

DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17
 DOI: 10.5281/zenodo.19673026
 UDC: 65.012:338.2/01(477.6)
 JEL: L26, M10, O35, R58

КОНСТРУКТ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОЛІКРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД

CONSTRUCT OF STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES IN A POLYCRISIS ENVIRONMENT: AN ECOSYSTEM APPROACH

Pavel V. Vugelman, PhD candidate
 Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
 ORCID: 0009-0009-2134-6629
 Email: 6350209@as.op.edu.ua

Received 10.12.2025

Вугельман П.В. Конструкт стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі: екосистемний підхід. Науково-методична стаття.

У статті досліджено формування конструкту стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі на основі екосистемного підходу. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються поєднанням безпекових, економічних та інституційних криз, що зумовлює обмеженість традиційних моделей управління, орієнтованих на стабільність і прогнозованість. Ключовою проблемою визначено відсутність інтегрованого підходу до формування стратегічної резилієнтності підприємств, який би враховував їх взаємодію з територіальним, інституційним та соціально-економічним середовищем. На прикладі реалізації інвестиційної стратегії «Одеса 5Т» доведено, що екосистемна інтеграція забезпечує формування спільного стратегічного простору, у якому відбувається синхронізація цілей розвитку бізнесу, влади та громади, що підвищує адаптивність і трансформаційну спроможність підприємств. Визначено ключову роль інституційної довіри як стратегічного ресурсу, що забезпечує доступ до фінансових, інформаційних та партнерських можливостей. Проведений аналіз динаміки показників у 2020–2024 рр. підтверджує перехід від адаптаційної моделі поведінки до формування антикризних систем управління. Встановлено, що кластерна структура бізнес-екосистеми визначає диференціацію проявів резилієнтності залежно від функціональної ролі підприємств. Запропоновано концептуальне бачення конструкту стратегічної резилієнтності як інтегрованої системи взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку.

Ключові слова: стратегічна резилієнтність, полікризове середовище, екосистемний підхід, інституційна довіра, антикризність, стратегування, бізнес-екосистема, адаптивність

Vugelman P.V. Construct of Strategic Resilience of Enterprises in a Polycrisis Environment: An Ecosystem Approach. Scientific and methodical article.

The article examines the formation of the construct of strategic resilience of enterprises in a polycrisis environment based on an ecosystem approach. It is substantiated that modern business conditions are characterized by the simultaneous impact of security, economic, and institutional crises, which limits the effectiveness of traditional management models oriented toward stability and predictability. The key problem is identified as the lack of an integrated approach to the formation of strategic resilience of enterprises that would take into account their interaction with the territorial, institutional, and socio-economic environment. Using the case of the implementation of the "Odesa 5T" investment strategy, it is demonstrated that ecosystem integration ensures the formation of a shared strategic space in which the goals of business, government, and the community are synchronized, thereby enhancing the adaptability and transformational capacity of enterprises. The key role of institutional trust is identified as a strategic resource that provides access to financial, informational, and partnership opportunities. The analysis of indicator dynamics in 2020–2024 confirms the transition from an adaptive behavioral model to the formation of antifragile management systems. It is established that the cluster structure of the business ecosystem determines the differentiation of resilience manifestations depending on the functional role of enterprises. A conceptual vision of the construct of strategic resilience is proposed as an integrated system of interaction between internal and external development factors.

Keywords: strategic resilience, polycrisis environment, ecosystem approach, institutional trust, antifragility, strategizing, business ecosystem, adaptability

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах полікризи, яка формується під впливом одночасної дії економічних, безпекових, інституційних та соціальних викликів. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, втрачають ефективність, оскільки не забезпечують здатності підприємств одночасно адаптуватися, трансформуватися та зберігати функціональну стійкість.

Особливою актуальності набуває проблема формування стратегічної резилієнтності підприємств як здатності не лише протистояти кризовим впливам, а й використовувати їх як імпульс для розвитку. Водночас існуючі наукові підходи здебільшого розглядають резилієнтність у межах внутрішніх ресурсів підприємства, залишаючи поза увагою вплив зовнішнього середовища, зокрема взаємодію з територіальними, інституційними та соціально-економічними системами.

У цьому контексті постає необхідність переосмислення підходів до управління стратегічною резилієнтністю через призму екосистемної взаємодії, де підприємства розглядаються як елементи ширшої системи «бізнес – влада – громада». Такий підхід дозволяє врахувати роль інституційної довіри, стратегічної синхронізації та інтеграції ресурсів як ключових чинників забезпечення стійкого розвитку в умовах полікризовості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє систематизувати наукові та прикладні підходи до дослідження стратегічної резилієнтності підприємств за кількома змістовними кластерами.

Перший кластер становлять стратегічно-інституційні та територіальні підходи, що відображають роль регіонального розвитку та муніципальних стратегій у формуванні умов функціонування бізнесу. До нього належать матеріали Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради [1], а також стратегічні документи розвитку міста [2-5], які формують основу екосистемного

середовища. Доповнюють цей напрям дослідження державного управління в умовах криз Барило О.Г., Потеряйко С.П. [6] та Миколюк А.В. [7], що акцентують увагу на ролі інституційної спроможності.

Другий кластер охоплює екосистемно-інноваційні та соціально-орієнтовані підходи, де підприємства розглядаються як елементи соціально-економічних систем. Зокрема, це дослідження про формування інклюзивної соціальної відповідальності [8, 22, 23], праці Філіппова В.Ю., Янгулова Е.П., Мороза О.М., Ковальова Ю.О., Синиці М.О. [18], які обґрунтовують інтеграцію бізнесу в систему сталого розвитку.

Третій кластер становлять теоретико-концептуальні дослідження резиліентності, які формують базу сучасного розуміння цього явища. До нього належать роботи Пирожкова С.І., Божка Є.В., Хамітова Н.В. [9], Савицької Н.Л., Пахучої Е.В. [10], Запорожченко О.В., Матейко Н.М., Чистовської Ю.Ю., Прокоф'євої О.А., Прокоф'євої О.О. [11], а також класичні підходи Фергуса С., Циммермана М. [12] та Лазоса Г.П. [13], що розкривають багатовимірність категорії резиліентності.

Четвертий кластер представлений екологічними та адаптаційними підходами, де резиліентність розглядається як властивість складних систем. Це роботи Голлінга К.С. [14], Волкера Б., Голлінга К.С., Карпентера С.Р., Кінцига А. [15], які заклали основи розуміння адаптивності, трансформаційності та стійкості соціально-екологічних систем.

П'ятий кластер формують прикладні дослідження управління резиліентністю в умовах нестабільності, зокрема у безпековому та економічному контекстах. Сюди належать праці Мохора В.В., Коробейнікова Ф.О. [16], Дучека С. [17], Сорокіна С.А. [19], Бобринцева П.В. [20], Горюк Є.І., Лепейко Т.І. [21] які акцентують увагу на механізмах адаптації, прогнозування та управління стійкістю підприємств.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, у дослідженнях відсутній цілісний підхід до формування конструкту стратегічної резиліентності підприємств на основі екосистемної інтеграції, що поєднує інституційні, територіальні та корпоративні аспекти розвитку, що й визначає наукову спрямованість даної роботи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значну кількість досліджень, присвячених проблемам стратегічної резиліентності підприємств, у науковій літературі відсутній цілісний підхід до її формування в умовах полікризового середовища. Найвні напрацювання здебільшого зосереджені на внутрішніх ресурсних, організаційних або поведінкових аспектах стійкості, не враховуючи комплексної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем.

Недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції екосистемного підходу у процес формування стратегічної резиліентності, зокрема в

частині взаємодії підприємств із територіальними стратегіями розвитку, інституційним середовищем та соціально-економічними системами. Відсутнє також обґрунтування ролі інституційної довіри як стратегічного ресурсу, що впливає на здатність підприємств до адаптації та трансформації.

Крім того, потребує подальшого дослідження питання формування конструкту стратегічної резиліентності підприємств як інтегрованої системи, що поєднує внутрішні управлінські механізми із зовнішніми екосистемними зв'язками. Саме заповнення зазначених прогалів визначає наукову спрямованість даного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аналіз детермінант та наслідків впливу полікризового середовища на конструкт стратегування проведено в контексті Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року та її змін за напрямками:

- а) вхідні умови, структура та цільовий фокус;
- б) зміни формату стратегій та функціоналу стратегування;
- в) зв'язок потреб підприємств бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу;
- г) потреби щодо врахування полікризовості та регіональна специфіка резиліентності для синхронізації векторів «5Т» та корпоративних стратегій.

1) Вхідні умови, структура та цільовий фокус. Інвестиційна стратегія «5Т» м. Одеса (далі – «Одеса 5Т») [1] була розроблена в 2016 р., як невід'ємна складова актуалізованої Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року (далі – Стратегія розвитку), що була затверджена Одеською міською радою як головний довгостроковий послідовний План розвитку міста, що визначає його основні напрямки, цілі та завдання [2]. Стратегія розвитку позиціонувалася як плановий документ найвищого рівня у місті та інструмент налагодження партнерства між усіма органами влади, широким колом представників бізнесу та громадянського суспільства. В її основу були покладені принципи:

- конституційності та законності;
- партнерства та співробітництва;
- прозорості та передбачуваності;
- історичної спадкоємності;
- сталого розвитку.

Вхідні умови розробки обох стратегій (Стратегії розвитку та «Одеса 5Т») і започаткування стратегування відповідних процесів визначали:

- а) економічний розвиток міста на постіндустріальній економіці, який не передбачав відмову від розвитку промислового комплексу на тлі щорічного зростання частка сектору надання послуг, ІТ-сектору та «економіки знань», телекомунікацій тощо;

- б) переорієнтація пріоритетів бізнес-структур на види діяльності з високою часткою доданої вартості;

в) наявність потужної наукової та навчальної бази;

г) активний пошук вітчизняних та закордонних інвестицій.

Так, у 2012-2015 рр. внесок міста у соціально-економічний розвиток регіону за більшістю показників (введення в експлуатацію житла, перевезення вантажів та пасажирів, капітальні інвестиції, роздрібний товарообіг, обсяг реалізованих послуг, експорт та імпорт товарів та послуг,

кількість штатних працівників) перевищував 50%; серед найбільших обласних центрів України Одеса займала 2-ге місце за кількістю наявного населення, прийняття в експлуатацію житла, пасажирообігом, водночас лише 4-те та 5-те місця за обсягами капітальних та прямих іноземних інвестицій відповідно (табл. 1). Це ще раз підкреслювало критичну необхідність розроблення механізмів та інструментів підвищення інвестиційної привабливості міста.

