УДК 658.012
DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2026.5.6

ІНДИВІДУАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМЦЯ В УПРАВЛІННІ СТАРТАП-ПРОЄКТОМ

Жуков Артьом Євгенійович
CEO Zhukov & Co. Delicacies,
Norway, Rogaland, Klepp Stasjon
ORCID ID: 0009-0008-7116-5116

Толочій Олексій Романович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0006-2638-4614

У статті розкрито сутність індивідуальної резильєнтності підприємця як визначального чинника ефективного управління стартап-проєктом на ранніх етапах його розвитку. Обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності, обмежених фінансових ресурсів та постійної інтенсивної комунікації з партнерами, підрядниками і стейкхолдерами саме резильєнтність підприємця забезпечує здатність зберігати стабільність управлінських рішень і підтримувати безперервність розвитку бізнесу. Узагальнено наукові підходи до трактування резильєнтності в контексті економіки, менеджменту та підприємницької діяльності, а також окреслено її відмінність від суміжних понять, зокрема стресостійкості та адаптивності. Особливу увагу приділено ролі підприємця як центральної управлінської фігури стартапу, який на початкових стадіях змушений поєднувати функції стратегічного керівника, виконавця, координатора процесів і комунікатора із зовнішнім середовищем. Показано, що індивідуальна резильєнтність сприяє ефективному управлінню часовими ресурсами, зниженню емоційного виснаження, підтриманню дисципліни та здатності до навчання в умовах постійних змін. Виокремлено ключові складові резильєнтності підприємця, зокрема саморегуляцію, внутрішню мотивацію, відповідальність за прийняті рішення та гнучкість мислення. Запропоновані положення можуть бути використані як теоретична основа для розроблення практичних підходів до розвитку резильєнтності підприємців у системі підтримки стартапів та підприємницької освіти. Результати дослідження акцентують увагу на необхідності формування індивідуальної резильєнтності як стратегічного управлінського ресурсу, що підвищує життєздатність стартапів і їхню здатність до сталого розвитку. За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що сформована індивідуальна резильєнтність підприємця виступає важливою умовою переходу стартап-проєкту від початкових етапів розвитку до стадії стабільного функціонування та створює підґрунтя для його подальшого масштабування. Встановлено, що розвиток індивідуальної резильєнтності сприяє не лише підвищенню ефективності управління стартап-проєктом, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємця, забезпечуючи його готовність до прийняття обґрунтованих рішень в умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: *резильєнтність, індивідуальна резильєнтність підприємця, стартап-проєкт, управління стартапами, підприємницька діяльність, саморегуляція, адаптація.*

Artom Zhukov
Zhukov & Co. Delicacies, Norway, Rogaland, Klepp Stasjon
Oleksii Tolochii
Poltava State Agrarian University

INDIVIDUAL RESILIENCE OF THE ENTREPRENEUR IN STARTUP PROJECT MANAGEMENT

The article reveals the essence of the individual resilience of an entrepreneur as a determining factor in the effective management of a startup project at the early stages of its development. It is substantiated that in conditions of high uncertainty, limited financial resources and constant intensive communication with partners, contractors and stakeholders,

© Жуков А. Є., Толочій О. Р., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

