

О. С. Височан,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0066-2624>
Т. В. Василюшин,
аспірант кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.186

ОБЛІКОВА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ "БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ"

О. Vysochan,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Analysis,
Lviv Polytechnic National University
Т. Vasylyshyn,
Postgraduate student of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University

ACCOUNTING INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF "BUSINESS RESILIENCE"

У статті закладено теоретичний фундамент концепції облікової резильєнтності у майбутні наукові дослідження, присвячені розвитку бухгалтерського обліку в умовах шоків та невизначеності. Визначено, що одним із сучасних трендів сфери стратегічного управління компаніями є орієнтація на резильєнтність, тобто здатність організації та окремих її працівників справлятися з труднощами, повертаючись до нормальних параметрів роботи. Запропоновано дуальний підхід до розгляду природи облікової резильєнтності як об'єкта бухгалтерського обліку, з потребою у використанні окремих рахунків (субрахунків) для відображення процесів резильєнтно-орієнтованого стратегічного управління, та як елемента структури загальної бізнес-резильєнтності, спрямованої на забезпечення позитивного розвитку підприємства після настання шоківих подій. Встановлено, що основними драйверами бізнес-резильєнтності, які допомагають вирішувати локальні та глобальні завдання із забезпечення фінансової, операційної, організаційної та репутаційної стійкості є: динамічні та технологічні можливості, гнучке лідерство, знання, інноваційна амбідекстрія. Отримані результати можуть бути використані при формуванні системи управління ризиками та стратегічного планування підприємств в контексті застосування облікових даних для моделювання сценаріїв розвитку після кризових явищ.

Modern enterprises operate in an environment that is constantly changing and characterized by a high level of uncertainty. In this regard, the ability of enterprises to maintain viability, adapt to changes, and restore normal operating parameters becomes increasingly relevant, which is defined by the concept of "business resilience". Establishing the essence, features, and tools for assessing business resilience, as well as identifying means of supporting it in the long term, are important tasks of accounting in the context of contemporary economic and social transformations. The purpose of the study is to lay the theoretical foundation of the concept of accounting resilience for future scientific research devoted to the development of accounting under conditions of shocks and uncertainty. Methods of analysis and synthesis have been applied to generalize scientific concepts and form a holistic understanding of the accounting interpretation of resilience, in particular: comparative analysis has been used to summarize different scientific approaches to defining the concept of "resilience" and adapt them to the accounting and economic context; content analysis

has been conducted to systematize foreign and domestic publications, which made it possible to identify trends in the interpretation of resilience at different levels; structural?logical modeling has been carried out to outline the dual nature of accounting resilience. A dual approach has been proposed to consider the nature of accounting resilience both as an object of accounting, requiring the use of separate accounts (sub-accounts) to reflect resilience?oriented strategic management processes, and as an element of the overall business resilience structure aimed at ensuring positive enterprise development after shock events. It has been established that the main drivers of business resilience, which help address local and global tasks of ensuring financial, operational, organizational, and reputational stability, are dynamic and technological capabilities, flexible leadership, knowledge, and innovative ambidexterity. The obtained results can be used in the formation of risk management systems and strategic planning of enterprises in the context of applying accounting data to model development scenarios after crisis phenomena. Further scientific research should be directed towards the development of the concept of accounting resilience, which can be considered from two perspectives: accounting fixation (recording) and accounting support (facilitation).

*Ключові слова: резильєнтність, бізнес-резильєнтність; стратегічне управління; облік; концепції обліку.
Key words: resilience, business resilience, strategic management, accounting, accounting concepts.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кожна компанія на усіх етапах свого розвитку зіштовхується з несподіваними подіями, які можуть призвести до паралічу окремих напрямів роботи чи загалом усієї діяльності, розриву ланцюжків постачання, втрати клієнтів та зниження прибутків. Ці події можуть бути пов'язаними як із зовнішніми чинниками (пандемія COVID-19, війна), так і внутрішніми (промислова аварія, бойкот працівників). У такому випадку на перший план виходить здатність організації загалом та окремих її працівників справлятися з негараздами, повертаючись до нормальних параметрів роботи, що має назву "резильєнтність".