Таблиця 1. Початкові характеристики умов об'єкту стратегування: порівняльна характеристика м. Одеси за основними соціально-економічними показниками 2015 р. з найбільшими обласними центрами України

Показник	Значення по містах					Рейтинг м. Одеса
	Одеса	Запоріжжя	Дніпро	Харків	Львів	
1. Кількість наявного населення на кінець року, тис.осіб	1010,8	756,9	986,3	1449,7	758,4	2
2. Пасажирообіг автомобільного транспорту, млн.пас.км.	1988,7	458,5	866,6	810,4	1746,4	1
3. Вантажообіг автомобільного транспорту, млн.ткм.	1013,4	746,1	695,8	1428,1	628,2	2
4. Прийняття в експлуатацію загальної площі житла, тис.кв.м.	371,6	77,9	164,9	171,0	761,5	2
5. Обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу, грн.	16766	125392	83268	36364	32392	5
6. Прямі іноземні інвестиції в економіку міста на одну особу на початок року, дол. США	567,8	1159,6	1705,4	726,2	1004,4	5
7. Обсяг капітальних інвестицій на одну особу у фактичних цінах, грн.	5815,3	6802,4	8217,3	4952,6	8920,1	4
8. Середньомісячна номінальна заробітня плата штатних працівників, грн.	4089	4470	4266	3840	3958	3

Джерело: власна розробка автора

За результати SWOT-аналізу [1] визначені недостатньо використані можливості розвитку міста. В економічній сфері ними були:

- використання європейських структурних фондів для фінансування проектів, доступ до програм ЄС;
- участь міста у реалізації проектів ЄС, міжнародних фінансових організацій, а також проектів, передбачених Стратегіями розвитку області та міста;
- розробка програм з оздоровлення великих промислових підприємств;
- покращення інвестиційного клімату;
- спрощення дозвільної системи у бізнесі та земельних відносинах.

В туризмі:

- не повністю реалізований туристичний потенціал, включаючи культурно-історичну спадщину (історія, архітектура);
- збільшення кількості відпочиваючих та туристів внаслідок заморожування кримських туристичних маршрутів;
- включення історичного центру міста до основного списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО;
- інвестиційна привабливість сфери туризму;
- впровадження заходів щодо активнішого розвитку ділового туризму;
- вихід на нові туристичні ринки.

В розвитку місцевого самоврядування:

- посилення партнерства «влада – бізнес – громада», децентралізація влади;
- залучення грантових коштів на розвиток громади;
- активне співробітництво громадських організацій та органів місцевого самоврядування щодо вирішення проблем міста.

Відтак, планові показники реалізації Стратегії розвитку міста (до 2022 р. порівняно з 2015 р.), зокрема за рахунок впровадження та реалізації конструкту інвестиційної Стратегії «5Т», передбачали [2]:

- економіка в цілому: зростання обсягів реалізованої промислової продукції, капітальних інвестицій, прямих іноземних інвестицій – в 1,3-1,5 разів, роздрібного товарообігу підприємств – в 1,3 рази, середньомісячної номінальної заробітної плати – в 1,7 разів.
- секторальні зміни: транспортна сфера: зростання вантажообігу усіх видів транспорту, пасажирообігу усіх видів транспорту загального користування – в 1,2-1,5 разів; сфера житлового забезпечення населення: зростання загальної площі житла прийнятої в експлуатацію на 10%; сфера культури, відпочинку та туризму – зростання одноразової місткості підприємств готельного господарства до 13500 місць (на 20%), кількості заходів пасажирських суден до Одеського порту – до 120 (в 9 разів);

сфера охорони здоров'я – скорочення смертності дітей у віці до 1 року, та смертності у працездатному віці – на 10%; соціальна сфера – скорочення кількості зареєстрованих безробітних на 1,5% щорічно, зростання кількості органів самоорганізації населення в 1,2-1,5 рази; освіта – зростання кількості дошкільних навчальних закладів на 15 одиниць та скорочення завантаженості дошкільних навчальних закладів до 100-120 дітей на 100 місць, зростання кількості учнів у загальноосвітніх навчальних закладах на 10-12% та зростання кількості таких закладів на 6 одиниць.

Відповідно, в умовах конкуренції для залучення інвестицій не тільки на українському, а й на міжнародному рівні, м. Одесі була необхідна єдина стратегія, спрямована на позиціонування міста як привабливого, перспективного і безпечного для інвесторів. Адже, місто поєднує в собі найбільший морський порт, розвинену промисловість,

курортно-рекреаційний комплекс, транспортну, фінансову і соціальну інфраструктуру, що має робити її подвійно привабливою для бізнес-вкладень.

Для цього у 2013-2016 рр. була розроблена інвестиційна концепція «Одеса 5Т», яка фокусувала п'ять основних напрямків розвитку міста – транспорт, туризм, торгівля, технології і траст («довіра») – головні бізнес-активи міста, відповідно до яких залучаються інвестиції і реалізуються проекти в міському просторі. Інвестиційна стратегія «Одеса 5Т» була вбудована (імplementована) в актуалізовану в 2016 р. Стратегію економічного та соціального розвитку м. Одеси, як необхідний механізм її успішної реалізації, досягнення поставлених в ній цілей і запланованих рівнів індикативних показників (рис. 1), змінивши як цільову орієнтацію та формат Стратегії розвитку як документа, так і зміст етапів її реалізації.

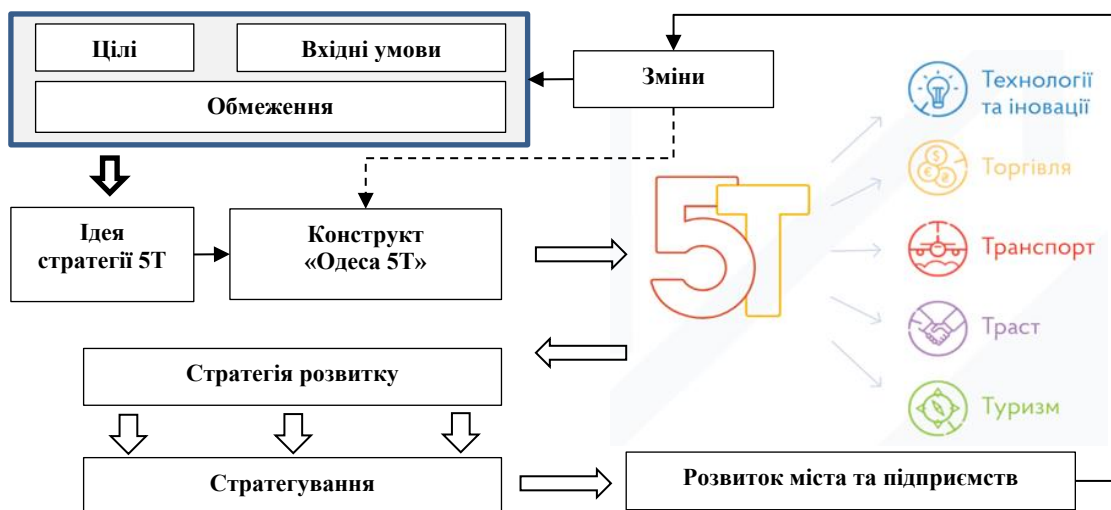


Рисунок 1. Конструкт та імplementація інвестиційної концепції «5Т» у Стратегію соціально-економічного розвитку м. Одеса, 2016 р.

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

У підсумку Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року отримала у інформаційному просторі брендовану назву – Стратегія «Одеса 5Т», а її структура включила такі компоненти [1-2]:

а) технології та інновації: орієнтованість на розвиток ІТ-сектора та креативних індустрій; цифровізацію міського управління (smart city); залучення інновацій та стартап-екосистем;

б) торгівля: передбачає формування Одеси як регіонального торговельно-економічного хабу шляхом розвитку малого і середнього бізнесу, підтримки експорту та імпорту, створення сприятливого бізнес-клімату;

в) транспорт: охоплює розвиток морської, портової та логістичної інфраструктури, міського громадського транспорту, інтеграції Одеси у міжнародні транспортні коридори;

г) туризм: спрямований на розвиток Одеси як міжнародного туристичного центру, з акцентом на культурний, подієвий, медичний, гастрономічний та діловий туризм, розвиток туристичної інфраструктури, підвищення якості міських сервісів;

д) траст (людська довіра і доброзичливість): фокусується на людському капіталі міста – розвитку освіти, науки та культури, утриманні та залученні фахівців, формуванні креативного класу та підприємницького середовища.

2) Зміни формату стратегій та функціоналу стратегування. По суті Інвестиційна Стратегія «Одеса 5Т» стала уособленням реалізації завдання щодо формування механізму залучення інвестицій у пріоритетні міські проекти, закладеного в 1-му етапі Стратегії розвитку на період 2013-2016 рр (рис. 2). Це заклало можливість актуалізації змісту та завдань 2-го (2017-2018 рр) та 3-го (2019-2022) етапів Стратегії розвитку міста.



Рисунок 2. Цілі та динаміка змін Інвестиційної концепції «Одеса 5Т» в межах Стратегії соціально-економічного розвитку м.Одеса 2013-2022 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами [3-4]

На 2-му етапі приватні інвестиції та інвестиції з міського бюджету мали стати основою для якісної зміни вигляду міста і створення середовища з високою якістю життя, що передбачало, зокрема:

- активне впровадження інвестиційних проектів в економіку міста;
- спрямування інвестицій на розбудову соціально-економічної інфраструктури міста;
- концентрацію інвестиційних ресурсів на реалізацію проектів у рамках «Одеса 5Т»;
- залучення значного обсягу внутрішніх та зовнішніх інвестицій для концентрації на пріоритетних напрямках структурної модернізації економіки міста [4].

На 3-му етапі переходу від мобілізаційного до інноваційного шляху розвитку задля прискореного зростання якості життя в місті передбачалось:

- інтенсивний розвиток інноваційних видів економічної діяльності, комплексна модернізація основних фондів інноваційно-орієнтованих підприємств і поступовий перехід виробництва на новий технологічний рівень;
- розвиток партнерства бізнесу з науковими установами міста і регіону, поліпшення стратегічного планування міського господарства та соціальної інфраструктури, впрова-

дження високих технологій у промисловість, інфраструктуру міста, у довгостроковій перспективі – створення інноваційних кластерів;

- створення нових робочих місць, в основному для інноваційно-орієнтованої молоді, досягнення ефективного використання інтелектуального потенціалу;
- поліпшення основних параметрів якості життя за рахунок розвитку систем охорони здоров'я, освіти, культури, поліпшення екології міста;
- зростання потенціалу міста як великого туристичного центру, центру ділових комунікацій за рахунок розвитку відповідної інфраструктури [4].

