УДК 005.334:005.7]:005.585:[338.46:004]
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.33

Сіроштан О.О.
аспірант,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5148-4770

Siroshtan Oleksandr
Education and Research Institute "Karazin Business School"
V. N. Karazin Kharkiv National University

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТИВНОСТІ ІТ-КОМАНД У КРИЗОВИХ УМОВАХ

A MODEL FOR ASSESSING THE ORGANISATIONAL ADAPTABILITY OF IT TEAMS UNDER CRISIS CONDITIONS

Мета статті – побудувати модель оцінювання організаційної адаптивності ІТ-команд у кризових умовах. Потребу в моделі зумовлено тим, що адаптивність команди, яку розглядають як ключове джерело стійкості компанії, не має вимірювальної форми. Адаптивність розкладено на чотири складники – структурну, процесну, технологічну і психологічну стійкість. Систему показників побудовано у два шари: інституційний фіксує спостережуваний факт наявності організаційної опори складника, перцептивний – оцінку цього складника учасниками команди. Шкалу рівнів зрілості (реактивний, фрагментарний, керований, відтворюваний) побудовано за правилом найслабшої ланки: рівень визначає мінімальне, а не середнє значення складників. Модель застосовано до масиву авторського опитування фахівців з управління ІТ-проєктами; визначено межі попередньої валідації та напрями подальших досліджень.

Ключові слова: *організаційна адаптивність, ІТ-команди, модель зрілості, рівні зрілості, організаційна стійкість, система показників, кризове управління, надлишковість ресурсів.*

The aim of the article is to build a model for assessing the organisational adaptability of IT teams under crisis conditions: to define the components of adaptability, to construct a system of indicators, to propose a scale of maturity levels, and to apply the model to survey data. The relevance of the problem is determined by the fact that the adaptability of a team is commonly treated as a key source of a company's resilience, yet adaptability itself has no measurable form: a single summary self-assessment neither separates one team from another nor indicates what requires intervention, and an average across characteristics conceals the weakest of them. The article therefore decomposes adaptability into four components – structural, process, technological and psychological resilience. The methodology rests on a two-layer system of indicators. The institutional layer records the observable fact that an organisational support for the component exists: a project office, duplication of key roles, a formalised risk register and a documented continuity plan. The perceptual layer records how the same component is rated by team members on a five-point scale. Two layers keep the model from reducing to self-report. The maturity scale has four levels – reactive, fragmentary, managed and reproducible – and is built on a weakest-link rule: each component is normalised between 0 and 1 from its institutional indicators, and the level is determined by the minimum rather than the mean across the four components, because an advantage in one component does not compensate for the absence of support in another. The empirical basis is the author's own study: a survey of IT project management professionals and semi-structured conversations with practitioners. The model is applied to the survey array to establish not only how teams are distributed across the levels but also which component most often constrains the level. Validation is treated as preliminary rather than complete: the composite index is compared with

© Сіроштан О.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

self-assessed adaptability and readiness for a new crisis, the internal consistency of the perceptual block is checked, and the absence of criterial verification against objective indicators of project performance is stated openly. The practical value of the model lies in showing managers where an investment in adaptability yields a return: strengthening a component that is not the weakest does not raise the level.

Keywords: *organisational adaptability, IT teams, maturity model, maturity levels, organisational resilience, system of indicators, crisis management, resource redundancy.*

Постановка проблеми. Організаційну адаптивність команди керівники ІТ-проєктів називають головним джерелом стійкості своїх компаній. Серед 163 опитаних фахівців 47 осіб (28,8 %) обрали таким джерелом досвід і згуртованість команди – це найчастіша відповідь; гнучкість і швидкість рішень керівництва назвали 32 особи (19,6 %), лояльність клієнтів – 29 (17,8 %), технічну інфраструктуру і резервування – 23 (14,1 %), формалізовані процеси і процедури – 17 (10,4 %), фінансову подушку – 15 (9,2 %). Ресурс, на який покладаються найбільше, є водночас найменш формалізованим.

