

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРЕЯТИИ
ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUTING**

УДК 005.336.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-6

Балабанович О.А.

**ПОЧЕМУ УСТОЙЧИВОСТЬ НЕ РАВНА УСТОЙЧИВОМУ
РАЗВИТИЮ: РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ**

Белорусский государственный экономический университет,
Республика Беларусь, 220070, Минск, пр. Партизанский, 26

e-mail: balabanovichoa@tut.by

Аннотация

В условиях усиливающейся глобальной неопределенности устойчивость организаций все чаще провозглашается универсальным ответом на кризисы, однако само содержание этого понятия остается теоретически размытым. В статье показано, что в современной научной и управленческой литературе категории «устойчивость», «организационная устойчивость» и «устойчивое развитие» нередко используются как взаимозаменяемые, несмотря на принципиальные различия их онтологического статуса, временной логики и управленческого назначения. Такая терминологическая редукция приводит к подмене целей средствами, затрудняет интерпретацию эмпирических результатов и ослабляет прикладную значимость управленческих моделей.

На основе системного анализа классических и современных исследований обосновано, что устойчивость отражает сохранение заданного состояния системы, организационная устойчивость представляет собой динамическую способность организаций адаптироваться и трансформироваться в условиях шоков и неопределенности, тогда как устойчивое развитие задает нормативную и институционально легитимную траекторию долгосрочного создания экономической, социальной и экологической ценности. В статье предложена иерархическая модель их взаимосвязи, в рамках которой организационная устойчивость выступает необходимым условием реализации стратегии устойчивого развития, обеспечивая согласованность между краткосрочным выживанием и долгосрочными целями.

Полученные выводы позволяют по-новому взглянуть на архитектуру управления в турбулентной среде и формируют теоретическую основу для разработки управленческих решений, ориентированных не только на выживание организаций, но и на формирование траекторий устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивость, организационная устойчивость, устойчивое развитие, неопределенность, управление, ESG.

Информация для цитирования: Балабанович О.А. Почему устойчивость не равна устойчивому развитию: роль организационной устойчивости // Научный результат.

Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 61-71. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-6

Olga A. Balabanovich

**WHY STABILITY IS NOT SUSTAINABLE
DEVELOPMENT: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL
RESILIENCE**

Belarusian State Economic University,
26 Partizansky Ave., Minsk, 220070, Republic of Belarus

¹e-mail: balabanovichoa@tut.by

Abstract

In the context of increasing global uncertainty, organizational stability is increasingly proclaimed as a universal response to crises; however, the very content of this concept remains theoretically blurred. The article demonstrates that in contemporary academic and managerial literature the categories of stability, organizational resilience, and sustainable development are often used interchangeably, despite their fundamentally different ontological status, temporal logic, and managerial functions. Such a reduction in terminology leads to goals being substituted for means, it also complicates the interpretation of empirical findings and weakens the practical relevance of management models.

Based on a systematic analysis of classical and contemporary studies, the article substantiates that stability reflects the preservation of a system's given state, organizational resilience represents a dynamic capability of organizations to adapt and transform under shocks and uncertainty, while sustainable development defines a normative and institutionally legitimized trajectory of long-term economic, social, and environmental value creation. The study proposes a hierarchical model of their interrelationship, in which organizational resilience acts as a necessary condition for the implementation of a sustainable development strategy, ensuring coherence between short-term survival and long-term objectives.

The findings provide a new perspective on the architecture of management in turbulent environments and form a theoretical basis for the development of managerial decisions aimed not only at organizational survival but also at shaping sustainable development trajectories.