Ключовою особливістю Стратегії розвитку 2016-2022 після інтеграції в неї концепції та інвестиційної стратегії «Одеса 5Т» стало її спрямування на популяризацію міста як найсприятливішого для бізнесу в Україні та у світі. Вона була спрямована на залучення інвестицій для розвитку міської інфраструктури, міжнародної взаємодії, бізнесу, просування інноваційного та технологічного потенціалу міста. Відтак, актуалізована Стратегія розвитку 2016 р. [4] була спрямована на забезпечення можливості активі-

зувати весь наявний потенціал м. Одеси задля його розвитку на користь мешканців, зацікавлених у створенні європейського міста на засадах відповідального управління. Оновлений цільовий фокус Стратегії розвитку визначав і особливості її структури, де ключова увага фокусувалась на розкритті тих питань, які були привабливі перш за все для зовнішніх інвесторів:

а) профілю громади та діагностики початкових умов розвитку міста;

б) SWOT-аналізі перспективного розвитку міста;

в) місії міста, пріоритетів стратегічних цілей та завдань;

г) етапах та елементах механізму реалізації Стратегії;

д) цільових індикаторів економічного та соціального розвитку міста.

Відтак, Стратегія розвитку на базу логічного конструкту «Одеса 5Т» набула інноваційного нестандартного формату, порівняно із звичними стратегічними документами регіонального та місцевого розвитку, де кожен блок інформації був призначений для залучення зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів до стратегічного інвестиційного розвитку міста.

Такий підхід до формування Стратегії розвитку міста як нормативного документу був обумовлений не лише її новою цільовою орієнтацією, а й вхідними умовами розвитку бізнесу та інвестування в м. Одеса на період її розроблення.

Отже, по суті Стратегія «5Т Одеса» – це концептуальна модель стратегічного розвитку міста, що ґрунтується на поєднанні п'яти ключових векторів («5Т»), де основою розвитку виступають технології і траст (довіра), а пріоритетними секторами – торгівля, транспорт, туризм, які формують цілісну систему соціально-економічного, інфраструктурного та інституційного зростання міської агломерації. Вона застосовується як інструмент міського стратегування та орієнтована на:

а) підвищення конкурентоспроможності міста;

б) забезпечення його сталого розвитку;

в) інтеграцію Одеси у глобальні економічні, культурні та технологічні процеси.

Лише за 3 перші роки існування Стратегії «Одеса 5Т» біля 40 проєктів були реалізовані або запущені в реалізацію, було залучено понад 190 млн.євро інвестицій, в т.ч. 273 тис.євро грантів, 103186 тис.євро кредитів, 2691 тис. євро інвестицій, 83160 тис.євро бюджетних коштів. Каталоги муніципальних інвестиційних проєктів щорічно презентуються національним та міжнародним партнерам з метою розшуку інвестицій без регіональних обмежень.

Можна вважати, що з науково-прикладної точки зору модель «5Т» є:

а) мультидисциплінарною, адже: поєднує елементи теорій регіонального розвитку та конкурентних переваг територій (М. Портера), концепції сталого розвитку міст (UN SDGs) та теорії кластерної економіки;

б) системною, адже дозволяє оцінювати розвиток міста через взаємопов'язані підсистеми, виступає базою для формування КРІ міського розвитку;

в) універсальною, так як може бути адаптована до інших міст з портовою та туристичною спеціалізацією.

За результатами особистого спілкування з інвесторами та експертами, можна стверджувати, що за роки свого розвитку модель конструктуру «5Т» стала популярною, а «Одеса 5Т» стала «брендовою», тобто такою, що невід'ємно асоціюється з стратегічним та інвестиційним розвитком м. Одеса.

Можна стверджувати, що пуляризація моделі конструкту «5Т» та брендизація Стратегії розвитку завдяки його впізнаваності створює ефект інституційного тяжіння, який трансформує корпоративні стратегії підприємств міста з автономних планів у частину єдиної регіональної екосистеми з високим рівнем довіри. Сформована «брендовість» інвестиційної стратегії Одеси стає для бізнес-структур додатковим нематеріальним активом, що спрощує залучення капіталу та вихід на міжнародні ринки завдяки асоціації з прозорими векторами розвитку (5Т). Це стимулює місцеві підприємства синхронізувати власні цілі з пріоритетами розвитку міста, що в умовах полікризовості забезпечує їм кращий доступ до ресурсів, інклюзивного партнерства та колективного захисту інтересів, зрештою перетворюючи впізнаваність міського бренду на фундамент для інноваційного стрибка та стратегічного антикризисності кожного окремого суб'єкта господарювання.

3) Зв'язок потреб підприємств бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу. Для аргументації сформульованого вище висновку про вплив бренду «Одеса 5Т» на корпоративні стратегії та можливості розвитку підприємств, проведено кабінетно-польове дослідження впливу Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року на стратегічну резиліентність підприємств у контексті зв'язку потреб бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу. Період анкетування представників бізнес-сектору (30 респондентів):

а) 01.06-30.06.2020 р. (перше опитування);

б) 01.06-30.06.2024 р. (друге опитування).

Дослідження на обох етапах фокусувалося на трьох об'єктах: інституційна довіра, стратегічна синхронізація, ресурсні можливості. Форма збору інформації – анкетування представників менеджменту бізнес-структур (гугл-анкета). Обидві розроблені анкети (додаток Б.1.1, Б.1.2) мають однаковий формат та містять по 10 ідентичних питань (Pi) з актуалізацією деяких їх формулювань у 2024 р. (фокус на полікризовість без змістовних викривлень), розраховані на одних і тих самих респондентів, мають варіанти відповідей.

Питання (Pi) відображать такі об'єкти, як:

- брендовість (P_1, P_2): P_1 – інформаційне охоплення бренду як показник, який доводить, що модель «5Т» стала «брендовою», оскільки знання векторів є загальноприйнятим стандартом для бізнес-спільноти міст. P_2 – асоціація з брендом, яка визначає ментальну стійкість. Якщо бренд асоціюється з розвитком, це створює психологічну опору для персоналу та власників бізнесу;
- інституційна довіра (P_3, P_9): P_3 – довіра партнерів як прямий показник інституційної стійкості. Високий рівень довіри дозволяє підприємству отримувати ресурси (кредити, товари) навіть тоді, коли стандарти ринкові механізми не працюють. P_9 – важливість іміджу як індикатор стратегічної далекоглядності: резиліентне підприємство розуміє, що репутація в екосистемі діє як страхування на випадок кризи;
- стратегічна синхронізація (P_4, P_5, P_6): P_4 – синхронізація стратегій к ключовий індикатор. Синхронізація з містом означає, що підприємство не бореться з кризою самотужки, а використовує спільні з містом вектори руху. P_5 – ключовий вектор як індикатор напряму адаптації. Так, перехід на вектор «Технології» під час війни є адаптивним маневром для збереження бізнес-процесів у хмарних сховищах. P_6 – вплив на адаптацію як пряма оцінка того, як допомога зовнішнього інструменту (бренд «Одеса 5Т») змінюється під тиском обставин;
- ресурсна та мережева резилієнтність (P_7, P_8): P_7 – доступ до ресурсів/інфо як індикатор ресурсної стійкості. Доступ до муніципальної інформації та підтримки дозволяє підприємству швидше знаходити рішення в моменти хаосу. P_8 – розбудова партнерств як індикатор мережевої резилієнтності: чим більше інклюзивних зв'язків у підприємства всередині екосистеми міста, тим вища його здатність поглинати шоки, бо завжди є партнер-замінник;
- здатність до трансформації (P_{10}): P_{10} – готовність до спільних проєктів як індикатор антикрихкості: якщо підприємство готове до нових проєктів, воно не просто відновлюється, а трансформується (ефект Leapfrog). Вибірка з 30 підприємств була сформована як репрезентативний зріз бізнес-екосистеми Одеського регіону, інтегрованої в стратегію «5Т» (рис. 3).

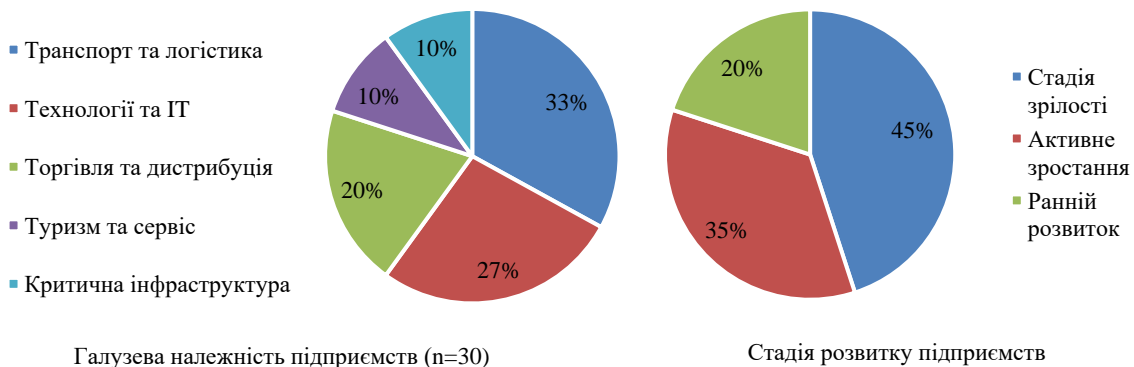


Рисунок 3. Структура виборки респондентів: ознаки галузевої належності (вид економічної діяльності), стадії розвитку, 2020 р. та 2024 р.

Джерело: власна розробка автора

Репрезентативність вибірки забезпечує формування її за ознаками галузевої належності (вид економічної діяльності) та стадії розвитку:

а) галузева належність (вид економічної діяльності): вибірка охоплює ключові галузі, що формують стратегічний потенціал міста, з акцентом на транспортно-логістичний і технологічний сектори:

- транспорт та логістика (33%): підприємства портової інфраструктури, експедиторські компанії та оператори мультимодальних перевезень (основа стійкості міста та регіону);
- технології та IT (27%): сервісні IT-компанії, розробники програмного забезпечення для автоматизації бізнесу та стартапи, орієнтовані на цифрову трансформацію;
- торгівля та дистрибуція (20%): великі ритейл-мережі та оптові постачальники, що забезпечують продовольчу безпеку та товарний трафік;

- туризм та сервісна економіка (10%): готельні комплекси та заклади HoReCa, що адаптували свої стратегії до умов воєнного стану;

- критична інфраструктура та траст (10%): підприємства енергозабезпечення та фінансового сектору, що формують фундамент довіри та стабільності системи.

