратегічних і операційних факторів. Вона не має абсолютного показника чи єдиного визначення мети – організації можуть бути лише більш або менш стійкими залежно від їхнього контексту та управлінських практик. Стійкість не забезпечується завдяки окремим управлінським дисциплінам. Вона є результатом синергії атрибутів організації, її видів діяльності, а також знань з різних технічних і наукових галузей. На здатність до стійкості впливають механізми подолання невизначеності, підходи до прийняття та виконання рішень, а також ефективність взаємодії між людьми в організації [12].

Олійник І.В. розглядає «організаційна стійкість» як здатність системи тривалий час підтримувати свій функціональний стан, відповідні заплановані показники та методи їх досягнення, навіть за умов різноманітних впливів, що спричиняють функціональні відхилення, а також змінне якісні та кількісні параметри самої системи [13].

На законодавчому рівні в Україні, в Концепції забезпечення національної системи стійкості від 27 вересня 2021 р. № 479, визначено, що «організаційна стійкість» – здатність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після

настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку. Встановлено, що це важливе значення для формування національної системи стійкості в цій сфері, а також механізми організації такої діяльності, проте рекомендації щодо порядку розробки, форми та зміст планів відповідних заходів у правовому полі України наразі відсутні [14].

Якщо на організацію дивитись через призму соціально-екологічного підходу, то стійкість і сталість глибоко переплітаються. Однак їхня взаємодія не є чіткою. Стратегічна орієнтація, спрямована на стійку досконалість, та втілює зобов'язання організації щодо стійкості. Така орієнтація міститься в стійкому розумінні, яке керує управлінськими рішеннями та спонукає до корпоративних дій усередині та за межами організації. З одного боку, стійке мислення сприяє організаційній гнучкості, яка підживлюється абсорбційними, адаптивними та інноваційними можливостями організації. Адаптивні та абсорбційні здібності створюють організаційну стійкість і надійність, дозволяючи фірмі протистояти та долати непередбачувані виклики та збої, спричинені екологічними та соціальними потрясіннями. Крім того, адаптаційні та абсорбційні можливості поєднуються, щоб підвищити здатність організації реагувати на передбачення тенденцій навколишнього середовища. Вони підвищують готовність організації вживати проактивних ініціатив щодо управління змінами, спрямованих на захист і збагачення джерел конкурентної переваги. З іншого боку, стійке мислення спонукає фірму скористатися можливостями, які відкриває цифрова трансформація, щоб сканувати середовище та отримати інформацію про екологічні потрясіння, які піддають стресу життєздатність організації. У цьому контексті цифровізація служить двом цілям. По-перше, це збільшує ширину та глибину взаємодії організації з відповідними стейкхолдерами, покращуючи екологічне сприйняття. По-друге, це покращує здатність збирати та опрацьовувати величезні обсяги даних про тенденції навколишнього середовища, полегшуючи організаційний процес формування сенсу. Загалом, у той час, як організаційна гнучкість сприяє структурній стійкості фірми, цифрова трансформація підвищує стійкість її стосунків, уможливорюючи спільну еволюцію з екосистемою.

На нашу думку, організаційна стійкість є критично важливою для успішного функціонування організацій у сучасному динамічному середовищі, вона забезпечує здатність адаптуватися до змін і ефективно реагувати на загрози. Саме тому зміцнення цієї стійкості дозволяє організаціям не тільки вижити в кризових ситуаціях, але й забезпечувати стабільний розвиток і тривале функціонування. Важливим елементом цього процесу є формування відповідної культури в організації, розвиток знань і навичок персоналу, а також здатність ефективно управляти змінами в умовах постійних викликів. Таким чином, організаційна стійкість є інтегративною базовою концепцією прогнозу, яка дає можливість організації змінювати зміни, ефективно управляти ризиками та використовувати можливості для забезпечення довготривалого успіху.

Організаційна культура та практика управління людськими ресурсами встановлюють міст між структурною стійкістю та стійкістю відносин. Корпоративна культура, яка підтримує взаємодію та розширення

можливостей, сприяє засвоєнню інформації, зібраної національними ключами. Це веде до розширення динамічних можливостей фірми, впроваджуючи ефективний цикл, що підвищує структурну стійкість і стійкість відносин. Крім того, навчання та розвиток людських ресурсів каталізують генерацію інноваційних можливостей, оновлюючи пакет ресурсів, на які фірма покладається для зміцнення своєї життєздатності. Підсумовуючи, організаційна стійкість впливає на взаємодії між структурною стійкістю та стійкістю відносин, живлячи покращення динамічних можливостей фірми та стимулюючи її стратегічні та операційні ініціативи для досягнення сталого узгодження із зовнішнім середовищем.