Key words: stability; organizational resilience; sustainable development; uncertainty; management; ESG

Information for citation: Balabanovich O.A. "Why stability is not sustainable development: the role of organizational resilience", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 61-71, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-6

Введение

В условиях нарастающей глобальной неопределенности, характеризующейся усилением экономической волатильности, технологических сдвигов, институциональных трансформаций и экзогенных шоков, вопросы долгосрочной

жизнеспособности организаций приобретают особую значимость как в научных исследованиях, так и в практике управления. Финансовые кризисы, пандемии, энергетические и геополитические потрясения актуализировали необходимость

переосмысления фундаментальных категорий, используемых для описания развития организаций в турбулентной среде.

В современной научной литературе для анализа способности организаций функционировать и развиваться в условиях неопределенности широко применяются такие понятия, как «устойчивость», «организационная устойчивость» и «устойчивое развитие». Однако, несмотря на их активное использование, данные категории нередко трактуются как тождественные или взаимозаменяемые, что приводит к концептуальной размытости и методологическим затруднениям. Такое отождествление приводит к размыванию онтологических границ понятий и снижает аналитическую и объяснительную ценность.

Подобная терминологическая неопределенность имеет последствия: смешение категорий приводит к некорректной операционализации ключевых понятий, затрудняет эмпирическое сопоставление результатов исследований, а также ограничивает возможности разработки целостных управленческих моделей, способных одновременно обеспечивать краткосрочную жизнеспособность организаций и их долгосрочное развитие. В условиях усиления ESG-повестки и институционального закрепления принципов устойчивого развития отсутствие четкого разграничения между устойчивостью, организационной устойчивостью и устойчивым развитием снижает прикладную ценность научных рекомендаций для управленческой практики.

Несмотря на растущий интерес к каждой из указанных категорий по отдельности, их соотношение в организационном контексте остается предметом дискуссий и характеризуется фрагментарностью подходов. Современные обзоры литературы указывают на отсутствие согласованной терминологии и единого концептуального основания, что затрудняет формирование кумулятивного научного знания в данной области. Это обстоятельство обуславливает необходимость системного

теоретического анализа, направленного на четкое разграничение понятий устойчивости, организационной устойчивости и устойчивого развития, а также на выявление их иерархических и функциональных взаимосвязей.

В связи с этим **целью настоящего исследования** является концептуальное обоснование различий между устойчивостью, организационной устойчивостью и устойчивым развитием, а также выявление их иерархических и функциональных взаимосвязей в системе управления современной организацией.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования послужили системный и институциональный подходы, теория динамических способностей и концепции устойчивого развития. Использованы методы теоретического анализа, сравнительного анализа, обобщения и синтеза положений отечественных и зарубежных научных публикаций, а также логико-структурное моделирование понятийных взаимосвязей.

Результаты исследования и их обсуждение

В научной литературе понятие устойчивости традиционно используется для описания способности системы сохранять заданное состояние или параметры функционирования при воздействии внешних возмущений. В классическом понимании устойчивость связана с концепциями равновесия, гомеостаза и стабилизации, где основное внимание уделяется сопротивлению изменениям и возврату системы к исходному состоянию после отклонений [Ashby, 1956], [Holling, 1973]. В экономической теории устойчивость нередко интерпретируется как способность поддерживать финансовое равновесие, платежеспособность и управляемость в кратко- и среднесрочной перспективе.

В рамках данного подхода устойчивость носит преимущественно статический характер и описывается как свойство состояния системы, а не как процесс или способность к развитию. Несмотря на аналитическую полезность такого понимания для оценки стабильности функционирования, оно оказывается недостаточным для объяснения поведения организаций в условиях неопределенности, структурных сдвигов и нелинейных изменений внешней среды и не может рассматриваться как достаточное условие долгосрочного развития организаций. Именно это ограничение классического понимания устойчивости стало отправной точкой для развития более динамических концепций, ориентированных на адаптацию и трансформацию.