Транспортно-логістичний (33%) і технологічний сектори (27%) домінують і це логічно, оскільки саме вони були є опорними для стратегії «Одеса 5Т» та найбільш чутливими до впровадження інструментів стратегічної резилієнтності. Менші частки торгівлі, туризму та критичної інфраструктури доповнюють загальну картину;

б) стадія розвитку: вибірка структурована таким чином, щоб охопити різні рівні адаптивності залежно від «життєвого досвіду» підприємств:

- стадія зрілості (44%): підприємства з досвідом понад 10 років. Для них стратегія «5Т» є інструментом збереження лідерства та транс-

- формації вже існуючих громіздких структур у більш гнучкі системи;
- стадія активного зростання (36%): підприємства, що масштабуються. Вони найбільш активно синхронізують корпоративні стратегії з векторами стратегії міста для отримання доступу до нових ресурсів та партнерств;
 - стадія раннього розвитку / стартапи (20%): переважно технологічні компанії, які від початку будують свою бізнес-модель як частину інноваційної екосистеми міста, орієнтуючись на ефект «Leapfrog» як випередження.
- Розподіл за життєвим циклом показує, що майже половину опитаних підприємств (44%) складають зрілі. Це додає ваги дослідженню, оскільки вони мають накопичений ресурсний досвід. Разом з тим, значна частка підприємств на стадії зростання (36%) та раннього розвитку (20%)

дозволяє проаналізувати динамічні аспекти адаптації та потенціал до інноваційного стрибка.

Сформована таким чином структура вибірки дозволяє стверджувати, що висновки дослідження будуть є вузькоспеціалізованими, а відображатимуть системний вплив бренду «Одеса 5Т» на розвиток бізнес-середовища в умовах полікризовості.

Згідно з авторською кластеризацією, опитані підприємства були розподілені за їхньою стратегічною роллю як представники кластерів (табл. 2):

- критичного: підприємства, що забезпечують життєдіяльність міста (високий рівень Absorptive capacity);
- інноваційного: компанії, що генерують зміни та нові технологічні рішення (високий рівень Transformative capacity);
- соціального: суб'єкти, орієнтовані на збереження людського капіталу та інклюзію.

Таблиця 2. Розподіл вибірки за стратегічними кластерами (2020 р. та 2024 р.)

Кластер	Кількість підприємств, одиниць	Частка у вибірці	Характеристика стратегічної ролі
Критичний	13	43%	Підприємства, що формують «каркас» життєдіяльності міста (порт, логістика, енергетика). Мають найвищий рівень здатності поглинати шоки (Absorptive capacity).
Інноваційний	8	27%	Підприємства сектору високих технологій, цифрові сервіси та R&D центри. Орієнтовані на здатність до якісного оновлення (Transformative capacity).
Соціальний	9	30%	Суб'єкти сфери послуг, освіти, медицини та ритейлу. Фокусуються на збереженні людського капіталу та забезпеченні інклюзивності розвитку.
РАЗОМ	30	100%	

Джерело: власна розробка автора

Аргументи на користь цього розподілу такі. Домінування критичного кластеру (13 підприємств) обумовлено специфікою м. Одеса як великого транспортно-логістичного вузла. Його підприємства є ключовими об'єктами оцінювання стратегічної резиліентності, оскільки саме вони тримають «удар» криз першими. Достатня представленість інноваційного сектору (8 підприємств) дозволяє довести можливість ефекту випереджального розвитку через технологічну трансформацію навіть в умовах форс мажору. Соціальний кластер (9 підприємств) критично важливий для аналізу соціальної складової резиліентності системи.

Аналіз отриманих у 2020 р. результатів дослідження по всіх наведених вище напрямках (Додаток Б.1.3) довів, що:

- брендівість (П₁, П₂) працює – 66,7% опитаних чітко знають про стратегію, а середній бал асоціації з розвитком становить 4/5, що підтверджує статус «брендівості» моделі (рис. Б.1.3.1-Б.1.3.2);
- інституційна довіра (П₃, П₉) існує – більшість підприємств (П₃) відзначили зростання довіри партнерів через приналежність до екосистеми міста, особливо у секторах транспорту та технологій (рис.Б.1.3.3.-Б.1.3.4);

- стратегічна синхронізація (П₄, П₅, П₆) неочікувано мала високий рівень – 66,7% респондентів вже інтегрували цілі «5Т» у свої корпоративні стратегії, а ще 13,3% планують це зробити, що доводить перехід від автономного до екосистемного управління (рис.Б.1.3.5-Б.1.3.7);

- ресурсну та мережеву резиліентність (П₇, П₈) також можна визнати високою – понад 80% респондентів вважають, що бренд «Одеса 5Т» допомагає їм адаптуватися до умов форс мажору, забезпечуючи «парасольковий» захист та інформаційну підтримку (рис.Б.1.3.8-Б.1.3.9);

- здатність до трансформації (П₁₀) потребує більш детального аналізу, адже у 2020 р. (початковий етап формування екосистемного мислення) стратегія «Одеса 5Т» сприймалася бізнесом переважно як зовнішня ініціатива Одеської міської ради, а не як спільний простір для розвитку.

Тому мають місце такі важливі спостереження.

По-перше, у 2020 р. переважала модель поведінки респондентів «Очікування та стимулювання», 20% яких обрало варіант «Потребуємо додаткових стимулів». Це засвідчило низький рівень самостійної трансформаційної активності. Бізнес був готовий до змін лише за умови наявності зовнішньої підтримки (пільг, субсидій, прямого фінансування). Трансформація сприймалася як

додаткове навантаження, а не як інвестиція у власну стійкість.

По-друге, мав місце певний трансформаційний скептицизм – наявність відповідей «Ні» (13,3%) вказала на існування прошарку підприємств, які обрали стратегію повної автономії. Це ідентифікувало розрив між муніципальним баченням розвитку міста та реальними планами бізнесу: те, що частина підприємств не бачила прямого зв'язку між власною конкурентоспроможністю та міською стратегією.

По-третє, респонденти продемонстрували середній рівень «антикрихкості» – готовність до спільних проєктів без умов (66,7%) була аналогічною за рівень обізнаності (П1). Це вказувало на те, що знання про бренд «Одеса 5Т» (брендовість) конвертувалося у реальні дії. Бізнес вже виходив з фази пасивного спостереження. Водночас, за результатами SWOT-аналізу можна стверджувати, що стратегічне планування все ще було орієнтоване на збереження поточного стану (стабільність), а не на якісну трансформацію системи.

По-четверте, спільні проєкти розглядалися респондентами як «опції», а не «необхідності». Так, у 2020 р. участь у проєктах «5Т» розглядалася як факультативна можливість для масштабування бізнесу в мирний час (наприклад, розширення

готельного фонду чи IT-хабів). П₁₀ у цей період фіксував інвестиційний інтерес, але не стратегічну потребу. Трансформаційна спроможність була спрямована на кількісне зростання, а не на структурне виживання, як це сталося пізніше. По суті, результати опитування за П₁₀ у 2020 р. продемонстрували, що трансформаційний потенціал підприємств м. Одеси перебував у стані формування. Подеяка залежність від зовнішніх стимулів та певний стратегічний скептицизм вказували на те, що екосистема «Одеса 5Т» на той час ще не стала невід'ємною частиною бізнес-середовища підприємств, виконуючи роль в більшому ступені комунікаційної платформи, аніж драйвера системних змін.

Ці дані стали початковим емпіричним підґрунтям для припущення про реальність позитивного впливу стратегії розвитку міста на життєздатність бізнес-структур. Результати повторного опитування тих самих 30 підприємств (з невеликою заміною на аналогічні внаслідок форсмажору) станом на 2024 р. та їх зведений аналіз наведено у додатку Б.1.3. Порівняння з даними 2020 р. (початок пандемії та активного просування концепту «Одеса 5Т») дозволяє виявити перехід від простої впізнаваності концепту як бренду до глибокої стратегічної інтеграції (табл. 3).

Таблиця 3. Матриця порівняльних результатів досліджень, 2020 р. та 2024 р. (узагальнено за вибіркою, N=30)

Показник (середнє значення / % позитивних)	Рік (опис)		Тенденція
	2020 (базис)	2024 (полікриза)	
Обізнаність про вектори «5Т» (П ₁)	66,7%	96,7%	Зростання через активну комунікацію.
Рівень інституційної довіри (П ₃)	63,3%	76,7%	Зростання ролі партнерства.
Синхронізація стратегій (П ₄)	66,7%	86,7%	Перехід до екосистемного управління.
Оцінка бренду як символу розвитку (П ₂)	4,0 / 5	4,65 / 5	Формування статусу «парасолькового» захисту.
Готовність до інклюзивних проєктів (П ₁₀)	66,7%	86,7%	Усвідомлення важливості соціального капіталу.

Джерело: власна розробка автора

Можна також відмітити три ключові зміни, що відбулися за кластерами підприємств за період 2020-2024 рр. Зокрема:

- транспорт та логістика (критичний кластер): у 2020 р. фокус був на розширенні трафіку, тоді як у 2024 р. – на виживанні та диверсифікації. Завдяки бренду «Одеса 5Т» та міським програмам підтримки 90% цих підприємств змогли переорієнтуватися на нові логістичні коридори, використовуючи «Траст» як інструмент отримання міжнародних гарантій;
- технології та IT (інноваційний кластер): якщо у 2020 р. IT-сектор тримався дещо осторонь міських стратегій, то у 2024 р. відбулася максимальна конвергенція. Рівень синхронізації корпоративних планів із вектором Technology зріс утричі – бізнес почав використовувати міську цифрову інфраструктуру для релокації сервісів та захисту даних;
- торгівля та сервіс (соціальний кластер): найбільший стрибок відбувся у показнику

«Інклюзивна відповідальність». Підприємства, що раніше сприймали соціальні проєкти як благодійність, у 2024 р. інтегрували їх у ядро стратегії для утримання талантів (вектор Talents). Результати 2024 р. підтверджують, що в умовах крайньої нестабільності бренд «Одеса 5Т» перетворився з «маркетингової оболонки» на когнітивний каркас резиліентності. Підприємства використовують його як орієнтир для трансформації своїх бізнес-моделей, що дозволяє їм переходити від абсорбції шоків до випереджального розвитку навіть під час війни. Проте аналіз матриці порівняльних результатів досліджень (див. табл. 3) дозволяє виділити чотири ключові тренди розвитку. Це:

а) консолідація навколо вектора «Траст» (П₃): якщо у 2020 р. довіра була бажаним активом, то у 2024 р. вона стала критичним ресурсом. Показник П₃ «суттєво» зріс із 63% до 77% (рис. 4). Бізнес-структури масово зрозуміли, що виживання в умовах війни можливе лише через мережеву довіру, яку забезпечує бренд «Одеса 5Т».

б) вимушена синхронізація (П₄): перехід від відповіді «ні» до «так» свідчить про те, що підприємства припинили розглядати стратегію міста як зовнішній фактор і «Одеса 5Т» відтепер виступає каркасом, на якому вони будують власну безпеку (рис. 5).