Про актуальність досліджень щодо побудови резильєнтної компанії свідчить зростання інтересу до цього питання у світовому науковому співтоваристві. Аналіз даних ресурсу scopus.com дозволив Л.О. Лігоненко та В.А. Андрійчуку [1, с. 21—22] прийти до висновку, що кількість публікацій з тематики економічної, організаційної та бізнес-резильєнтності у 2022 році склало 565; у 2010 році аналогічний показник був на рівні 27; зростання — більш ніж у 20 (!) разів за 12 років.

Все частіше у сучасних наукових дослідженнях аналіз резильєнтності переноситься з рівня окремої особистості (резильєнтність як психологічний феномен) на рівень підприємства та його управлінських підсистем (резильєнтність як економіко-управлінський феномен). Встановлення сутності, особливостей, інструментарію оцінки та засобів підтримки резильєнтності компанії у довгостроковій перспективі стають важливими обліково-управлінськими задачами в умовах кризових явищ, що спостерігаються у вітчизняній економіці сьогодні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки поняття "бізнес-резильєнтність" є відносно новим у вітчизняному просторі наукових досліджень, то інформаційною базою роботи стали публікації, в основному, зарубіжних вчених з проблематики антикризового управління та стратегічного планування й прогнозування.

Водночас, впродовж останніх 5 років у науковому товаристві України проблематика резильєнтності в економічному контексті починає набувати ознак пріоритетності.

Н.Л. Савицька та Е.В. Пахуча [2] досліджують ринкову резильєнтність на макро-, мезо та мікрорівнях, формуючи три її основні елементи: економічну, організаційну та маркетингову резильєнтності. У П.В. Бобринцева [3] ключові характеристики резильєнтного підприємства лежать у площинах гнучкості у прийнятті рішень, оперативного регулювання на загрози, інтеграції інновацій, організаційної культури та комунікацій, а також стратегічного навчання. Основними типами резильєнтності підприємства автор вважає оперативну, стратегічну, фінансову, організаційну, культурну та інноваційну. У контексті національної економіки А.В. Кобік [4] узагальнює п'ять видів резильєнтності: економічну, екологічну, соціальну, бізнес- та інституційну. О.І. Маслак, Н.Є. Гришко, В.М. Гришко, Д.А. Лощенко та В. Скалібог [5] сформували стратегічну дорожню карту підвищення резильєнтності малого та середнього бізнесу, яка потребує послідовної реалізації таких етапів: діагностика поточного стану, формування стратегічного бачення, розробка інноваційної стратегії, впровадження механізмів резильєнтності, моніторинг і коригування стратегії, очікувані результати. Подібну проактивну стратегію резильєнтності бізнесу зустрічаємо і в праці М. Бой-

ко та М. Лісного [6]: аналіз вразливостей системи, прогнозування ризиків, адаптація та мобілізація ресурсів, формування стратегії резильєнтності, моніторинг результатів і коригування стратегії. У статті О.О. Височан та Т.В. Васишина [7] визначено, що основними викликами для управління резильєнтністю на підприємствах України впродовж останніх років були та залишаються пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. З практичної точки зору цікавим є дослідження І.П. Ткаченко [8], яка продемонструвала, що найбільш резильєнтними галузями малого та середнього бізнесу в Україні на сьогодні (в умовах повномасштабного російського вторгнення) є оптова й роздрібна торгівля, а також ремонт і продаж автотранспорту, а також П.В. Бобринцева [9], який прагне сформулювати інтегральний показник резильєнтності з метою його подальшого застосування для прогнозування рівня резильєнтності машинобудівних підприємств в умовах невизначеності.