Труднощі починаються там, де цей ресурс треба виміряти. Узагальнена самооцінка адаптивності за шкалою від 1 до 10 дає середню 6,28 і медіану 7 при квартилях 5 і 8: половина опитаних вміщується в діапазон від 5 до 8 балів. Таке число не розрізняє команди і не вказує, що саме потребує втручання. Профіль із семи характеристик дає іншу картину: найвище оцінено швидкість перебудови плану в разі зміни зовнішніх умов – 3,69 з 5, найнижче – наявність надлишкового ресурсу часу й людей для реагування на непередбачене – 2,82. Це єдина характеристика нижче середини шкали: 61 особа (37,4 %) оцінила її на один або два бали.

Тобто команди навчилися швидко перебудовуватися, не маючи запасу, яким така перебудова в теорії забезпечується. Узагальнена оцінка цієї суперечності не показує, бо усереднює різноспрямовані складники. Звідси наукова проблема: адаптивність ІТ-команди в кризових умовах не має вимірювальної форми – ані переліку складників, ані системи спостережуваних показників, ані шкали, яка вказувала б на її обмеження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальну рамку дає розуміння стійкості як мета-спроможності. С. Духек розкладає її на три послідовні стадії – передбачення, подолання й адаптацію – і окремо обґрунтовує роль підготовки та вільного ресурсу [1, с. 215–246]. Й. Гіллманн і Е. Гюнтер у систематичному огляді цього конструкту відповідають на закид у його розмитості й обстоюють потребу в чіткішому понятті [2, с. 7–44].

Командний рівень розроблено окремо. Д. Гуччарді зі співавторами визначають командну стійкість як емерджентний результат, що описується траєкторією функціонування команди після несприятливої події, і виводять її з поєднання ресурсів людського капіталу учасників; сама подія є пусковим чинником, без якого стійкість не є спостережуваною [3, с. 729–768]. К. Бауерс зі співавторами подають її як емерджентний стан другого порядку, що постає зі згуртованості, спільних ментальних моделей і адаптивності, та прямо розмежовують адаптивність як короткочасну властивість виконання і стійкість як ширший набір спроможностей [4]. М. Чепмен зі співавторами в оглядовому картуванні (27 праць із 275 виявлених) фіксують, що визначення командної стійкості різняться за змістом, широтою і якістю [5, с. 57–81].

Про те, що вважається вимірюванням, свідчать праці про розроблення шкал. Я. Су зі співавторами описують тристадійну процедуру: формування пулу пунктів за літературою і двома раундами експертної консультації, когнітивні інтерв'ю, психометричне оцінювання на вибірці 421 медичної сестри; альфа Кронбаха підсумкової восьмипунктової шкали 0,944 [6]. А. Едмондсон на матеріалі 51 робочої команди виробничого підприємства показує, що психологічна безпека пов'язана з навчальною поведінкою команди [7, с. 350–383].

Традиція рівнів зрілості походить від моделі зрілості спроможностей [8, с. 18–27]. Й. Беккер зі співавторами зазначають, що лише на підтримку управління інформаційними технологіями розроблено понад сотню таких моделей, і пропонують узагальнену процедурну модель їх проєктування [9, с. 213–222]. Й. Пьоппельбус і М. Рьоглінгер відповідають на критику таких моделей принципами проєктування [10], а Т. Метлер адресує закиди, що вони породжують зайву бюрократію і мають слабке теоретичне підґрунтя [11, с. 81–98].

В українській літературі воєнного періоду жанр оцінювання зрілості вже представлено. Р. Резніков подає міжгалузеве оцінювання 24 компаній власним інструментом, де середній рівень зрілості становить 2,59 з 5, а системно слабкими ділянками названо врядування, кризове управління та безперервність ІТ [12]. М. Рубаха зі співавторами на матеріалі семи українських ІТ-компаній за 2021–2022 рр. виокремлюють серед вимірів стійкості організаційну складову [13, с. 260–281], а О. Гребешкова зі співавторами аналізують опитування 500 підприємств, зібране з лютого по серпень 2023 р., за функціональними зонами [14, с. 212–222].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Підсумок аналізу літератури такий: окремі елементи шуканої моделі розроблено в різних традиціях, але до цього часу не поєднано. Теорія організаційної стійкості пояснює, з яких спроможностей вона складається, проте не дає спостережуваних організаційних показників для окремої команди. Дослідження командної стійкості визначають її як емерджентний стан і відмежовують від адаптивності, однак лишають поза увагою, яку саме організаційну опору кожного складника можна зафіксувати як факт, а не як враження учасників. Шкали командного рівня є самозвітними й перевірені на однорідних професійних середовищах, а не на ІТ-командах. Моделі зрілості, навпаки, оцінюють процедуру – створення програмного забезпечення, управління ІТ, управління бізнес-процесами, – а не команду, і їх критикують за слабке теоретичне підґрунтя. Українські праці воєнного періоду або оцінюють зрілість організації загалом, або спираються на фінансові показники компанії й не спускаються до рівня команди.