в) еволюція адаптації (П₆): відповіді «так» на П₆ стали ще більш домінуючими. Це підтверджує, що бренд «Одеса 5Т» виконує роль стратегічного демпфера – він дає бізнесу відчуття приналежності

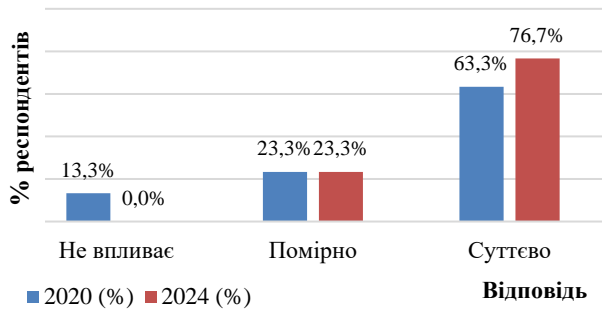


Рисунок 4. Оцінка рівня довіри партнерів П₃

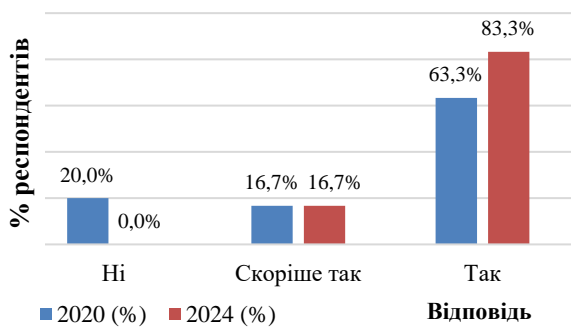


Рисунок 6. Оцінка рівня впливу на адаптацію та стабільність П₆

до організованої системи, що знижує рівень стратегічної невизначеності (рис. 6);

г) готовність до трансформації (П₁₀): динаміка індикатора (рис.7) відображає готовність бізнесу не просто повертатися до сталого стану, а якісно оновлюватися та розвиватися через спільні ініціативи екосистеми «5Т», перехід підприємств від пасивної адаптації до активного творення майбутнього.

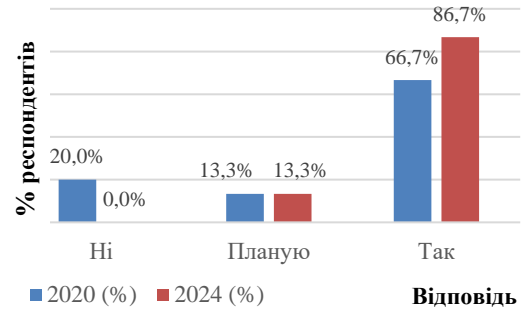


Рисунок 5. Оцінка рівня синхронізації стратегій П₄

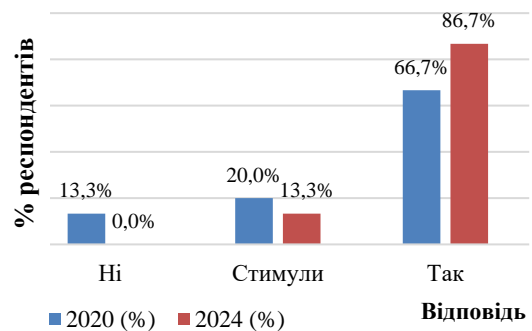


Рисунок 7. Оцінка рівня здатності до трансформації П₁₀

Джерело: власна розробка автора

Динаміка П₁₀ доводить формування антикрихкості підприємств Одеси. Якщо у 2020 р. спільні проекти сприймалися як опція для зростання, то у 2024 р. вони стали стратегічною необхідністю. Готовність бізнесу до глибокої інтеграції в муніципальні ініціативи навіть у розпал війни є прямим доказом високої трансформаційної спроможності (Transformative capacity), що дозволяє реалізовувати ефект випереджального розвитку (Leapfrog).

Відтак, на основі порівняльного аналізу результатів опитування 30 підприємств м. Одеса за період 2020–2024 рр., можна сформулювати такі узагальнені висновки щодо трансформації бізнес-екосистеми під впливом стратегії «Одеса 5Т» в умовах полікризовості, прив'язані до відповідних відповідей респондентів на питання опитувальника (анкети):

— інституціоналізація бренду (П₁, П₂): стратегія «Одеса 5Т» пройшла шлях від декларативного документа до загально визнаного інституційного стандарту. Рівень обізнаності зріс майже

до абсолютного (97%), що робить концепт-модель «5Т» головним когнітивним каркасом для бізнесу;

— вимушена стратегічна конвергенція (П₄): Суттєвим є зростання рівня синхронізації корпоративних стратегій із цілями міста (з 67% до 87%). Бізнес-структури усвідомили, що в умовах війни виживання можливе лише через інтеграцію в ширшу екосистему;

— трансформація Тресту в капітал (П₃, П₉): довіра перестала бути «приємним бонусом» і стала нематеріальним активом. Підприємства активно використовують бренд «Одеса 5Т» як репутаційний демпфер для зниження трансакційних витрат у відносинах із міжнародними партнерами;

— активізація трансформаційної спроможності (П₁₀): готовність до спільних проектів зросла на 20 відсоткових пунктів. Це свідчить про формування антикрихкості – бізнес готовий не просто відновлюватися, а змінювати свою структуру заради майбутнього розвитку.

Також можна виокремити такі ключові виклики для стейкхолдерів стратегічної резиліентності підприємств:

- галузева диспропорція (Π_5), яку доводить: а) «вимивання» пріоритетів сектору туризму як об'єктивний наслідок війни, втрата якого послаблює диверсифікацію економіки міста та її соціально-культурний капітал у довгостроковій перспективі, а для підприємств цієї сфери виникає потреба у пошуку нових туристичних продуктів та ресурсів; б) зростання пріоритетності вектору «Технології» створює пул нових завдань на рівні підприємств, пов'язаних з підвищенням компетентності персоналу, адаптацією до цифрових технологій управління;
- ресурсна залежність (Π_7): надзвичайно високий рівень покладання на муніципальні ресурси та інформацію (93%) може свідчити й про те, що бізнес став менш автономним. Це створює ризики «ефекту доміно» (збій муніципальної системи управління може негативно віддзеркалитися на життєздатності приватного сектору) та обумовлює необхідність диверсифікації своїх стратегій та джерел розвитку.

Таким чином, період 2020–2024 рр. довів, що модель «Одеса 5Т» є ефективним інструментом

колективної резиліентності: інституційне середовище міста змогло абсорбувати шоки війни та надати підприємствам необхідну «точку опори» для збереження стратегічної резиліентності.

4) Потреби щодо врахування полікризовості та регіональна специфіка резиліентності для синхронізації векторів «5Т» та корпоративних стратегій. Даний блок дослідження шукає відповіді на питання – Як п'ять ключових напрямів розвитку м. Одеси (транспорт, торгівля, туризм, технології, траст) корелюють із завданнями резиліентності підприємств в умовах війни? Війна суттєво змінила міську економіку, структуру населення, логістику, ринок праці й систему управління: економіка зазнала втрат, міграційні процеси зросли, а соціальні та інфраструктурні руйнування потребують відновлення. Воєнний конфлікт та масштабні бойові дії як різновиди форс мажору негативно впливають на стратегії соціально-економічного розвитку міст, і це стає великим викликом для досягнення імперативів сталого та інноваційного розвитку [4-6]. Зокрема, суттєво змінюються ресурсні можливості розвитку (рис. 8).

Це віддзеркалюється у динаміці основних показників соціально-економічного розвитку міста під впливом умов полікризовості в роки пандемії та військового стану (табл. 4).

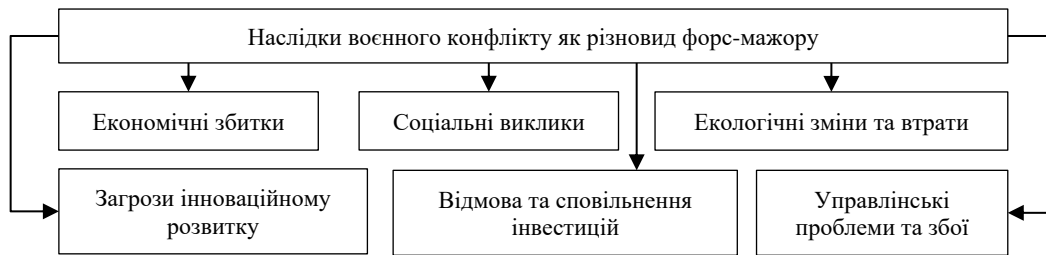


Рисунок 8. Наслідки воєнного конфлікту та зміна ресурсної бази стратегування соціально-економічного розвитку
Джерело: власна розробка автора

Таблиця 4. Основні показники соціально-економічного розвитку міста Одеса в умовах полікризовості, 2019-2024 рр.

Показник	Значення по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (I півр.)
1. Чисельність наявного населення, тис. осіб	1017,7	1015,8	1010,5	1003,9	997,4	нд
2. Середньомісячна заробітна плата, грн.	9521	10573	13598	17816	20110	19772
3. Обсяг реалізації продукції у відпускних цінах, млн. грн.	33069,3	34524,4	49056,2	43136,0	49401,1	22900,3
4. Середній обсяг реалізації промислової продукції по місту у розрахунку на одного мешканця, грн.	32494,2	33983,5	48544,7	42686,2	49122,3	22960,7
5. Капітальні інвестиції, млн. грн.	11963,7	12945,9	13674,9	6543,9	6198,9	3369,4
6. Зовнішньоторговельний товарооборот, млн. дол. США	2272,0	2506,5	3736,8	3211,3	2936,0	1693,4
7. Зовнішньоторговельний товарооборот у розрахунку на 1 мешканця, дол.в США	2232,5	2467,5	3697,8	3198,8	2943,7	1697,9
8. Обсяг виконаних будівельних робіт, млн. грн.	14673,1	24159,8	31018,5	10482,3	11723,0	5909,6
9. Введено в експлуатацію житла, тис. кв. м	500,8	186,4	523,5	427,0	84,7	н/д

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Аналіз наведених показників соціально-економічного розвитку Одеси у 2019–2024 рр. дозволяє простежити як довоєнні тенденції зростання, так і різке погіршення ситуації у роки війни, коли місто зіткнулося з комплексом кризових викликів.

Людський потенціал та добробут. За чисельністю населення Одеса належить до великих міст України, водночас бачимо стійкий тренд її скорочення: з 1 017,7 тис. осіб у 2019 р. до 997,4 тис. у 2023 р. Це зменшення на понад 20 тис. осіб відображає як природні демографічні процеси, так і масову міграцію, спричинену військовими діями. Середньомісячна заробітна плата демонструє стійке зростання: від 9,5 тис. грн у 2019 р. до понад 20 тис. грн у 2023 р., яке виглядає значним, проте має суперечливий характер. Адже, по-перше, відображає інфляційні процеси та девальвацію, а не реальне підвищення добробуту, а по-друге, скорочення робочої сили могло штучно підвищити середні показники. У першому півріччі 2024 р. зарплата знизилася до 19,8 тис. грн, що свідчить про стабілізацію на нижчому рівні та можливе зменшення ділової активності.