В современной литературе организационная устойчивость трактуется как динамическая способность организации предвидеть угрозы, поглощать возмущения, адаптироваться к изменениям и восстанавливаться после кризисов, а при необходимости – трансформировать структуры, процессы и бизнес-модели [Ludwig et al, 1997], [Lengnick-Hall et al, 2011], [Bhamra et al, 2011], [Duchek, 2020], [Williams et al, 2017], [Teese, 2007], [Лепехин и др, 2025], [Саченко, 2020], [Чикаева и др, 2023].

В отличие от устойчивости в классическом смысле, организационная устойчивость рассматривается как процессная и временно распределенная категория, проявляющаяся через обучение, накопление знаний, развитие динамических способностей и изменение организационной архитектуры. Ряд исследований подчеркивает, что организационная устойчивость не сводится к простому восстановлению прежнего состояния, а может предполагать переход к новым, более жизнеспособным траекториям развития [Sezen-Gültekin, 2020], [Balak, 2025]. Таким

образом, в рамках данной концепции акцент смещается с сохранения состояния на управление изменениями.

При этом в литературе отсутствует единообразие в трактовке организационной устойчивости: она интерпретируется как способность или совокупность управленческих практик. Тем не менее, большинство современных исследований [Kantur, İşeri-Say, 2012] сходятся в том, что организационная устойчивость не является нормативной целью сама по себе, а выполняет инструментальную функцию, обеспечивая жизнеспособность организации в условиях неопределенности.

Понятие устойчивого развития изначально формировалось в контексте глобальных социально-экономических и экологических проблем и носит ярко выраженный нормативный характер. В организационном контексте устойчивое развитие трактуется как способность организации обеспечивать долгосрочную жизнеспособность, создавая экономическую, социальную и экологическую ценность без подрыва возможностей будущих периодов [Brundtland Commission, 1987], [Elkington, 1997]. Данная категория институционально закреплена через международные инициативы, такие как ЦУР ООН, а также через ESG-повестку и регуляторные требования.

В отличие от организационной устойчивости, устойчивое развитие ориентировано не на механизмы реагирования на шоки, а на целевые ориентиры и принципы развития, задающие допустимые границы и направления стратегических решений. В то же время часть исследований ограничивается узкой интерпретацией устойчивого развития, сводя его преимущественно к экологической ответственности, что еще больше усложняет сопоставление результатов и усиливает терминологическую неоднозначность [Балабанович, 2025].

Разграничение понятий устойчивости, организационной устойчивости и устойчивого развития

Анализ современной литературы показывает, что устойчивость, организационная устойчивость и устойчивое развитие часто используются без четкого разграничения, а в ряде работ — как взаимозаменяемые понятия. Это приводит к концептуальным противоречиям.

Настоящее исследование исходит из необходимости преодоления указанной терминологической и концептуальной неопределенности и предлагает системный подход к разграничению трех категорий. Такой подход создает основу для более точной операционализации понятий и разработки управленческих решений,

ориентированных одновременно на краткосрочную жизнеспособность и долгосрочное устойчивое развитие организаций.

Таким образом, устойчивое развитие представляет собой институционально и стратегически заданную рамку долгосрочного развития, включающую экономические, социальные и экологические измерения деятельности организации, организационная устойчивость обеспечивает способность достигать этих целей и концептуализируется как динамическая способность предвидеть, адаптироваться к изменениям, а при необходимости — трансформироваться, тогда как устойчивость описывает сохранение заданного состояния системы.