Недостатньо дослідженим лишається поєднання трьох речей: розкладання адаптивності ІТ-команди на складники, прив’язка кожного складника до спостережуваного організаційного факту, а не лише до самооцінки, і згортання складників у рівень зрілості за правилом, що не приховує найслабшої ланки. Окремо бракує відповіді на питання, чи здатна така модель показати не лише розподіл команд за рівнями, а й той складник, який цей рівень обмежує, і чи зберігається при цьому відмінність між організаційним фактом та його сприйняттям учасниками. Саме цю частину загальної проблеми розв’язує стаття.

Формулювання цілей статті. Мета статті – побудувати модель оцінювання організаційної адаптивності ІТ-команд у кризових умовах: визначити складники адаптивності, систему показників і шкалу рівнів зрілості та прикласти модель до масиву опитування. Об’єкт дослідження – організаційна адаптивність ІТ-команд в умовах кризи; предмет – складники адаптивності, система її показників і рівні зрілості.

Емпіричною базою є власне дослідження автора. Кількісний етап – онлайн-анкетування 163 фахівців з управління ІТ-проєктами, польовий період 6 жовтня 2025 р. – 16 січня 2026 р.; відбір самодобором, вибірка неймовірнісна, тому результати характеризують опитаних фахівців, а не галузь загалом, і далі вживається формулювання «серед опитаних». Профільним є блок L анкети: матриця із семи характеристик адаптивності за шкалою 1–5 (Q57_1–Q57_7), самооцінка адаптивності за шкалою 1–10 (Q58), оцінка готовності до нової кризової події (Q59) і головне джерело стійкості компанії (Q60). Показники інституційного шару взято з питань поза блоком L: Q14 – проєктний офіс і документований стандарт, Q19 – план безперервності, Q33 – заходи адаптації, Q38 – форми підтримки працівників, Q42 – технічні рішення безперервності робочого місця, Q44 – порядок фіксації рішень, Q49 – реєстр ризиків.

Якісний етап – 21 напівструктурована розмова у 15 організаціях українського ринку в період 14 жовтня 2025 р. – 18 червня 2026 р. Транскрипти опрацьовано тематичним кодуванням за наперед визначеною схемою з 20 категорій, тому показники узгодженості кодувальників не наводяться; частоти подаються як кількість розмов із 21. Організації не ідентифікуються, дослівні цитати не наводяться.

Виклад основного матеріалу. Модель розкладає адаптивність на чотири складники за причинами, з яких команда втрачає здатність працювати за зміни умов. Структурна стійкість – здатність зберегти роботу при втраті носія функції; вона спирається на положення про спостереження й підготовку [1, с. 215–246] та про людський капітал учасників як джерело командної стійкості [3, с. 729–768]. Процесна стійкість – здатність перебудувати спосіб роботи і зберегти зроблений висновок. Технологічна – здатність зберегти робоче місце і доступ до інформації за відключень та перебоїв зв'язку. Психологічна – здатність ухвалювати рішення й приймати нових учасників, не чекаючи зовнішнього дозволу; теоретичною опорою є розмежування адаптивності та стійкості як станів різного порядку [4] і зв'язок безпечного середовища з навчальною поведінкою команди [7, с. 350–383].