Економічні показники та галузева структура. Обсяг реалізації продукції у відпускних цінах зріс у 2021 р. до 49 млрд грн, але у 2022 р. скоротився до 43 млрд. Це падіння відображає наслідки руйнування логістики та зниження виробничої активності. У 2023 р. показник відновився до довоєнного рівня, проте дані за перше півріччя 2024 р. (22,9 млрд грн) свідчать про збереження ризиків стагнації. Промислове виробництво на душу населення повторює цю динаміку: після піку 2021 р. (48,5 тис. грн) у 2022 р. відбулося падіння, а у 2023 р. – часткове відновлення. У 2024 р. показник становить 22,9 тис. грн, що відповідає половині річного обсягу, але не гарантує зростання у другому півріччі. Капітальні інвестиції демонструють найбільш драматичне скорочення: з 13,7 млрд грн у 2021 р. до 6,5 млрд у 2022 р. і лише 3,4 млрд у першому півріччі 2024 р., що свідчить про кризу інвестиційної активності, обмеженість ресурсів та високі ризики для бізнесу. Зовнішньоторговельний товарооборот після піку 2021 р. (3,7 млрд дол. США) скоротився до 2,9 млрд у 2023 р. і лише 1,7 млрд у першому півріччі 2024 р., що є наслідком блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури та зниження експортно-імпортних операцій. Будівельна галузь зазнала особливо різкого падіння: з 31 млрд грн у 2021 р. до 10,5 млрд у 2022 р. і лише 5,9 млрд у першому півріччі 2024 р. Введення житла скоротилося з понад 500 тис. кв. м у 2019–2021 рр. до 84,7 тис. кв. м у 2023 р., що демонструє кризу житлового будівництва та зниження інвестицій у нерухомість.

Аналіз двох груп показників віддзеркалює взаємозалежні процеси розвитку міста в умовах полікризовості: демографічні втрати підривають економіку, а економічна стагнація погіршує соціальні умови. Особливо показовим є співвідношення між інвестиційною активністю та демографічними процесами: відтік населення знижує привабливість міста для інвесторів, а

відсутність інвестицій обмежує можливості створення робочих місць, що стимулює нові хвилі міграції.

Відтак, у 2022–2024 рр. соціально-економічний розвиток Одеси визначається такими впливами війни як: а) скороченням населення та трудових ресурсів; б) падінням інвестиційної та будівельної активності; в) зниженням зовнішньоторговельного обороту через блокування портів; г) частковим збереженням промислового виробництва на рівні виживання.

Водночас, саме показники 1 півріччя 2024 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2023 р. можуть свідчити про поступову соціально-економічну адаптацію міста до полікризових умов: загальний обсяг реалізованої продукції зріс на 21,8%, капітальні інвестиції – на 31,7%, зовнішньоторговельний оборот – на 10,6%, доходи місцевого бюджету – на 5,0% [4].

Найбільшу питому вагу за внеском до загального фонду бюджету громади зберігали підприємства транспортного комплексу та промисловості.

Транспортний комплекс є однією зі стратегічних галузей міста Одеса, що включає найбільший морський порт в Україні, залізничний вокзал, автовокзал та автостанції, потужну систему громадського транспорту, розташований поблизу міста міжнародний аеропорт.

Одеський морський торговельний порт традиційно був одним із провідних за перевалкою вантажів серед українських портів і найбільшим пасажирським портом Чорного моря. Початок війни призвів до тимчасового припинення мореплавства та закриття порту, що унеможливило обслуговування суден. Втім, після підписання у 2022 р. «Ініціативи щодо безпечного транспортування зернових та продуктів харчування» його діяльність по вантажопереробці та експорту зернових було відновлено. У другій половині 2023 р. чорноморські порти області наростили перевалку вантажів, а у 2024 р. обсяги суттєво зросли завдяки зниженню ставки фрахту після запровадження державного морського страхування.

Друге місце в транспортному комплексі м. Одеси займає регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», яка обслуговує територію Одеської, Дніпропетровської, Миколаївської, Херсонської, Кіровоградської, Черкаської та Вінницької областей. Її географічне положення та конфігурація напрямків визначають транзитне значення. З початку війни, на тлі блокування портів та авіасполучення, стратегічна роль залізниці значно посилювалася.

Відтак, інвестиційна активність на території міста Одеса значною мірою визначається підприємствами транспортного комплексу.

Промисловий комплекс Одеси є диверсифікованим і включає понад 500 підприємств, переважно у галузях машинобудування, харчової промисловості, металургії, виробництва неметалевої продукції та енергопостачання [4]. У 2022 р. діяльність багатьох підприємств була обмежена:

частина підприємств працювала не на повну потужність або призупинила виробництво. Проте у 2023 р. обсяг реалізованої продукції зріс на 14,5% порівняно з 2022 р. і перевищив довоєнний рівень. У 2024 р. позитивна динаміка зберігалася: за 1-ше півріччя реалізація промислової продукції зростає на 21,8% проти відповідного періоду 2023 р.

Серед лідерів зростання обсягів виробництва у 2024 р. слід зазначити такі промислові підприємства [4]:

- постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря: ТОВ «Одеська обласна енергопостачальна компанія» – на 26,7%;
- виробництво харчових продуктів та напоїв: ПРАТ «Одеський коньячний завод» – на 14,2%, ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – на 6%, СП «Вітмарк-Україна» – на 5,1%, ТОВ «Нове Діло» – на 13,6%;
- машинобудування: ПАТ «Одескабель» – зростання на 11,8%;
- металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів: ПРАТ «Стальканат» – зростання на 55,4%;
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів: ТДВ «Інтерхім» – на 21,2%;
- виробництво неметалевої мінеральної продукції: ТОВ «Цемент» – на 13,2%.

Зовнішня торгівля. У довоєнний період обсяги зовнішньої торгівлі підприємств міста стійко

зростали та іноді перевищували відповідні темпи зростання по країні в цілому. Після скорочення обсяги зовнішньоторговельного товарообороту у 2022–2023 рр., у 2024 р. динаміка покращилась – за результатами I півріччя обсяг зовнішньоторговельного товарообороту підприємств у розрахунку на 1 мешканця на 32,4% перевищив середній показник по країні в цілому. У структурі експорту основну частку складають зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження, готові харчові продукти та насіння і плоди олійних рослин [4].

Отже, навіть у умовах полікризовості економічний потенціал Одеси характеризується багатогалузевою промисловістю, розгалуженою транспортною мережею та розвиненим портовим господарством, широкою мережею ринкової інфраструктури, фінансових установ, закладів освіти, охорони здоров'я та культури.

Високий рівень диверсифікації міської економіки, відсутність суттєвої залежності від діяльності окремих провідних підприємств разом із високим рівнем бюджетної забезпеченості забезпечує незмінно високий кредитний рейтинг міста, як позичальника з дуже високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками («uaAA»), навіть у мовах воєнного стану (табл. 5). Відновлення прогнозу «стабільний» у 2024 р. вказує на відсутність на поточний момент передумов для зміни рейтингу протягом року.

Таблиця 5. Історія кредитного рейтингу м. Одеса

Дата	Рівень рейтингу	Прогноз	Дата	Рівень рейтингу	Прогноз
02.12.2021	uaAA-	стабільний	25.07.2023	uaAA-	у розвитку
28.02.2022	uaAA-	негативний	05.12.2023	uaAA-	у розвитку
21.07.2022	uaAA-	негативний	11.06.2024	uaAA-	стабільний
30.03.2023	uaAA-	у розвитку	03.12.2024	uaAA-	стабільний

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Таки чином, м. Одесу очікує масштабне оновлення як стійкий, інноваційний і безпечний центр Причорномор'я, який поєднує історичну спадщину, креативну енергію та технологічні можливості. Це виклик, що обумовлює потребу поступового переходу від стратегії виживання до стратегії оновлення і зростання, де пріоритетами на рівні міста стають люди, безпека, екологічна рівновага та конкурентна економіка.

Регіональна специфіка резиліентності та унікальні риси Одеського підприємництва дозволяють визначити ключові напрямки розвитку (візію) міста, де м. Одеса у майбутньому позиціонується як [3]:

- ключовий вузол європейсько-чорноморської кооперації, учасник європейських мереж міських партнерств;
- центр сприяння зниженню безпекових ризиків та забезпечення безпечного судноплавства в акваторії Чорного моря;

— Європейська столиця Чорного моря, яка поєднує взаємодію культури, технологій і стійкої економіки;

— місце розвитку зелених технологій, енергоефективності та стійкості до кліматичних змін;

— найбільший реабілітаційний центр Півдня України;

— освітній та науковий центр, інтегрований у світовий академічний простір;

— драйвер розвитку Одеського району та Одеської області, платформа для іноземних інвестицій і розвитку бізнесових ініціатив.

Аналіз тенденцій трансформації міста під впливом глобального стійкого розвитку та полікризових умов військового стану та поствоєнного відновлення дозволив визначити кореневі фактори розвитку міської громади та його основні сценарії (рис. 9).


Тенденції трансформації під впливом чинників глобального стійкого розвитку та полікризових умов військового стану та поствоєнного відновлення міської громади:											
Безпекові ризики та війна	Євроінтеграційні процеси	Цифровізація та штучний інтелект	Агломераційні процеси	Демографічна криза та міграція	Зелений перехід та кліматичні виклики	Структура прямих іноземних інвестицій	Інфраструктурна деградація	Пасивне використання геопереваг	Міський бренд, культура та туризм	Нова громадська активність	
Фактори та сценарії розвитку громади											
Кореневі фактори розвитку громади					Основні сценарії розвитку громади						
Проведений аналіз 11 ключових тенденцій за методом «5 чому» дозволив виявити 4 системні кореневі фактори розвитку громади: <ol style="list-style-type: none"> Тривалі безпекові ризики Воєнні загрози, обстріли критичної інфраструктури та мінна небезпека утримують місто в режимі виживання. Євроінтеграція як стратегічний драйвер Створює нормативну та управлінську рамку для модернізації, але потребує спроможного міського управління для реалізації змін. Інституційна спроможність та фінанси Якість управління, координація політик і стійкість бюджету визначають, чи здатне місто підтримувати поточний стан та розвиватися. Економіка та інвестиційна привабливість Відмова від сировинної моделі та розвиток технологічних секторів визначають здатність міста нарощувати конкурентоспроможність. 						Комбінації інтенсивності змін у чотирьох кореневих факторах впливатимуть на ключові тенденції та формуватимуть три базові сценарії розвитку громади: <ol style="list-style-type: none"> Песимістичний сценарій Посилення воєнних ризиків, деградація систем життєзабезпечення, хронічний дефіцит бюджету, відтік населення. Місто зберігає лише базові функції, втрачаючи конкурентоспроможність і людський потенціал. Інерційний сценарій Часткова стабілізація без глибоких змін. Ресурси спрямовуються на підтримку існуючих систем, інфраструктура оновлюється фрагментарно, економіка зростає повільно, зберігаючи поточну структуру проблем. Оптимістичний сценарій Стабілізація безпеки, посилення інституцій, доступ до європейських ресурсів та розвиток інноваційної економіки. Місто модернізується та повертає статус провідного центру Чорноморського регіону. 					