Таблица

Концептуальное разграничение категорий

Table

Conceptual Differentiation of Categories

Критерий сравнения	Устойчивость	Организационная устойчивость	Устойчивое развитие
Онтологический статус	Свойство состояния системы, характеризующее сохранение ключевых параметров функционирования	Динамическая способность организации адаптироваться, восстанавливаться и трансформироваться в условиях неопределенности	Нормативно и стратегически заданная траектория долгосрочного развития
Тип логики управления	Стабилизирующая и реактивная: поддержание равновесия и контроль отклонений	Адаптивная и эволюционная: управление изменениями, обучение, развитие способностей	Проактивная и стратегическая: формирование будущих возможностей и направлений роста
Основная функция	Поддержание операционной целостности и управляемости	Обеспечение жизнеспособности организации в условиях шоков и турбулентности	Обеспечение долгосрочного экономического, социального и экологического развития
Временной горизонт	Краткосрочный	Кратко- и среднесрочный с ориентацией на динамику изменений	Долгосрочный
Отношение к изменениям	Сопротивление изменениям и стремление к возврату в исходное состояние	Принятие изменений как условия выживания и развития	Целенаправленное использование изменений для формирования устойчивых траекторий

Критерий сравнения	Устойчивость	Организационная устойчивость	Устойчивое развитие
Реакция на внешние шоки	Поглощение возмущений без изменения структуры системы	Адаптация и (при необходимости) трансформация организационной архитектуры	Стратегическая переориентация с учетом долгосрочных целей и стейкхолдеров
Роль адаптации	Корректирующий механизм сохранения текущего состояния	Ключевая динамическая способность, обеспечивающая переход между состояниями	Инструмент изменения траектории развития в рамках нормативных целей
Роль инноваций	Ограниченная: локальные улучшения для поддержания стабильности	Инструмент повышения адаптивности	Центральный драйвер изменения бизнес-модели и создания долгосрочной ценности
Ключевой управленческий результат	Минимизация потерь и предотвращение сбоев	Поддержание функционирования и восстановление после кризисов	Долгосрочная конкурентоспособность и создание ценности
Ключевой вопрос	«Сохраняет ли система работоспособность?»	«Способна ли организация адаптироваться и выжить?»	«Способна ли организация к устойчивому развитию в долгосрочной перспективе?»

Игнорирование этих различий ведет к подмене целей средствами, а механизмов – результатами, что существенно ослабляет объяснительный потенциал теоретических моделей.

Взаимосвязь понятий организационной устойчивости и устойчивого развития

В масштабном исследовании [Weber, 2023] осуществляется обзор 196 релевантных научных публикаций по организационной устойчивости и устойчивому развитию с целью более глубокого понимания взаимосвязей между категориями. Анализ показывает устойчивый рост количества публикаций после 2010 года, что свидетельствует о возрастании научного интереса к проблематике.

Авторы [Derissen, et al., 2011], [Marchese, D. et al., 2018], [Roostaie, S. et al., 2019], [Grasso, M.E., 2021], [Florez-Jimenez, et al., 2025], [Ciasullo, et al., 2024], [Kantabutra, et al., 2024], [Amanova, M., 2025], [Mehta, M., 2024] и др. выделяют основные типы взаимоотношений между организационной

устойчивостью и устойчивым развитием (по частоте упоминания):

1. Взаимодополняющие, но отдельные категории: организационная устойчивость и устойчивое развитие рассматриваются как тесно связанные, но концептуально различимые категории.

2. Организационная устойчивость как составляющая устойчивого развития: рассматривается как один из ключевых компонентов устойчивого развития, особенно в контексте адаптации к изменениям и долгосрочной жизнеспособности.

3. Устойчивое развитие как часть организационной устойчивости: устойчивое развитие трактуется как один из элементов более широкой способности к адаптации и выживанию.

4. Организационная устойчивость и устойчивое развитие рассматриваются как полностью независимые друг от друга понятия.

5. Полное тождество понятий (понятия считаются синонимами и используются взаимозаменяемо).

Рассмотрим каждую группу.