Систему показників побудовано у два шари; їх наведено в табл. 1, де кожному складнику поставлено у відповідність щонайменше один інституційний і один перцептивний показник, тож за кожним складником можна зіставити факт наявності опори з її оцінкою учасниками, а правила нормування показників подано тут само, щоб розрахунок рівня був відтворюваним. Інституційний шар фіксує спостережуваний факт наявності організаційної опори складника: проєктний офіс і документований стандарт, дублювання ключових ролей, формалізований реєстр ризиків, план безперервності, письмову фіксацію рішень, технічні рішення безперервності робочого місця та форми підтримки працівників. Перцептивний шар подає оцінку того самого складника учасниками за шкалою 1–5. Розділення шарів відповідає на закид у слабкому підґрунті моделей зрілості [11, с. 81–98]: рівень спирається не на самозвіт.

Щоб побачити, де лежить запас, а де – найслабше місце, перцептивний шар подано як впорядкований профіль із семи характеристик (рис. 1): характеристики розташовано за спаданням середньої оцінки, а пунктир позначає середину шкали, відносно якої видно, що нижче неї лежить лише одна характеристика. Вище середини шкали лежать характеристики поведінки команди в момент події: швидка перебудова плану (3,69), доступність інформації без запитів (3,48), рішення на рівні команди і вихід новачків на продуктивність (по 3,39), аналіз досвіду інцидентів (3,29). Нижче – дві характеристики запасу: продубльованість ключових компетенцій (3,24) і наявність надлишкового ресурсу (2,82). Інституційний шар (третій стовпець табл. 1) цей порядок підтверджує: технічні рішення безперервності застосовують широко (у середньому 3,38 з восьми, щонайменше три – у 121 особи, 74,2 %), тоді як проєктний офіс із документованим стандартом мають 16 осіб (9,8 %), формалізований реєстр ризиків – 25 (15,3 %), а у 80 (49,1 %) реєстр ведеться нерегулярно або не ведеться. Отже, рис. 1 показує те, чого не показує узагальнена самооцінка: швидка перебудова плану співіснує з найнижчою оцінкою саме запасу, і це є емпіричним обґрунтуванням того, чому структурний складник виділено окремо.

Шкалу рівнів зрілості побудовано за правилом найслабшої ланки; пороги віднесення, змістовну ознаку кожного рівня й результат прикладання моделі до масиву зведено в табл. 2. Кожен складник нормується в межах від 0 до 1 за своїми інституційними показниками, після чого рівень визначає не середнє, а мінімальне значення серед чотирьох складників: перевага в одному складнику не компенсує відсутності опори в іншому – команда з бездоганним резервним живленням і без жодного продубльованого спеціаліста зупиниться так само, як команда без генератора. Пороги віднесення становлять 0,25, 0,50 і 0,75, а рівні названо реактивним, фрагментарним, керованим і відтворюваним.

Таблиця 1

Система показників моделі оцінювання організаційної адаптивності ІТ-команд

Складник	Інституційний показник (спостережуваний факт), код	Значення серед опитаних	Перцептивний показник (шкала 1–5), код	Середня
Структурна стійкість	PMO і документований стандарт управління проєктами, Q14	16 осіб – 9,8 %; PMO або стандарт без PMO – 56 осіб, 34,4 %	Ключові компетенції продубльовані: втрата одного спеціаліста не зупиняє роботу, Q57_2	3,24
	Дублювання (резервування) ключових ролей у командах, Q33	91 особа – 55,8 %	У команді є надлишковий ресурс (час, люди) для реагування на непередбачене, Q57_6	2,82
Процесна стійкість	Окремий формалізований реєстр ризиків із власником і статусом кожного ризику, Q49	25 осіб – 15,3 %; нерегулярний або відсутній – 80 осіб, 49,1 %	Команда швидко перебудовує план у разі зміни зовнішніх умов, Q57_1	3,69
	BCP/DRP задокументовані, Q19; рішення в умовах перебоїв фіксуються письмово обов'язково, Q44	51 особа – 31,3 % (тестовані на практиці – 19 осіб, 11,7 %); 56 осіб – 34,4 %	Команда систематично аналізує досвід інцидентів і змінює процеси, Q57_4	3,29
Технологічна стійкість	Технічні рішення безперервності робочого місця (генератори, ДБЖ, Starlink, компенсація зв'язку, VDI, резервні хмарні регіони, укриття, коворкінги), Q42	у середньому 3,38 рішення з восьми; щонайменше три – 121 особа, 74,2 %	Інформація про стан проєкту доступна всім учасникам без запитів, Q57_5	3,48
Психологічна стійкість	Психологічна підтримка працівників як захід адаптації, Q33	73 особи – 44,8 %	Рішення ухвалюються на рівні команди без очікування погодження зверху, Q57_3	3,39
	Форми підтримки релокованих працівників: збереження посади і зарплати, матеріальна допомога, житло, юридичний супровід, Q38	у середньому 2,73 форми з шести серед 156 осіб, які на це питання відповіли; підтримка не надавалася – 22 особи, 13,5 %	Нові працівники виходять на робочу продуктивність у прогнозовані терміни, Q57_7	3,39