it is the resilience of an entrepreneur that ensures the ability to maintain the stability of management decisions and maintain the continuity of business development. Scientific approaches to the interpretation of resilience in the context of economics, management and entrepreneurship are summarized, and its difference from related concepts, in particular stress resistance and adaptability, is outlined. Particular attention is paid to the role of the entrepreneur as the central management figure of a startup, who at the initial stages is forced to combine the functions of a strategic manager, executor, process coordinator and communicator with the external environment. It is shown that individual resilience contributes to effective time resource management, reducing emotional exhaustion, maintaining discipline and the ability to learn in conditions of constant change. The key components of an entrepreneur's resilience are identified, in particular self-regulation, internal motivation, responsibility for decisions made, and flexibility of thinking. The proposed provisions can be used as a theoretical basis for developing practical approaches to developing the resilience of entrepreneurs in the startup support system and entrepreneurial education. The results of the study emphasize the need to form individual resilience as a strategic management resource that increases the viability of startups and their ability to sustainable development. Based on the results of the study, it can be concluded that the formed individual resilience of an entrepreneur is an important condition for the transition of a startup project from the initial stages of development to the stage of stable functioning and creates the basis for its further scaling. It has been established that the development of individual resilience contributes not only to increasing the efficiency of startup project management, but also to the formation of long-term competitive advantages of the entrepreneur, ensuring his readiness to make informed decisions in conditions of instability and rapid changes in the external environment.

Keywords: *individual resilience, entrepreneur, startup project, startup management, self-management, adaptability, entrepreneurial activity.*

Вступ. Сучасне середовище функціонування стартап-проєктів характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами ринкової кон'юнктури, ресурсними обмеженнями та значними підприємницькими ризиками. За таких умов успішність розвитку стартапу значною мірою залежить не лише від інноваційності бізнес-ідеї чи фінансового забезпечення, а й від особистісних якостей підприємця, серед яких особливе місце займає індивідуальна резильєнтність. Саме здатність підприємця ефективно реагувати на кризові ситуації, адаптуватися до змін, зберігати продуктивність і приймати обґрунтовані управлінські рішення визначає життєздатність стартап-проєкту та перспективи його подальшого розвитку. Водночас питання впливу індивідуальної резильєнтності підприємця на ефективність управління стартапом залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність цієї роботи.

Матеріали та методи. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкових змін та постійним зростанням вимог до швидкості прийняття управлінських рішень. Особливо гостро ці виклики проявляються на етапі створення та розвитку стартап-проєктів, де ключову роль у забезпеченні життєздатності бізнесу відіграє підприємець як центральна фігура управління. В умовах обмежених ресурсів, нестабільних фінансових потоків, високого рівня ризиків і постійної необхідності багатовекторної комунікації саме індивідуальні якості підприємця значною мірою визначають ефективність функціонування стартапу [3; 9].

Однією з таких ключових якостей є індивідуальна резильєнтність підприємця, що проявляється у здатності зберігати психологічну стійкість, адаптуватися до змін, відновлювати працездатність після невдач і продовжувати цілеспрямовану діяльність в умовах тривалого навантаження. Для стартап-проєктів резильєнтність має особливе значення, оскільки підприємець часто поєднує функції менеджера, фінансиста, комунікатора, стратега та операційного виконавця, що підвищує рівень емоційного та когнітивного виснаження. Відсутність сформованої організаційної структури та підтримуючої команди на початкових етапах розвитку бізнесу посилює залежність результатів діяльності від особистісних ресурсів засновника [4; 7; 10].

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до проблематики резильєнтності, значна частина досліджень зосереджена переважно на командній, організаційній або соціальній резильєнтності, тоді як індивідуальна резильєнтність підприємця як суб'єкта управління стартап-проєктом залишається недостатньо систематизованою. У наукових публікаціях часто розглядаються психологічні аспекти стійкості особистості або загальні питання підприємницького ризику, проте управлінський вимір індивідуальної резильєнтності в контексті стартап-менеджменту потребує подальшого теоретичного осмислення [1; 8].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування цілісного уявлення про індивідуальну резильєнтність підприємця як управлінський ресурс, що забезпечує стабільність прийняття рішень, ефективну взаємодію з контрагентами, здатність до навчання в процесі діяльності та довгострокову орієнтацію на розвиток стартап-проєкту. Усвідомлення ролі резильєнтності дозволяє не лише

підвищити ефективність управління на початкових етапах бізнесу, але й створює передумови для подальшого формування стійких організаційних структур у процесі масштабування підприємства [2; 6].