Рисунок 9. Фактори та сценарії розвитку міської громади в умовах полікризовості
Джерело: складено автором за матеріалами [3]

Реалізація оптимістичного сценарію потребує суттєвої адаптації Стратегії розвитку міської громади (Одеса 5Т) до умов полікризовості.

Подальша стратегія розвитку міста має формуватися як інтегрована система відновлення, модернізації та зростання, у якій кожен напрям – від транспортної інфраструктури до освітньої сфери – взаємно підсилює інший, створюючи ефект синергії. Такий підхід передбачає відмову від ізольованого розгляду окремих секторів на користь комплексного бачення, де всі елементи міського розвитку функціонують як взаємопов'язані складові єдиного механізму. Реалізація цього бачення потребує впровадження принципів кластерної економіки, що забезпечують узгодженість стратегічних напрямів та їхню взаємну підтримку. Кластерний підхід дозволить об'єднати підприємства, установи та інституції різних сфер у спільні мережі співпраці, де ефективність кожного учасника зростатиме завдяки взаємодії з іншими. Це створить умови для формування стійкої економічної структури, здатної адаптуватися до полікризових викликів і водночас генерувати нові можливості для розвитку. Таким чином, Стратегія розвитку має перейти від фрагментарного планування до системного підходу, де напрями розвитку розглядаються не як окремі проекти, а як елементи єдиного міського

«екосистемного контуру» стійкого, кліматично адаптованого та технологічно розвиненого. Такий контур забезпечує взаємопов'язаність усіх сфер життєдіяльності міста, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формує основу для довгострокового зростання.

Застосування кластерного підходу в стратегуванні передбачає, що кожен кластер має поєднувати як невідкладні заходи відновлення, так і стратегічні ініціативи довгострокового розвитку. В контексті м. Одеси – від модернізації транспортної мережі до формування цифрового управління, від реновації житлового фонду до розвитку креативних індустрій і туризму [5].

Людський капітал та якість життя мешканців є як вхідною передумовою так і вихідним результатом розвитку міста. Сприяння адаптації та підвищенню резиліентності населення в полікризових умовах на рівні міських проектів передбачає розвиток за такими основними напрямками: безбар'єрність міського середовища; можливості та інфраструктура самореалізації молоді; ветеранська політика; інфраструктура соціальної інтеграції та захисту; інклюзивна спортивна інфраструктура; реабілітаційні хаби; реновація та розвиток житлового фонду; модернізація освітньої інфраструктури; E-Governance.

Підсилення стійкості та безпеки передбачає такі першочергові заходи: модернізація фонду захисних споруд; розвиток інтегрованих систем моніторингу та оповіщення; забезпечення водної безпеки та диверсифікації джерел; модернізація та декарбонізація системи теплопостачання; розвиток розподіленої генерації задля енергетичної стійкості; заходи із зниження техногенних та екологічних ризиків.

Економічний розвиток, національна та міжнародна інтеграція вимагають: розвитку залізничної інфраструктури, оновлення міського пасажирського електротранспорту; створення та розвитку

індустріальних та інноваційних парків, кластеру ІТ та креативних індустрій; розвитку туризму на засадах подієвої економіки, збереження культурної спадщини та статусу ЮНЕСКО.

Досягнення екологічної рівноваги та впровадження «зеленого курсу» охоплюють ініціативи з: розвитку «Блакитної економіки» та відновлення морської екосистеми; розширенню «зелених зон», кліматичної адаптації і біорізноманіття; впровадження інтегрованої системи управління відходами.

Концепт-модель адаптації Стратегії 5Т до умов полікризовості наведено на рис. 10.

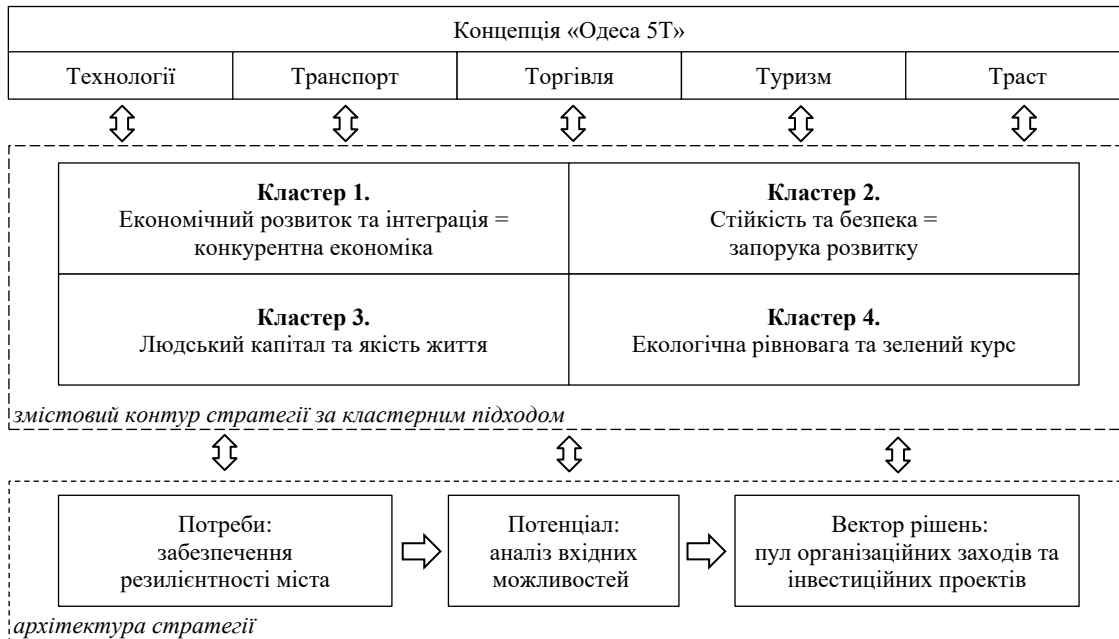


Рисунок 10. Концепт-модель адаптації Стратегії «Одеса 5Т» до умов полікризовості

Джерело: складено автором за матеріалами [5]

Наведена модель уособлює ключові напрямки трансформації стратегії розвитку в умовах полікризовості задля забезпечення резиліентності:

- від потреб «мирного часу» – до потреб відновлення та розвитку у полікризових умовах задля забезпечення резиліентності;
- від секторального спрямування – до кластерного підходу;
- від орієнтації на зовнішнього інвестора – широкого залучення підприємств громади до реалізації проєктів;
- від довгострокового стратегування – до короткострокового планування найнеобхідніших (критичних) проєктів та заходів.

Унікальні риси Одеського підприємництва (портова інфраструктура, релокація сервісів, ін.) дозволили адаптувати Стратегію 5Т до умов полікризовості. Тому приклад трансформації Стратегії «Одеса 5Т» на рівні міста та міської громади може бути спроєктованим на рівень підприємства, як орієнтир трансформації його стратегії резиліентності в умовах полікризовості.

Отже, трансформація соціально-економічної системи м. Одеса в умовах полікризовості підтверджує, що ефективність стратегування визначається не лише наявністю ресурсів, а здатністю їх інтегрувати в єдину екосистему розвитку. Конструкт «Одеса 5Т» виступає інституційною платформою такої інтеграції, забезпечуючи синхронізацію інтересів бізнесу, влади та громади. Це дозволяє підприємствам переходити від адаптаційних моделей поведінки до формування стратегічної антикризовості як основи довгострокового розвитку.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегія «Одеса 5Т» виступає не лише інструментом територіального розвитку, а й системоутворюючим елементом формування екосистемної моделі стратегічної резиліентності підприємств у полікризовому середовищі. Її імплементація у стратегічний контур розвитку міста забезпечила перехід від фрагментарного до інтегрованого підходу до стратегування, де бізнес, влада та громада функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Доведено, що бренд «Одеса 5Т» трансформувався з комунікаційної концепції у когнітивний та інституційний каркас резиліентності, який визначає поведінкові патерни підприємств. Зростання рівня обізнаності, довіри, синхронізації стратегій та готовності до трансформації у 2020–2024 рр. свідчить про формування ефекту екосистемної конвергенції, коли корпоративні стратегії інтегруються у ширший міський контекст. Встановлено, що в умовах полікризовості ключовим фактором забезпечення життєздатності підприємств є інституційна довіра, яка перетворюється на стратегічний ресурс. Саме через механізми довіри забезпечується доступ до фінансових, інформаційних та партнерських ресурсів, що знижує транзакційні витрати та підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.

Обґрунтовано, що кластерна структура бізнес-екосистеми міста (критичний, інноваційний, соціальний кластери) визначає специфіку прояву резиліентності. Критичний кластер забезпечує абсорбцію шоків, інноваційний – трансформаційний розвиток і технологічне оновлення, соціальний – збереження людського капіталу та інклюзивність. Така диференціація дозволяє формувати адаптивні

управлінські рішення залежно від функціональної ролі підприємств. Доведено, що в період 2020–2024 рр. відбувся перехід від моделі «адаптації до кризи» до моделі «екосистемної антикрихкості», де підприємства не лише відновлюються, а й змінюють власні бізнес-моделі через інтеграцію в спільні проекти та мережеві взаємодії. Це підтверджується зростанням показників стратегічної синхронізації, довіри та готовності до трансформації. Водночас виявлено ряд системних обмежень, серед яких ключовими є галузева диспропорція розвитку, ресурсна залежність від муніципального середовища та недостатня диверсифікація джерел стійкості. Це створює ризики зниження автономності бізнесу та потребує формування більш збалансованих моделей стратегічного розвитку.

Відтак, екосистемний підхід до формування конструкту стратегічної резиліентності дозволяє забезпечити узгодження інтересів стейкхолдерів, підвищити адаптивність і трансформаційну спроможність підприємств та створити передумови для переходу до антикрихкої моделі розвитку в умовах полікризовості. Саме він має стати потенційним напрямом подальших досліджень.