Примітка: інституційний та перцептивний шари, значення серед 163 опитаних (коди стовпців наведено так, як вони записані на аркуші «Дані» масиву автора). Для нормування порядкові відповіді Q14, Q19, Q44, Q49 дістають ранг 0–3 за зростанням формалізації («Не знаю» у Q19 – 0) і діляться на 3; бінарні дають 0 або 1; лічильні діляться на поріг достатності (6 рішень для Q42, 3 форми для Q38) і зрізаються на 1; складник є середнім своїх показників (процесний – трьох: Q49, Q19, Q44), а зведений індекс – середнім чотирьох складників

Джерело: сформовано автором



Рис. 1 Профіль організаційної адаптивності IT-команд за сімома характеристиками

Примітка: середня оцінка за шкалою 1–5, n = 163 (Q57_1–Q57_7; польовий період 06.10.2025–16.01.2026).

Пунктиром позначено середину шкали (3,0)

Джерело: власне дослідження автора

Прикладання моделі до масиву (останній стовпець табл. 2) дає розподіл, зміщений до нижньої половини шкали: на реактивному рівні перебуває 74 опитаних (45,4 %), на фрагментарному – 46 (28,2 %), на керованому – 39 (23,9 %), на відтворюваному – 4 (2,5 %); зведений індекс коливається від 11,1 до 95,8 за середньої 51,9. Головний результат стосується, однак, не розподілу, а того, який складник обмежує рівень. Найслабшою ланкою найчастіше є структурна стійкість: вона входить до числа найслабших у 75 випадках (46,0 %), а є однозначно найслабшою – у 53 (32,5 %); далі психологічна (41, 25,2 %), технологічна (40, 24,5 %) і процесна (38, 23,3 %). Середнє значення структурного складника (0,441) є найнижчим із чотирьох, психологічного – найвищим (0,588), що узгоджується з нижньою частиною рис. 1.

Перевірку моделі на цьому ж масиві слід описати прямо. Зведений індекс, побудований лише на інституційних показниках, помірно пов'язаний із самооцінкою адаптивності (r = 0,55) і з оцінкою готовності до нової кризової події (r = 0,58), а із середньою за сімома перцептивними характеристиками – слабше (r = 0,39). Проте це неміцний критерій: індекс і самооцінку дає той самий респондент у тій самій анкеті, тож частину зв'язку створює спільний метод. Внутрішня узгодженість перцептивного блоку прийнятна – альфа Кронбаха для семи характеристик становить 0,86 при середній міжпунктовій кореляції 0,47. Із чотирьох складників найтісніше пов'язані із самооцінкою процесний (0,52) і психологічний (0,48), найслабше – технологічний (0,15): наявність генератора і резервного каналу зв'язку сама собою відчуття адаптивності не створює. Це попередня, а не повна валідація: критеріальної перевірки за об'єктивними показниками проєктної діяльності інструментарій не передбачав, а еталонна тристадійна процедура розроблення шкали [6] потребує незалежного збору.