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання соціально-економічних явищ і процесів. У ході підготовки статті використано методи аналізу та синтезу з метою узагальнення наукових підходів до трактування поняття резильєнтності та уточнення її ролі в управлінні стартап-проєктами. Системний підхід застосовано для розгляду індивідуальної резильєнтності підприємця як цілісного управлінського ресурсу, що поєднує психологічні, організаційні та поведінкові складові та реалізується в умовах високої невизначеності.

Для формування теоретичних узагальнень застосовано метод логічного моделювання, який дозволив встановити взаємозв'язок між рівнем індивідуальної резильєнтності підприємця та ефективністю управлінських рішень у процесі створення й розвитку стартапу. Порівняльний аналіз використано з метою зіставлення індивідуальної резильєнтності з іншими формами стійкості, зокрема командною та організаційною, що дало змогу виокремити специфічні риси резильєнтності підприємця на ранніх етапах бізнесу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики підприємництва, управління стартапами, психологічної стійкості та менеджменту, а також узагальнений практичний досвід підприємницької діяльності на етапі запуску стартап-проєктів. Застосування якісних методів аналізу дозволило сформулювати практичні висновки щодо значення індивідуальної резильєнтності як чинника забезпечення стабільності та розвитку стартапу в умовах високої невизначеності.

Метою статті є обґрунтування сутності індивідуальної резильєнтності підприємця та визначення її ролі в управлінні стартап-проєктом на початкових етапах розвитку бізнесу. Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань: узагальнити наукові підходи до трактування поняття резильєнтності в контексті підприємницької діяльності; визначити особливості індивідуальної резильєнтності підприємця як суб'єкта управління стартапом; проаналізувати вплив особистісної стійкості підприємця на процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності; окреслити практичне значення розвитку резильєнтності для забезпечення ефективності та життєздатності стартап-проєкту.

Результати. Результати дослідження свідчать, що індивідуальна резильєнтність підприємця є одним із ключових чинників ефективного управління стартап-проєктом в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень та динамічних змін зовнішнього середовища. На відміну від стабільних організацій, стартапи характеризуються підвищеним рівнем ризику, нестачею формалізованих управлінських процедур і значною залежністю результатів діяльності від особистісних якостей засновника. У цьому контексті резильєнтність підприємця виступає не лише психологічною характеристикою, а й управлінською компетентністю, що визначає здатність стартапу адаптуватися, відновлюватися після криз і зберігати стратегічний напрям розвитку [1; 4].

Аналіз наукових підходів дозволяє узагальнити, що формування індивідуальної резильєнтності підприємця ґрунтується на поєднанні психологічних, поведінкових та управлінських компонентів. У науковій літературі резильєнтність розглядається як здатність особи зберігати внутрішню рівновагу, приймати виважені рішення в умовах стресу та трансформувати негативний досвід у джерело розвитку [3; 5]. Саме ці якості є критично важливими для підприємця на етапі становлення та розвитку стартап-проєкту.

Узагальнення теоретичних підходів до дослідження резильєнтності дозволило виділити кілька ключових концептуальних напрямів, що пояснюють механізми формування стійкості підприємця. Як показано на рис. 1, індивідуальна резильєнтність підприємця формується на перетині психологічних теорій стресостійкості, теорій адаптивного лідерства та сучасних підходів до самоменеджменту. Зазначені підходи підкреслюють, що здатність підприємця ефективно діяти в кризових ситуаціях залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішніх ресурсів особистості, зокрема рівня саморегуляції, мотивації досягнень та готовності до прийняття відповідальності [2; 6].

Проведений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що індивідуальна резильєнтність підприємця має багатокомпонентну природу та проявляється через поєднання кількох взаємопов'язаних складових у процесі управління стартап-проєктом. У межах даного дослідження вважаємо доцільним виокремити когнітивну, емоційну, поведінкову та управлінську стійкість як базові структурні компоненти індивідуальної резильєнтності підприємця, що схематично відображено на рис. 2.