Однак нам не вдалося виявити у сучасних вітчизняних наукових працях розробок, пов'язаних із зміною облікової парадигми у відповідь на виклики резильєнтно-орієнтованої економіки. На даний час бухгалтерський облік не розглядається ані як інформаційна база для підтримки прийняття рішень щодо реалізації стратегії резильєнтності на підприємстві, ані для напрацювання висновків з метою формування конструкту резильєнтності самої облікової системи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою представленої статті є закладення теоретичного фундаменту концепції облікової резильєнтності у майбутні наукові дослідження, присвячені розвитку бухгалтерського обліку в умовах шоків та невизначеності. Мета визначає два завдання, що по-

ставлені перед дослідженням: забезпечення розуміння поняття резильєнтності, виходячи з реакції економіки на значний шок (модель Дж. Сіммі (J. Simmie) та Р. Мартіна (R. Martin)); дослідження дуальності природи облікового аспекту резильєнтності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Хоча ідея "резильєнтності" вже достатньо тривалий час реалізовується у фізичних, інженерних та екологічних науках, а також застосовується у психології, лише на початку XXI століття вона привернула увагу аналітиків та економістів на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Актуальність дослідження резильєнтності стала більш вираженою у сучасному середовищі, що характеризується фінансовими кризами, зміною клімату та постковідною епохою, які спонукають вчених визнавати резильєнтність ключовою характеристикою сучасних суспільств [10].

Загальне визначення поняття "резильєнтність" подають Б. Волкер (B. Walker), К.С. Голлінг (C.S. Holling), С.Р. Карпентер (S.R. Carpenter) та А. Кінціг (A. Kinzig): здатність системи поглинати збурення та реорганізовуватися під час змін для збереження по суті тієї ж функції, структури, ідентичності та зворотних зв'язків, іншими словами, для того, щоб залишатися у тій самій області тяжіння.

Т.Дж. Вогус (T.J. Vogus) та К.М. Саткліфф (K.M. Sutcliffe) [11, с. 3418] визначають резильєнтність як підтримку позитивної адаптації до складних умов таким чином, що організація виходить з цих умов міцнішою та підприємливішою. До "складних умов" автори відносять окремі помилки, скандали, кризи та шоки, а також порушення усталеної практики, постійні ризики (на зразок конкуренції), стреси та напруження.

Таким чином, зростання компанії в теорії резильєнтності можна розділити на чотири стадії / періоди:

- 1 — дошокове зростання;
- 2 — неминуче падіння після настання шоку;
- 3 — поглинання негативних шоківих збурень;
- 4 — повернення до траєкторії зростання (рис. 1).

Перша ситуація демонструє повернення економіки до попередньої стабільної траєкторії зростання після шоку, при другій та третій економіка не здатна відновити колишню стабільну траєкторію зростання після шоку і у четвертій ситуації (випадок резильєнтності) економіка відновлюється після шоку та виходить на покращену траєкторію зростання.

Загалом, резильєнтність підприємства або бізнес-резильєнтність як частковий випадок категорії "резильєнтність" — це здатність та потенціал протистояти системним розривам та адаптуватися до нових ризикових середовищ. Резильєнтна організація ефективно узгоджує власну стратегію, операції, систему управління та можливості підтримки прийняття рішень

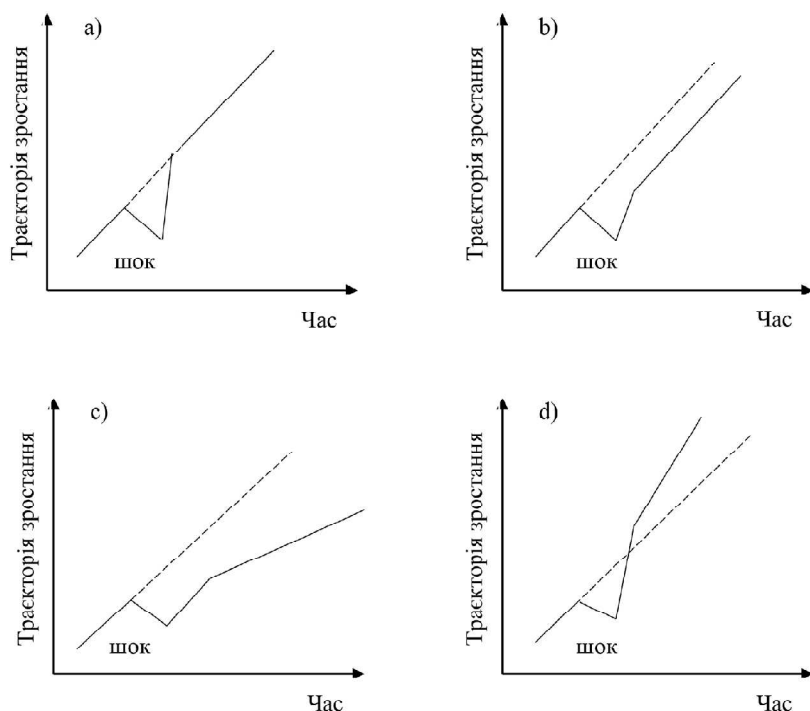


Рис. 1. Реакція економіки на значний шок виходячи з концепції резильєнтності за J. Simmie & R. Martin