Якісний шар підтверджує зміст складників незалежно від анкети. Категорія «взаємозамінність як ядро адаптивності» трапилася в 14 розмовах із 21, «резервування ролей» – у 13. Структурна стійкість є, отже, тим складником, який учасники самі ставлять у центр, – і водночас саме він найчастіше виявляється найслабшою ланкою. Категорія «досвід як капітал стійкості» трапилася у 18 розмовах із 21, найчастіше серед категорій підрозділу, тоді як «формалізація як реакція на кризу» – в 11. Розрив між

Таблиця 2

Шкала рівнів зрілості організаційної адаптивності ІТ-команди та результат прикладання моделі до масиву опитування

Рівень	Назва	Правило віднесення (значення найслабшого складника)	Змістовна ознака	Серед опитаних
1	Реактивний	нижче 0,25	Щонайменше один складник майже не має інституційної опори: адаптивність тримається на зусиллі окремих людей і відтворюється лише разом із ними	74 особи – 45,4 %
2	Фрагментарний	0,25 і вище, але нижче 0,50	Усі складники наявні, але щонайменше один не доведено до сталої форми: практики існують, закріплення неповне	46 осіб – 28,2 %
3	Керований	0,50 і вище, але нижче 0,75	Кожен складник має задокументовану опору, якою користуються регулярно; перевірка практикою вибіркова	39 осіб – 23,9 %
4	Відтворюваний	0,75 і вище	Усі складники закріплені й перевірені практикою; адаптивність відтворюється незалежно від складу команди	4 особи – 2,5 %

Примітка: n = 163; рівень визначається за найслабшим із чотирьох складників, кожен нормовано в межах 0–1

Джерело: власне дослідження автора

цими частотами і є тим, що вимірює шкала: досвід наявний, а форма, у якій він зберігається незалежно від конкретних людей, – ні.

Висновки. Адаптивність ІТ-команди розкладено на чотири складники – структурну, процесну, технологічну і психологічну стійкість. Систему показників побудовано у два шари: інституційний фіксує наявність організаційної опори складника, перцептивний – оцінку того самого складника учасниками, що не дає моделі звестися до самозвіту. Шкалу зрілості побудовано за правилом найслабшої ланки: рівень визначає мінімальне, а не середнє значення серед складників.

Прикладання моделі до масиву показало, що 74 опитаних (45,4 %) перебувають на реактивному рівні, 46 (28,2 %) – на фрагментарному, 39 (23,9 %) – на керованому і 4 (2,5 %) – на відтворюваному. Обмежувальним складником найчастіше є структурна стійкість – 75 випадків (46,0 %). Це збігається з профілем, де характеристики запасу – продубльованість компетенцій (3,24) і надлишковий ресурс (2,82) – лежать найнижче, і з якісним шаром, де взаємозамінність названо ядром адаптивності у 14 розмовах із 21. Практичний наслідок: вкладення у складник, який не є найслабшим, рівня не підвищують узагалі, тож віддачу дає структурний (0,441), а не технологічний (0,561).

Межі дослідження названо прямо. Вибірка неймовірнісна і самодібрана, дані самозвітні. Валідацію виконано лише в попередній формі: зведений індекс корелює із самооцінкою адаптивності (0,55) і готовності до нової кризи (0,58) при альфі Кронбаха 0,86 для перцептивного блоку, проте критеріальної перевірки за об’єктивними показниками проєктної діяльності інструментарій не передбачав. Ваги показників усередині складника взято рівними, а пороги задано апріорі: зсув порогів на 0,05 донизу

змінює рівень у 4 опитаних, догори – у 34 (20,9 %), бо найслабші значення скупчуються на 0,50. Перспективи подальших досліджень пов'язані з валідацією моделі на незалежному масиві та з перевіркою зв'язку рівня зрілості з об'єктивними показниками проєктної діяльності.

Список використаних джерел:

1. 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
2. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, no. 1. P. 7–44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239
3. Gucciardi D. F., Crane M., Ntoumanis N., Parker S. K., Thøgersen-Ntoumani C., Ducker K. J., Peeling P., Chapman M. T., Quested E., Temby P. The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018. Vol. 91, no. 4. P. 729–768. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12237
4. Bowers C., Kreutzer C., Cannon-Bowers J., Lamb J. Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions. *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8, Art. 1360. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360
5. Chapman M. T., Lines R. L. J., Crane M., Ducker K. J., Ntoumanis N., Peeling P., Parker S. K., Quested E., Temby P., Thøgersen-Ntoumani C., Gucciardi D. F. Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work & Stress*. 2020. Vol. 34, no. 1. P. 57–81. DOI: https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064
6. Su Y., Jiang Z., Meng R., Lu G., Chen C. Development and validation of the Nurse Team Resilience Scale (NTRS) in the context of public health emergencies. *BMC Nursing*. 2023. Vol. 22, Art. 489. DOI: https://doi.org/10.1186/s12912-023-01627-9
7. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, no. 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999
8. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber C. V. Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*. 1993. Vol. 10, no. 4. P. 18–27. DOI: https://doi.org/10.1109/52.219617
9. Becker J., Knackstedt R., Pöppelbuß J. Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*. 2009. Vol. 1, no. 3. P. 213–222. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5
10. Pöppelbuß J., Röglinger M. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management. *ECIS 2011 Proceedings*. 2011. Paper 28. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/ (дата звернення: 22.09.2026).
11. Mettler T. Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science.* 2011. Vol. 3, no. 1/2. P. 81–98. URL: https://alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/93307 (дата звернення: 22.09.2026).
12. Резніков Р. Міжгалузева діагностика бізнес-стійкості та цифрової зрілості: емпіричні результати оцінювання 24 компаній за допомогою RR-Framework. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 88. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-44
13. Рубаха М., Ткачик Л., Приймак І., Демчишак Н., Юрків Р. Факторний аналіз фінансової результативності та формування стратегічної стійкості українських ІТ-компаній в умовах викликів війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 1, № 54. С. 260–281. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4229
14. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, no. 1. P. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798

References:

1. 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
2. Hillmann J., Guenther E. (2021) Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, vol. 23, no. 1, pp. 7–44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

3. Gucciardi D. F., Crane M., Ntoumanis N., Parker S. K., Thøgersen-Ntoumani C., Ducker K. J., Peeling P., Chapman M. T., Quested E., Temby P. (2018) The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 91, no. 4, pp. 729–768. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12237

4. Bowers C., Kreutzer C., Cannon-Bowers J., Lamb J. (2017) Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions. *Frontiers in Psychology*, vol. 8, art. 1360. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360

5. Chapman M. T., Lines R. L. J., Crane M., Ducker K. J., Ntoumanis N., Peeling P., Parker S. K., Quested E., Temby P., Thøgersen-Ntoumani C., Gucciardi D. F. (2020) Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work & Stress*, vol. 34, no. 1, pp. 57–81. DOI: https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064

6. Su Y., Jiang Z., Meng R., Lu G., Chen C. (2023) Development and validation of the Nurse Team Resilience Scale (NTRS) in the context of public health emergencies. *BMC Nursing*, vol. 22, art. 489. DOI: https://doi.org/10.1186/s12912-023-01627-9

7. Edmondson A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, pp. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999

8. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber C. V. (1993) Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*, vol. 10, no. 4, pp. 18–27. DOI: https://doi.org/10.1109/52.219617

9. Becker J., Knackstedt R., Pöppelbuß J. (2009) Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 1, no. 3, pp. 213–222. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5

10. Pöppelbuß J., Röglinger M. (2011) What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management. *ECIS 2011 Proceedings*, paper 28. Available at: https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/ (accessed 22.09.2026).

11. Mettler T. (2011) Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*, vol. 3, no. 1/2, pp. 81–98. Available at: https://alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/93307 (accessed 22.09.2026).

12. Reznikov R. (2026) Mizhhaluzeva diahnostyka biznes-stiikosti ta tsyfrovoi zrilosti: empirychni rezultaty otsiniuvannia 24 kompanii za dopomohoiu RR-Framework [Cross-industry diagnostics of business resilience and digital maturity: empirical results of assessing 24 companies with the RR-Framework]. *Economy and Society*, is. 88. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-44 (in Ukrainian)

13. Rubakha M., Tkachyk L., Pryimak I., Demchyshak N., Yurkiv R. (2024) Faktornyi analiz finansovoi rezultatyvnosti ta formuvannia stratehichnoi stiikosti ukrainskykh IT-kompanii v umovakh vyklykiv viiny [Factor analysis of financial performance and the formation of strategic resilience of Ukrainian IT companies under the challenges of war]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 1, no. 54, pp. 260–281. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4229 (in Ukrainian)

14. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. (2025) Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*, vol. 26, no. 1, pp. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798

Дата надходження статті: 02.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026