Когнітивна стійкість проявляється у здатності підприємця раціонально оцінювати ситуацію, працювати з невизначеністю та формувати альтернативні сценарії розвитку. Емоційна стійкість пов'язана зі здатністю контролювати емоційні реакції, знижувати рівень стресу та підтримувати



Рис. 1. Модель індивідуальної резильєнтності підприємця в управлінні стартап-проєктом

Джерело: сформовано авторами

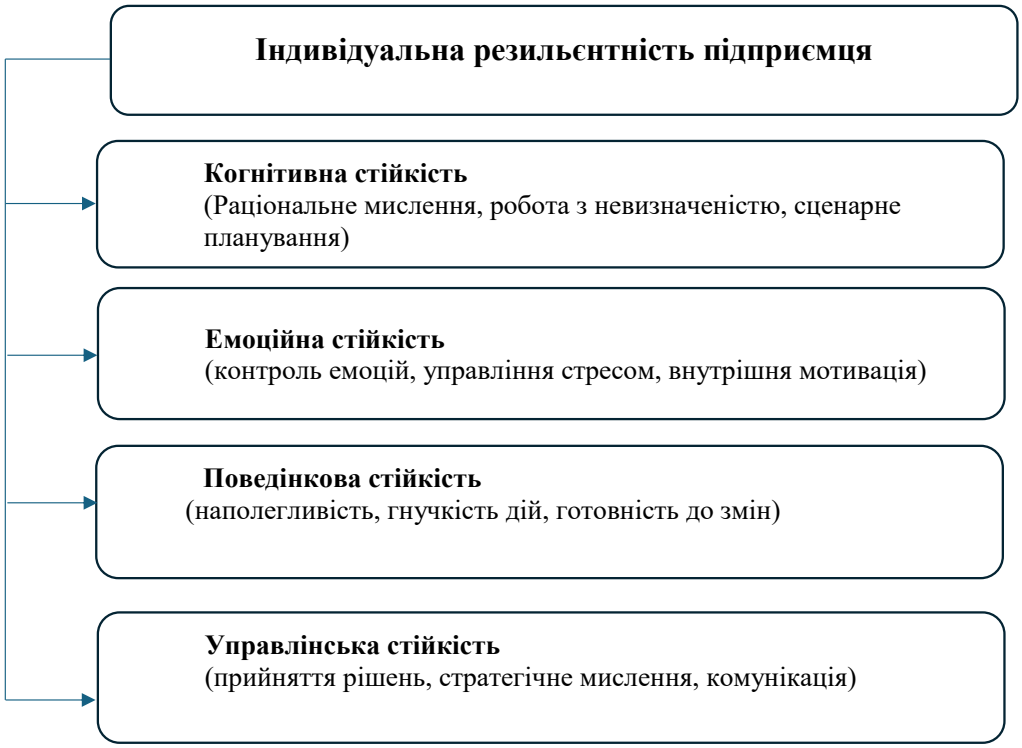


Рис. 2. Структурні компоненти індивідуальної резильєнтності підприємця

Джерело: сформовано авторами

внутрішню мотивацію в умовах невдач. Поведінкова стійкість відображає готовність підприємця до активних дій, наполегливість у досягненні цілей і здатність швидко коригувати власну поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища [7; 8]. Управлінська стійкість, у свою чергу, характеризує здатність підприємця приймати стратегічні рішення, ефективно комунікувати з командою та партнерами, а також утримувати фокус на довгострокових цілях стартапу.

Особливого значення індивідуальна резильєнтність підприємця набуває на різних етапах розвитку стартап-проєкту. Як показано на рис. 3, на етапі ідеї та запуску стартапу резильєнтність проявляється у здатності підприємця працювати в умовах інформаційної невизначеності та браку ресурсів. На етапі зростання ключовим стає вміння справлятися з підвищеним навантаженням, управлінськими помилками та конфліктами в команді.