Abstract

The article develops a comprehensive theoretical and empirical framework for the formation of the construct of strategic resilience of enterprises in a polycrisis environment based on an ecosystem approach. The relevance of the study is driven by the increasing complexity of contemporary crises, including security, economic, institutional, and social disruptions, which jointly undermine the effectiveness of traditional management models focused on stability and predictability. The key research problem lies in the absence of an integrated approach to strategic resilience that incorporates the interaction between enterprises and their broader territorial, institutional, and socio-economic environment.

The study is grounded in the ecosystem paradigm, within which enterprises are considered as embedded actors in a multi-level system of interactions involving business, government, and community stakeholders. The methodological basis combines conceptual analysis with empirical data derived from the implementation of the "Odesa 5T" investment strategy as a representative case of ecosystem-based territorial development. Particular attention is given to the identification of structural shifts in enterprise behavior under crisis conditions during the period 2020–2024.

The findings demonstrate that ecosystem integration enables the formation of a shared strategic space that ensures synchronization of development goals among key stakeholders, thereby enhancing the adaptive and transformative capacity of enterprises. The research confirms the critical role of institutional trust as a strategic resource that facilitates access to financial, informational, and partnership networks, reducing transaction costs and increasing systemic stability. It is empirically substantiated that enterprises transition from reactive adaptation models toward proactive and antifragile management systems, characterized by the ability not only to withstand shocks but to leverage them for structural transformation and long-term growth. Furthermore, the study reveals that the cluster structure of the business ecosystem determines differentiated manifestations of resilience depending on the functional role of enterprises, including critical, innovative, and social segments. This differentiation allows for the alignment of strategic priorities with systemic functions, contributing to more effective resource allocation and strategic decision-making. The proposed conceptualization defines the construct of strategic resilience as an integrated system that combines internal managerial mechanisms with external ecosystem interactions, ensuring coherence between enterprise strategies and the dynamics of the surrounding environment.

The scientific contribution of the article lies in advancing the ecosystem approach to strategic resilience by introducing a multidimensional construct that integrates institutional, territorial, and corporate levels of analysis. The research offers a novel perspective on resilience as a systemic and relational phenomenon rather than a purely internal organizational capability. The proposed framework provides a foundation for the development of differentiated management strategies aimed at enhancing adaptability, fostering innovation, ensuring continuity of operations, and strengthening antifragility in conditions of polycrisis.

Список літератури:

1. Департамент економічного розвитку Одеської міської ради. Invest in Odesa "Odesa 5T". Investment strategy. Implemented projects 2016–2019. Одеса, 2016. 38 с.
2. Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року (актуалізована). Одеса, 2016. 64 с. URL: https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2016/sessia_XII/Strat_05_17.pdf.
3. Біла книга для Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади. URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1aI6egy-0xE8WMvt8I8H4nk8ht9Cxxkzf>.
4. Рейтинговий звіт ODSA 005-032 про оновлення кредитного рейтингу. URL: https://www.omr.gov.ua/Files/2024/BUDJET/Credit%20rating%20_zvit.zip.
5. Зелена книга для розробки Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://docs.google.com/document/d/10gavre3Pr8GLb-mE5SLh8qzjJLLTgsF>.
6. Барило О.Г., Потеряйко С.П. Удосконалення організаційного механізму державного управління у надзвичайних ситуаціях. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2016. Вип. 2 (5). С. 264-272.
7. Миколюк А.В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 67-73.
8. Inclusive Social Responsibility Formation in the Innovation Process. Odessa Polytechnic National University: website. 2023. URL: <https://op.edu.ua/en/international/projects/uk-ukraine-twinning-initiative-10>.
9. Пирожков С.І., Божок Є.В., Хамітов Н.В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник Національної академії наук України. 2021. № 8. С. 74-82. DOI: 10.15407/vsn2021.08.074.
10. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244-257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
11. Запорожченко О.В., Матейко Н.М., Чистовська Ю.Ю., Прокоф'єва О.А., Прокоф'єва О.О. Резильєнтність та її роль в подоланні складних життєвих обставин. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30). С. 1540-1551. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-1540-1551](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-1540-1551).
12. Fergus S., Zimmerman M. Adolescent resilience: a framework for understanding healthy development in the face of risk. Annual Review of Public Health. 2005. Vol. 26. No. 1. P. 399-419. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.26.021304.144357>.
13. Лазос Г.П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. Актуальні проблеми психології: консультативна психологія і психотерапія. 2018. № 14. С. 26-64.
14. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
15. Walker B. C., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. Ecology and Society. 2004. Vol. 9(2). P. 5. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>.
16. Мохор В.В., Коробейніков Ф.О. Стійкість і резильєнтність у безпековому домені. Реєстрація, зберігання і обробка даних. 2024. Т. 26. № 1. С. 113-120. <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2024.26.1.308655>.
17. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
18. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П., Мороз О.М., Ковальов Ю.О., Синиця М.О. Стратегічні інструменти управління малим підприємством сталого розвитку в контексті цифрової модернізації економіки та економічного відновлення: колективна монографія / за ред. В.Ю. Філіппова. Одеса: Бондаренко М. О., 2025. 348 с.
19. Сорокін С.А. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. Економіка підприємства. 2024. № 4. С. 206-213. <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206>.
20. Бобринцев П. В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища на основі імплементації методів сценарного моделювання. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 4. С. 207-220. <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>.
21. Горюк Є.І., Лепейко Т.І. Стратегічна резильєнтність підприємств в умовах війн та повоєнного відновлення: сутність та управлінські рішення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. №1. С. 24-27. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3>
22. Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці та вплив інновацій на життєдіяльність людина та суспільства: монографія / за ред. С.В. Філіппової. – Одеса: Бондаренко М. О., 2024. – 264 с. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-28-9.pdf>

23. Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека: монографія / за ред. С.В. Філіппової. – Одеса: Бондаренко М.О., 2024. – 285 с. ISBN 978-617-8511-30-2. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf>

References:

1. Department of Economic Development of the Odesa City Council. (2016). Invest in Odesa "Odesa 5T". Investment strategy. Implemented projects 2016–2019. Odesa, 38 p. [in Ukrainian].
2. Strategy of economic and social development of Odesa until 2022 (updated). (2016). Odesa, 64 p. Retrieved from: https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2016/sessia_XII/Strat_05_17.pdf [in Ukrainian].
3. White paper for the Development Strategy of the Odesa territorial community. Retrieved from: <https://docs.google.com/presentation/d/1aI6egy-0xE8WMvt8I8H4nk8ht9CxXkzf> [in Ukrainian].
4. Credit rating report ODSA 005-032 on rating update. Retrieved from: https://www.omr.gov.ua/Files/2024/BUDJET/Credit%20rating%20_zvit.zip [in Ukrainian].
5. Green paper for the development of the Strategy of the Odesa territorial community until 2027. Retrieved from: <https://docs.google.com/document/d/10gavre3Pr8GLb-mE5SLh8qzjJJLTgsF> [in Ukrainian].
6. Barylo, O.H., & Poteriyko, S.P. (2016). Improvement of the organizational mechanism of public administration in emergency situations. Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration, 2(5), 264–272 [in Ukrainian].
7. Mykoliuk, A. V. (2022). Activities of local self-government bodies under martial law. Tavrian Scientific Bulletin. Series: Public Administration, (2), 67–73 [in Ukrainian].
8. Inclusive Social Responsibility Formation in the Innovation Process. (2023). Odesa Polytechnic National University: website. URL: <https://op.edu.ua/en/international/projects/uk-ukraine-twinning-initiative-10> [in English].
9. Pyrozokov, S. I., Bozhok, Ye. V., & Khamitov, N. V. (2021). National resilience: strategy and tactics of anticipating hybrid threats. Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine, (8), 74–82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074> [in Ukrainian].
10. Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Market resilience of business: theoretical construct. Business Inform, (2), 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> [in Ukrainian].
11. Zaporozhchenko, O. V., Mateiko, N. M., Chystovska, Yu. Yu., Prokofieva, O. A., & Prokofieva, O. O. (2024). Resilience and its role in overcoming difficult life circumstances. Scientific Innovations and Advanced Technologies, 2(30), 1540–1551. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-1540-1551](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-1540-1551) [in Ukrainian].
12. Fergus, S., & Zimmerman, M. (2005). Adolescent resilience: a framework for understanding healthy development in the face of risk. Annual Review of Public Health, 26(1), 399–419. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.26.021304.144357> [in English].
13. Lazos, H. P. (2018). Resilience: conceptualization of concepts and review of modern research. Actual Problems of Psychology: Counseling Psychology and Psychotherapy, (14), 26–64 [in Ukrainian].
14. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> [in English].
15. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. Ecology and Society, 9(2), 5. Retrieved from: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5> [in English].
16. Mokhor, V. V., & Korobeynikov, F. O. (2024). Stability and resilience in the security domain. Registration, Storage and Processing of Data, 26(1), 113–120. <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2024.26.1.308655>. [in Ukrainian].
17. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> [in English].
18. Filippov, V. Yu., Yangulov, E. P., Moroz, O. M., Kovalyov, Yu. O., & Synytsia, M. O. (2025). Strategic tools for managing small business of sustainable development in the context of digital modernization of the economy and economic recovery. Odesa: Bondarenko M. O., 348 p. [in Ukrainian].
19. Sorokin, S. A. (2024). Relevance of the "resilience" phenomenon in shaping modern economic relations. Enterprise Economics, (4), 206–213. <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206> [in Ukrainian].
20. Bobryntsev, P. V. (2025). Forecasting the level of enterprise resilience in conditions of economic instability based on scenario modeling methods. Economic Bulletin of Dnipro University of Technology, (4), 207–220. <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207> [in Ukrainian].
21. Horiuk, Ye. I., & Lepeiko, T. I. (2026). Strategic resilience of enterprises in conditions of wars and post-war recovery: Essence and management decisions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 11(1), 24–27. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3> [in Ukrainian].

22. Fylypova, S. V. (Ed.). (2024). Inclusive social responsibility in innovative risk-generating economy and the impact of innovations on human life and society [Monograph]. Bondarenko M. O. Retrieved from: <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-28-9.pdf> [in Ukrainian].
23. Fylypova, S. V. (Ed.). (2024). Organizational and economic mechanism for the formation of inclusive social responsibility: Sustainable development and national security [Monograph]. Bondarenko M.O. Retrieved from: <https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Вугельман П.В. Конструкт стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі: екосистемний підхід / П.В. Вугельман // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2026. – № 1 (83). – С. 157-175. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/157.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17. DOI: 10.5281/zenodo.19673026.

Reference a Journal Article:

Vugelman P.V. Construct of Strategic Resilience of Enterprises in a Polycrisis Environment: An Ecosystem Approach / P.V. Vugelman // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 1 (83). – P. 157-175. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/157.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17. DOI: 10.5281/zenodo.19673026.