Интерпретация организационной устойчивости и устойчивого развития как тождественных понятий нарушает базовый принцип аналитического различения. Устойчивое развитие представляет собой нормативно смысловую концепцию, связанную с принципами межпоколенческой справедливости, ESG-повесткой и институционально-нормативным регулированием. В противоположность этому, организационная устойчивость носит функционально-инструментальный характер и описывает способности системы к реагированию на шоки, восстановлению и адаптации. Их отождествление приводит к категориальной ошибке, при которой нормативная цель подменяется операционным механизмом ее достижения. В случае признания тождества понятий становится невозможным объяснение эмпирически наблюдаемого факта, согласно которому организации, демонстрирующие высокие показатели устойчивого развития, могут оказаться уязвимыми к кризисам, и наоборот. Таким образом, категория 5 является теоретически упрощенной и методологически непригодной для научного анализа.

Подход полной независимости игнорирует системную природу организаций и противоречит выводам эволюционной экономики, теории систем и концепции динамических способностей, в которых адаптация рассматривается как необходимое условие развития. Организация не может рассматриваться как устойчиво развивающаяся, если она систематически неспособна переживать кризисы и внешние потрясения. Так, категория 4 является концептуально устаревшей и эмпирически опровергнутой.

Третий подход предполагает переверачивание иерархии понятий, при котором устойчивое развитие сводится до инструмента выживания организации. В результате утрачивается его нормативный и институциональный статус. В рамках этого подхода организационная устойчивость

превращается в чрезмерно широкую категорию, включающую экологические и социальные аспекты. Но, напротив, именно концепция устойчивого развития задает допустимые границы и направления стратегических решений. Таким образом, категория 3 представляет собой методологически некорректную редукцию устойчивого развития.

На первый взгляд категория 1 выглядит компромиссной и потому особенно привлекательной. Однако научная состоятельность оказывается ограниченной: фиксирует взаимосвязь между понятиями, но не отвечает на вопрос причинности. В условиях кризиса остается неясным, что является условием, а что — целевой установкой. Данный подход не позволяет выработать управленческие приоритеты в условиях шоков и не дает оснований для принятия решений, критичных для выживания и долгосрочного развития. Категория 1 носит описательный, но не объяснительный характер и потому недостаточна для исследований.

Наиболее распространенным подходом является рассмотрение организационной устойчивости как обеспечивающего компонента устойчивого развития, позволяющего организациям реализовывать долгосрочные цели в условиях неопределенности.

Категория 2 формирует четкую концептуальную иерархию, в рамках которой устойчивое развитие выступает в качестве стратегической и нормативной рамки, а организационная устойчивость — как функциональный компонент ее реализации. Такой подход соответствует системному мышлению и разграничению целей и способностей.

Таким образом, устойчивое развитие организации возможно тогда и только тогда, когда организационная устойчивость реализуется в рамках нормативно заданной, институционально легитимной и межвременно согласованной стратегии создания экономической, социальной и экологической ценности.

Между категориями «организационная устойчивость» и «устойчивое развитие» существует иерархическая взаимосвязь. Организационная устойчивость обеспечивает текущую управляемость и резильентность, тогда как устойчивое развитие – долгосрочную воспроизводимость и институциональную легитимность. Их интеграция формирует архитектуру двойного контура управления, в которой внутренние механизмы адаптации и синхронизации соединяются с внешними механизмами стратегического предвидения и институционального согласования [Балабанович, 2025].

Заключение

Проведенный анализ позволил устранить терминологическую неоднозначность в трактовке ключевых категорий и сформировать целостное представление об их соотношении. Сделан вывод о недопустимости отождествления устойчивости, организационной устойчивости и устойчивого развития в научных исследованиях и управленческой практике. Предложенный подход расширяет аналитические возможности исследований и создает основу для разработки управленческих моделей, ориентированных на адаптацию организаций к неопределенности и формирование долгосрочной устойчивой траектории развития.

Список литературы

1. Amanova, Maral. (2025). Resilience and Sustainability in Organizations: A Conceptual Exploration. European Conference on Knowledge Management. 26. 1176-1183. 10.34190/eckm.26.2.3732.
2. Ashby, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
3. Balak, D. (2025). The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, 12(1), 72-78.
4. Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011) 'Resilience: The concept, a literature review

and future directions', *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5375–5393.

5. Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

6. Ciasullo, M.V., Chiarini, A. and Palumbo, R. (2024) 'Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review', *Business Strategy and the Environment*, 33(2), pp. 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>

7. Derissen, S., Quaas, M.F. and Baumgärtner, S. (2011) 'The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems', *Ecological Economics*, 70(6), pp. 1121–1128.

8. Duchek, S. (2020) 'Organizational resilience: A capability-based conceptualization', *Business Research*, 13, pp. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

9. Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

10. Florez-Jimenez, M.P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P. et al. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Rev Manag Sci* 19, 67–104 <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3>

11. Grasso, M.E. (2021) *Resilience and Sustainability in Law: Theoretical and Critical Approaches*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

12. Holling, C.S. (1973) 'Resilience and stability of ecological systems', *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1–23.

13. Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2024). Understanding Resilience and Sustainability in Organizations: A Cutting-Edge Framework and the Research Agenda. *Sustainability*, 16(19), 8431. <https://doi.org/10.3390/su16198431>

14. Kantur D, İşeri-Say A. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*. 2012;18(6):762-773. [doi:10.5172/jmo.2012.18.6.762](https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762)

15. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011) 'Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243–255.

16. Ludwig, D., Walker, B. and Holling, C.S. (1997) 'Sustainability, stability, and resilience',

Conservation Ecology, 1(1), Art. 7. URL: <http://www.consecol.org/vol1/iss1/art7/>

17. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M.E., Morgan, H., Clark, S.S. and Linkov, I. (2018) 'Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications', *Science of the Total Environment*, 613–614, pp. 1275–1283.

18. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>

19. Montiel, I. and Delgado-Ceballos, J. (2014) 'Defining and measuring corporate sustainability', *Organization & Environment*, 27(2), pp. 113–139.

20. Roostaie, S., Nawari, N. and Kibert, C.J. (2019) 'Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration', *Building and Environment*, 154, pp. 132–144.

21. Sezen-Gültekin, G. (2020) 'Organizational resilience and sustainability: Conceptual intersections', *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. <https://ijci.net/index.php/IJCI/article/download/342/141/1123>

22. Teece, D.J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350.

23. Weber, M.M. (2023) 'The relationship between resilience and sustainability in the organizational context: A systematic review', *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://doi.org/10.3390/su152215970>

24. Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017) 'Organizational response to adversity', *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 733–769.

25. Балабанович, О. А. Институциональная устойчивость как ключевой элемент устойчивого развития: необходимость пересмотра теории в контексте национальных стратегий / О. А. Балабанович // Белорусский экономический журнал. – 2025. – № 1(110). – С. 106-118. – DOI 10.46782/1818-4510-2025-1-106-118. – EDN DBVNDT.

26. Балабанович, О. А. (2025). Интегративный методический инструментарий устойчивого развития коммерческих организаций в условиях турбулентности .

Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, (3), 61-79.

<https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13265>

27. Лепехин Н. Н., Ильина О. Н., Круглов В. Г., Круглова М. А. Развитие устойчивости организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология . 2025 . Т . 15. Вып. 2. С . 283–308. EDN ORFHLC

28. Саченко Л.А. (2020). Формирование «встроенной устойчивости» организаций с использованием расширенной системы индикаторов риска при принятии стратегических решений // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 4. С. 402–411. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-4-402-411.

29. Чикаева К. С., Рачипа А. В., Попов А. В. Организационная устойчивость как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 43-48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48>

References

1. Amanova, Maral. (2025). Resilience and Sustainability in Organizations: A Conceptual Exploration. European Conference on Knowledge Management. 26. 1176-1183. 10.34190/eckm.26.2.3732.

2. Ashby, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.

3. Balak, D. (2025). The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, 12(1), 72-78.

4. Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011) 'Resilience: The concept, a literature review and future directions', *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5375–5393.

5. Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

6. Ciasullo, M.V., Chiarini, A. and Palumbo, R. (2024) 'Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review', *Business Strategy and the Environment*, 33(2), pp. 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>

7. Derissen, S., Quaas, M.F. and Baumgärtner, S. (2011) 'The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic

systems', *Ecological Economics*, 70(6), pp. 1121–1128.

8. Duchek, S. (2020) 'Organizational resilience: A capability-based conceptualization', *Business Research*, 13, pp. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

9. Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

10. Florez-Jimenez, M.P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P. et al. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Rev Manag Sci* 19, 67–104 <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3>

11. Grasso, M.E. (2021) *Resilience and Sustainability in Law: Theoretical and Critical Approaches*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

12. Holling, C.S. (1973) 'Resilience and stability of ecological systems', *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1–23.

13. Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2024). Understanding Resilience and Sustainability in Organizations: A Cutting-Edge Framework and the Research Agenda. *Sustainability*, 16(19), 8431. <https://doi.org/10.3390/su16198431>

14. Kantur D, İşeri-Say A. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*. 2012;18(6):762-773. doi:10.5172/jmo.2012.18.6.762

15. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011) 'Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243–255.

16. Ludwig, D., Walker, B. and Holling, C.S. (1997) 'Sustainability, stability, and resilience', *Conservation Ecology*, 1(1), Art. 7. URL: <http://www.consecol.org/vol1/iss1/art7/>

17. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M.E., Morgan, H., Clark, S.S. and Linkov, I. (2018) 'Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications', *Science of the Total Environment*, 613–614, pp. 1275–1283.

18. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business &*

Management, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>

19. Montiel, I. and Delgado-Ceballos, J. (2014) 'Defining and measuring corporate sustainability', *Organization & Environment*, 27(2), pp. 113–139.

20. Roostaie, S., Nawari, N. and Kibert, C.J. (2019) 'Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration', *Building and Environment*, 154, pp. 132–144.

21. Sezen-Gültekin, G. (2020) 'Organizational resilience and sustainability: Conceptual intersections', *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. <https://ijci.net/index.php/IJCI/article/download/342/141/1123>

22. Teece, D.J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350.

23. Weber, M.M. (2023) 'The relationship between resilience and sustainability in the organizational context: A systematic review', *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://doi.org/10.3390/su152215970>

24. Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017) 'Organizational response to adversity', *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 733–769.

25. Balabanovich, O.A. (2025) 'Institutional sustainability as a key element of sustainable development: The need to revise theory in the context of national strategies', *Belarusian Economic Journal*, 1(110), pp. 106–118. <https://doi.org/10.46782/1818-4510-2025-1-106-118> (in Russian)

26. Balabanovich, O.A. (2025) 'Integrative methodological toolkit for sustainable development of commercial organizations in conditions of turbulence', *Vestnik VSU. Series: Economics and Management*, (3), pp. 61–79. <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13265>

27. Chikaeva, K.S., Rachipa, A.V. and Popov, A.V. (2023) 'Organizational resilience as a factor of effective human resource management', *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, pp. 43–48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48> (in Russian)

28. Lepekhin, N.N., Ilyina, O.N.,

Kruglov, V.G. and Kruglova, M.A. (2025) 'Developing organizational resilience through the interaction of individual, team, and managerial resources', *Bulletin of Saint Petersburg University. Psychology*, 15(2), pp. 283–308. (in Russian)

29. Sachenko, L.A. (2020) 'Formation of embedded organizational resilience using an extended system of risk indicators in strategic decision-making', *Strategic Decisions and Risk Management*, 11(4), pp. 402–411. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-4-402-411> (in Russian)

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Балабанович Ольга Александровна, доцент, кандидат экономических наук, докторант Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Республика Беларусь)

Olga A. Balabanovich, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Doctoral Candidate of the Belarusian State Economic University (Minsk, Republic of Belarus)