У кризових ситуаціях, пов'язаних із фінансовими труднощами, змінами ринку або зовнішніми шоками, резильєнтність підприємця визначає здатність стартапу не лише вижити, а й трансформувати кризу у можливість для подальшого розвитку [9; 10].

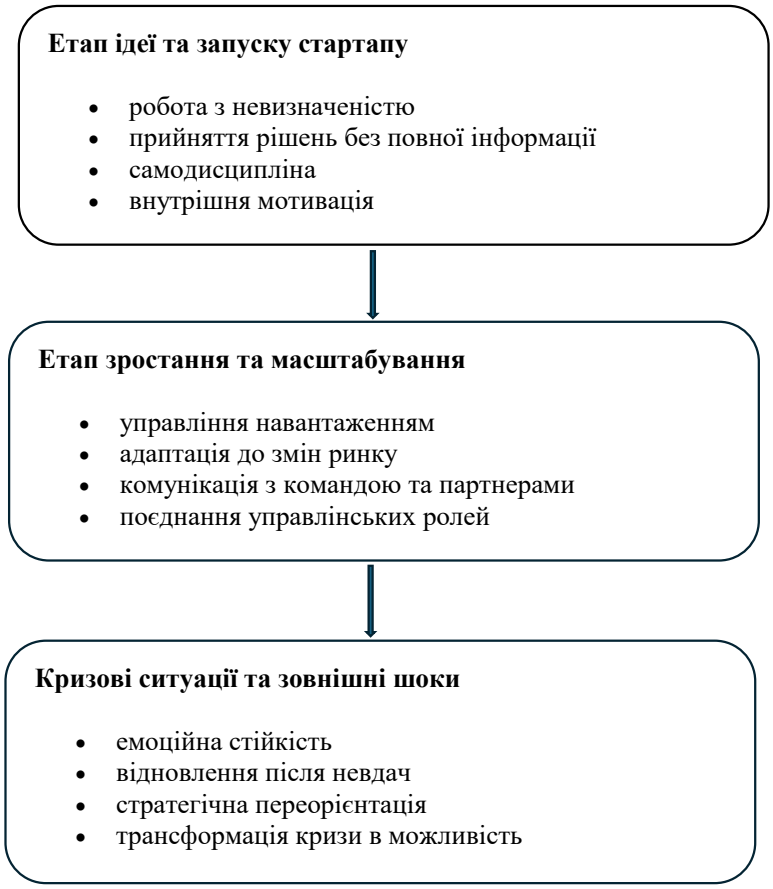


Рис. 3. Прояв індивідуальної резильєнтності підприємця на етапах розвитку стартап-проєкту

Джерело: сформовано авторами

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що індивідуальна резильєнтність підприємця є системоутворюючим фактором управління стартап-проєктом. Вона забезпечує узгодження особистих якостей підприємця з потребами стартапу, сприяє формуванню ефективних управлінських рішень і підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку підприємництва резильєнтність виступає не лише індивідуальною характеристикою, а стратегічним ресурсом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності стартапів [1; 2; 5].

Висновки. У ході дослідження встановлено, що індивідуальна резильєнтність підприємця є ключовим фактором ефективного управління стартап-проєктом на ранніх етапах його розвитку. В умовах відсутності сформованої команди, обмежених ресурсів та високої невизначеності саме підприємець виконує критичну роль інтегратора управлінських, комунікаційних та стратегічних функцій.

Індивідуальна резильєнтність проявляється через здатність підприємця підтримувати стабільну працездатність за умов постійного стресу, швидко адаптуватися до змін, поєднувати декілька управлінських ролей та приймати рішення в умовах дефіциту інформації. Резильєнтність підприємця формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є самодисципліна, багатофункціональність, адаптивність, здатність до навчання та емоційна стійкість.