Джерело: Дж. Сіммі (J. Simmie) та Р. Мартін (R. Martin) [12, с. 29].

зادля виявлення та адаптації до мінливих ризиків, витримування збоїв в основних рушійних силах прибутку та створення переваг над менш адаптивними конкурентами [13].

Можливість дослідження бізнес-резильєнтності як облікової категорії впливає з того, що її оцінка здійснюється, серед іншого, з використанням фінансових показників, отриманих на основі даних фінансової та інших видів звітності. С. Бунлуа (S. Boonlua), Дж. Дітон (J. Deaton), Р. Дананджойо (R. Dananjoyo) та С. Коеднок (S. Koednok) досліджують такі показники бізнес-резильєнтності: операційний дохід (ОПІ), чистий прибуток (NMG), прибуток до сплати податків (EBT), рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), акціонерний капітал (SHA) [14]. Попри певне спрощення (адже важливий вплив мають також показники середовища компанії — розвиток ринку, динаміка конкуренції, залежність від клієнтів тощо; управлінського контролю — ефективність систем планування, рівень управлінського професіоналізму тощо; підприємницької активності — риси та бізнес-поведінка менеджменту та багато інших) існує розуміння важливості системи бухгалтерського обліку для оцінки рівня бізнес-резильєнтності, так само як і використання резильєнтності системи обліку як елементу загальної резильєнтності суб'єкта господарювання.

Це дає нам змогу запропонувати дуальний підхід до розгляду природи облікової резильєнтності (рис. 2).

Вважаємо, що перший аспект облікового розуміння бізнес-резильєнтності дозволяє розглядати її як об'єкт бухгалтерського обліку, з потребою у використанні окремих рахунків (субрахунків) для відображення процесів резильєнтно-орієнтованого стратегічного управління: витрати на підвищення резильєнтності, витрати на подолання наслідків шоку, фінансові результати від діяльності, спрямованої на забезпечення резильєнтності тощо. Другий аспект забезпечує розуміння облікової резильєнтності як елементу складнішої структури загальної бізнес-резильєнтності, досягнення якої є однією зі стратегічних цілей підприємства, спрямованої на забезпечення його позитивного розвитку після настання шоківих подій.

Резильєнтний підхід дає нам розуміння того, що будь-які збурення та виклики, які виникають в економіці країни та/або господарській діяльності підприємства це не лише проблеми, з якими слід боротися, а й унікальні шанси на позитивні зміни, які потрібно використати.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На виконання мети роботи, що полягала у науковому обґрунтуванні та реалізації теоретико-методологічних положень концепції облікової резильєнтності у стратегічному управлінні резильєнтністю підприємств в умовах глобальних викликів та масштабних кризових явищ



Рис. 2. Дуальна природа облікової резильєнтності

Джерело: авторська розробка.

в економіці країни нами було виконано низку завдань та отримано такі підсумки:

1. Одним із сучасних трендів сфери стратегічного управління компаніями є орієнтація на резильєнтність, тобто здатність організації загалом та окремих її працівників справлятися з негараздами, повертаючись до нормальних параметрів роботи.

2. Основними драйверами бізнес-резильєнтності, що допомагають вирішувати локальні та глобальні завдання із забезпечення фінансової, операційної, організаційної та репутаційної стійкості компанії є: динамічні та технологічні можливості, гнучке лідерство, знання, інноваційна амбідекстрія. Це дозволяє запропонувати для подальшого наукового дослідження концепт облікової резильєнтності, яку можна розглядати з двох точок зору: облікової фіксації (відображення) та облікового забезпечення (сприяння).