Щоб досягти такого узгодження, організаційну стійкість слід розглядати як рефлексивну практику, визнаючи організацію частиною екосистеми. Оцінюючи наслідки стратегічних та управлінських рішень для підтримки стійкості організації, слід звернути увагу на вплив екологічної та соціальної стійкості екосистеми. Фактично, надмірність, адаптація та передбачення можуть бути розвинені ціною погіршення екологічної стійкості. Це трапляється, коли організація надмірно використовує зовнішнє середовище, щоб отримати ресурси, необхідні для створення структурної стійкості.

Розуміння організаційної стійкості як рефлексивної практики пропозиції, що зусилля, спрямовані на підвищення здатності організації долати екологічні виклики, не завжди сприяють її загальній стійкості. Хоча такі заходи допомагають організації вижити в конкурентному середовищі, вони можуть підсилити екологічну турбулентність, якщо досягнуто шляхом підвищення ресурсів екосистеми. Тому необхідний стійкий підхід, який враховує не тільки способи подолання потрясінь, але й вплив таких ініціатив на внутрішню та зовнішню стійкість.

Важливо зазначити, що М. Мехта, Г. Панчолі та А. Саксена під час досліджень прийшли до висновків, що організаційна стійкість базується на чотирьох основних компонентах: готовність, реагування, адаптивність та навчання. Ці елементи допомагають організаціям не лише вижити під час криз, але й процвітати

в умовах невизначеності, сприяючи досягненню сталого розвитку [15].

С. Кантабутра та Н. Кетпрапакорн виявили п'ять основних підходів до взаємозв'язку між стійкістю та сталим розвитком в організаціях: стратегія сталого розвитку, прогнозна аналітика, стійкий ланцюг постачання, екологічна стійкість та стале лідерство. Ці підходи підкреслюють важливість інтеграції стійкості в різні аспекти організаційної діяльності для досягнення ЦСР [16].

**Висновки:** Організаційна стійкість є інтегративною концепцією, яка охоплює структурні, реляційні та динамічні аспекти. Вона базується на здатності організації до адаптації, готовності до змін, ефективного реагування на кризу та постійного навчання. Ці компоненти забезпечують тривалість життєздатності та конкурентоспроможності організації навіть у нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Формування організаційної стійкості вимагає комплексного підходу, який включає інтеграцію принципів сталого розвитку в усі аспекти діяльності організації. Особливе значення розвитку має корпоративна культура, впровадження цифрових технологій, навчання та розвитку компетенцій персоналу. Ці елементи створюють основу для розширення динамічних можливостей організації, посилюючи її здатність до стратегічного передбачення, гнучкості та інновацій.

Водночас важливо отримати результат, що надмірне використання ресурсів екосистеми для досягнення стійкості може підвищити екологічну турбулентність. Тому для забезпечення тривалого успіху необхідно прийняти збалансовані управлінські рішення, які враховують як внутрішню, так і зовнішню стійкість.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методів емпіричного оцінювання організаційної стійкості, аналіз взаємозв'язків між її компонентами та вивчення впливу стійкості на екосоціальну стійкість організацій. Застосування інтегрованих дослідницьких підходів краще розуміти, як управлінські практики можуть сприяти досягненню сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

#### Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. (2020). Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. Вісник економічної науки України, № 2(33). С. 28–33.
2. Паншин В.С. (2020). Особливості побудови сучасних організаційних структур. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю. (23 квітня 2020 р.), Одеса, С. 204–205.
3. Шматько Н.М. (2020) Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. Вісник економічної науки України, No. 2(39). С. 58–62.
4. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development», Vol. 22. Iss. 3. Pp. 57–74. URL: <https://griml.com/VtyTz>
5. Дейлі Г. (2002). Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / пер. з англ.: Ін-т сталого розвитку. К.: Інтелсфера, 2002. 312 с.
6. Зуб А.Т. (2002). Стратегічний менеджмент: Теорія і практика: навч. посібник. М.: Аспект Прес, 415 с.
7. Denyer, D (2017). «Organisational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking' BSI».
8. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, No. 13(1). Pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
9. Shepherd, D.A., & Williams, T.A. (2022). Different response paths to organizational resilience. Small Business Economics, No. 61(1). Pp. 23–58. DOI: <https://doi.org/10.1007/s1187-022-00689-4>.
10. Maria Vincenza Ciasullo, Andrea Chiarini & Rocco Palumbo. (2024). Mastering the interplay of organizational

- resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 33. Iss. 2. Pp: 123-1555. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
11. Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science & Technology*, No. 37(23). Pp. 5330–5339. DOI: <https://doi.org/10.1021/es0344819>.
  12. ISO 20400:2017(en) Sustainable procurement – Guidance. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:20400:ed-1:v1:en>.
  13. Олійник І.В. (2022). Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, Вип. 14. С. 37-42. URL: <https://griml.com/OtUtU>
  14. Першочергові цілі та завдання у сфері забезпечення організаційної стійкості. (2023). НІСД. URL: <https://griml.com/Pc8fW>
  15. Mita Mehta, Garima Pancholib & Abhineet Saxena. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, Vol. 11. Iss 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>
  16. Kantabutra S. & Ketprapakorn N. (2024). Understanding Resilience and Sustainability in Organizations: A Cutting-Edge Framework and the Research Agenda. *Sustainability*, Vol. 1. Iss. 19. 8431. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198431>

### References:

1. Hutsaliuk O.M. (2020). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, No. 2.(33). Pp. 28–33. [in Ukrainian].
2. Panshyn V.S. (2020). Osoblyvosti pobudovy suchasnykh orhanizatsiinykh struktur [Features of construction of modern organizational structures]. *Proceedings of the Suchasnyi menedzhment: modeli, stratehii, tekhnolohii*. Odesa, Pp. 204–205. [in Ukrainian].
3. Shmat'ko N.M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturі upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of the process of organizational changes in the management structure of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, No. 2(39). Pp. 58–62. [in Ukrainian].
4. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»*, Vol. 22. Iss. 3. Pp. 57–74. Retrieved from: <https://griml.com/VtyTz> [in English].
5. Daly H.E. (2002). Poza zrostanniam: ekonomichnateoriyastalohorozvytku [Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development]. K.: Intelsfera, 312 p. [in English].
6. Zub A.T (2002). *Stratehichnyy menedzhment: teoriya i praktyka* [Strategic Management: Theory and Practice] A Textbook for Universities. M.: Aspekt Press, 415 p. [in Ukrainian].
7. Denyer, D (2017). «Organisational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking' BSI». [in English].
8. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, No. 13(1). Pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. [in English].
9. Shepherd, D.A., & Williams, T.A. (2022). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, No. 61(1). Pp. 23–58. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>. [in English].
10. Maria Vincenza Ciasullo, Andrea Chiarini & Rocco Palumbo. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 33. Iss. 2. Pp: 123-1555. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3530>[in English].
11. Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science & Technology*, No. 37(23). Pp. 5330–5339. DOI: <https://doi.org/10.1021/es0344819>. [in English].
12. ISO 20400:2017(en) Sustainable procurement – Guidance. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:20400:ed-1:v1:en>. [in English].
13. Oliynyk I.V. (2022). Pidvyshchennia stiikosti orhanizatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Increasing the sustainability of the organizational development of domestic enterprises in the conditions of digitalization of the economy] *Tavriysk scientific bulletin. Series: Economics*, Vol. 14. Pp. 37-42. Retrieved from: <https://griml.com/OtUtU>. [in Ukrainian].
14. Pershocherhovi tsili ta zavdannia u sferi zabezpechennia orhanizatsiinoi stiikosti [Primary goals and tasks in the field of ensuring organizational sustainability]. (2023). НІСД. Retrieved from: <https://griml.com/Pc8fW>
15. Mita Mehta, Garima Pancholib & Abhineet Saxena. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, Vol. 11. Iss 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>
16. Kantabutra S. & Ketprapakorn N. (2024). Understanding Resilience and Sustainability in Organizations: A Cutting-Edge Framework and the Research Agenda. *Sustainability*, Vol. 1. Iss. 19. 8431. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198431>