Запропонована модель індивідуальної резильєнтності підприємця дозволяє систематизувати внутрішні ресурси особистості, що забезпечують стійкість стартапу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вона демонструє, що саме узгоджена взаємодія цих елементів формує основу для поступального розвитку стартап-проєкту та зниження управлінських ризиків.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі взаємозв'язку між рівнем індивідуальної резильєнтності підприємця та показниками результативності стартапів, а також у розробці практичних інструментів її розвитку в системі підприємницької освіти та консалтингу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бойко І. В. Резильєнтність підприємця як чинник стійкості бізнесу в умовах невизначеності. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 2. С. 45–52.

2. Воронкова В. Г. Підприємницька діяльність у турбулентному середовищі: адаптивність і розвиток. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 280 с.

3. Коваленко О. М. Управління стартап-проєктами: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

4. Левченко Н. П. Психологічна стійкість підприємців у кризових умовах. *Соціальна економіка.* 2020. № 3. С. 88–96.

5. Петренко Л. О. Самоменеджмент підприємця як чинник ефективного управління бізнесом. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. № 1. С. 61–69.

6. Швиданенко Г. О., Дмитренко Н. М. Людський капітал у системі стратегічного управління підприємством. *Економіка України*. 2019. № 7. С. 34–46.

7. Ayala J.-C., Manzano G. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. *Journal of Economic Psychology*. 2014. Vol. 42. P. 126–135. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004

8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

9. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C. A., Prochotta A., Steinbrink K. M., Berger E. S. C. Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol. 13. Article e00169. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169

10. Shepherd D. A. Party On! A Call for Entrepreneurship Research That Is More Interactive, Activity Based, Cognitively Hot, Compassionate, and Prosocial. *Academy of Management Review*. 2015. Vol. 40, No. 4. P. 489–507.

REFERENCES:

1. Boiko I.V. (2022) Rezylientnist pidpryiemtsia yak chynnyk stiikosti biznesu v umovakh nevyznachenosti [Entrepreneurial resilience as a factor of business sustainability under conditions of uncertainty]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 45–52 [in Ukrainian].

2. Voronkova V.H. (2020) *Pidpryiemnytska diialnist u turbulentnomu seredovyshchi: adaptyvnist i rozvytok* [Entrepreneurial activity in a turbulent environment: Adaptability and development]. Zaporizhzhia: ZNU, 280 p. [in Ukrainian].

3. Kovalenko O.M. (2021) *Upravlinnia startap-proiektamy: teoriia ta praktyka* [Startup project management: Theory and practice]. Kyiv: KNEU, 312 p. [in Ukrainian].

4. Levchenko N.P. (2020) Psykholohichna stiikist pidpryiemtsiv u kryzovykh umovakh [Psychological resilience of entrepreneurs under crisis conditions]. *Sotsialna ekonomika*, no. 3, pp. 88–96 [in Ukrainian].

5. Petrenko L.O. (2023) Samomenedzhment pidpryiemtsia yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia biznesom [Entrepreneurial self-management as a factor of effective business management]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo*, no. 1, pp. 61–69 [in Ukrainian].

6. Shvydanenko H.O., Dmytrenko N.M. (2019) Liudskyi kapital u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Human capital in the system of strategic enterprise management]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7, pp. 34–46 [in Ukrainian].

7. Ayala J.-C., Manzano G. (2014) The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 42, pp. 126–135. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004

8. Duchek S. (2020) Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. Vol. 13, no. 1, pp. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7 (accessed: 14.05.2026)

9. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C.A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E.S.C. (2020) Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 13, Article e00169. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169

10. Shepherd D.A. (2015) Party On! A Call for Entrepreneurship Research That Is More Interactive, Activity Based, Cognitively Hot, Compassionate, and Prosocial. *Academy of Management Review*. Vol. 40, no. 4, pp. 489–507.

Дата надходження статті: 29.08.2026
Дата прийняття статті: 30.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026