Література:

1. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України. 2023. С. 16—37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.
2. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244—257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
3. Бобринцев П.В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 333—342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>.
4. Кобік А.В. Бізнес-резильєнтність підприємства: теорія та практика адаптації до зовнішнього середовища. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 10. С. 7—13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.
5. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Гришко В.М., Лощенко Д.А., Скалібог В. Резильєнтність малого та середнь-

ого бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250>.

6. Бойко М., Лісний М. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 6. С. 64—82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05).

7. Височан О.О., Василюшин Т.В. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні: глобальні виклики для управління резильєнтністю. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2. С. 16—22. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3.

8. Ткаченко І.П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2. С. 125—135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).31909-1pp111-118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).31909-1pp111-118).

9. Бобринцев П.В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища на основі імплементації методів сценарного планування. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 4. С. 207—220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>.

10. Reina-Gutierrez W., Pla-Barber J. Enhancing performance in family businesses through socio-emotional wealth: The role of resilience. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2026. Vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01148-8>.

11. Vogus T.J., Sutcliffe K.M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, Canada, 7-10 October 2007. Pp. 3418—3422. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.

12. Simmie J., Martin R. The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3. Pp. 27—43. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.

13. Starr R., Newfrock J., Delurey M. Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy + Business*. 2003. Vol. 30. Pp. 1—10.

14. Boonlua S., Deaton J., Dananjoyo R., Koednok S. The impact of business resilience and sustainability for Thai-listed firms. *Multidisciplinary Science Journal*. 2025. Vol. 8 (2). P. 2026027. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026027>.

References:

1. Lihonenko, L.O. and Andriychuk, V.A. (2023), "Resilience in the economic aspect: analysis of global trends and prospects for research", *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 52, pp. 16—37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.

2. Savyts`ka, N.L. and Pakhucha, E.V. (2023), "Market resilience of business: a theoretical construct", *Business Inform*, vol. 2, pp. 244—257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.

3. Bobryntsev, P.V. (2025), "Enterprise resilience management in the context of strategic challenges of the

business environment: the theoretical aspect", *Business Inform*, vol. 8, pp. 333—342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>.

4. Kobik, A.V. (2024), "Business resilience of companies: theory and practice of adaptation to the external environment", *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, vol. 10, pp. 7—13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.

5. Maslak, O.I., Hryshko, N.Ye., Hryshko, V.M., Loschenko, D.A. and Skaliboh, V. (2025), "Resilience of small and medium-sized businesses as a driver of national economic recovery in conditions of uncertainty", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250> (in Ukr.).

6. Bojko, M. and Lisnyj, M. (2025), "Proactive strategies for business resilience", *Scientia Fructuosa*, vol. 6, pp. 64—82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05).

7. Vysochan, O.O. and Vasylyshyn, T.V. (2024), "COVID-19 pandemic and full-scale war in Ukraine — global challenges for resistance management", *Inklyuzyvna ekonomika*, vol. 2, pp. 16—22. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3.

8. Tkachenko, I.P. (2024), "Resilience of Ukrainian business: how to support production and innovations in the conditions of war", *Economic bulletin of the Dnipro's state technical university*, vol. 2, pp. 125—135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319091pp111—118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319091pp111—118).

9. Bobryntsev, P.V. (2025), "Forecasting the level of resilience of enterprises in conditions of economic instability based on the implementation of scenario modeling methods", *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, vol. 4, pp. 207—220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>.

10. Reina-Gutierrez, W. and Pla-Barber, J. (2026), "Enhancing performance in family businesses through socio-emotional wealth: The role of resilience", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01148-8>.

11. Vogus, T.J. and Sutcliffe, K.M. (2007), "Organizational resilience: Towards a theory and research agenda", *Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, Canada, 7—10 October 2007, pp. 3418—3422. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.

12. Simmie, J. and Martin, R. (2010), "The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 3, pp. 27—43. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.

13. Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003), "Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy", *Strategy + Business*, vol. 30, pp. 1—10.

14. Boonlua, S., Deaton, J., Dananjoyo, R. and Koednok, S. (2025), "The impact of business resilience and sustainability for Thai-listed firms", *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 8, no. 2, p. 2026027. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026027>.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26