



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні
горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236

Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-
9273
(print)
2616-
5236 (online)

UDC: 330.658

JEL Classification D81, L21, O21, O33

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(33\).2025.341267](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.341267)

Nataliia Shandova, Kherson National Technical University

D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security

Oleksandr Yakovliev, Kherson National Technical University

Postgraduate student Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ADAPTIVE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' COMPETITIVENESS UNDER ECONOMIC INSTABILITY

Анотація: У статті обґрунтовано концептуальні засади адаптивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах економічної нестабільності. На основі узагальнення зарубіжного досвіду, що демонструє ефективність адаптивних практик в умовах криз, розроблено універсальну семиблокову модель адаптивного управління, засновану на динамічних здібностях, цифровій аналітиці та гнучкому стратегічному плануванні. Модель охоплює повний цикл управління – від моніторингу середовища до корекції стратегії – і забезпечує ефективну реакцію на багатовекторні ризики, зокрема в умовах українських реалій.

Abstract: The article outlines the conceptual foundations of adaptive management of industrial enterprises' competitiveness under conditions of economic instability. It is emphasized that traditional management models, which are oriented toward stable and predictable market environments, often fail to provide effective responses in the face of rapidly changing external factors, including global crises, geopolitical shocks, supply chain disruptions, and energy insecurity. Based on a critical review of existing theoretical approaches and the study of international practices, the authors propose an original, structured model of adaptive management tailored to industrial enterprises operating in

volatile environments. The model reflects a consistent set of managerial actions: environmental monitoring, evaluation of internal capabilities, identification of adaptation options, implementation of flexible strategic measures, and continuous feedback for adjustment. Each component of the model contributes to enhancing dynamic capabilities, improving decision-making under uncertainty, and strengthening the resilience and antifragility of enterprises. The article also identifies key instruments for applying adaptive management in practice—scenario analysis, KPI-based evaluation systems, rapid diagnostics, and digital monitoring tools. Particular attention is paid to the applicability of the model in the Ukrainian context, where enterprises face compounded risks due to wartime disruptions, inflationary pressures, and institutional instability. The authors argue that implementing the proposed approach will improve resource allocation efficiency, support long-term sustainability, and increase competitiveness in national and international markets. The results can serve as a basis for further development of methodological tools for economic decision-making in crisis-prone industries.

Keywords: *adaptive management, competitiveness, industrial enterprise, economic instability, strategic planning, dynamic capabilities, digital transformation, flexibility, antifragility*

Ключові слова: *адаптивне управління, конкурентоспроможність, промислове підприємство, економічна нестабільність, стратегічне планування, динамічні здібності, цифрова трансформація, гнучкість, антикрихітність*

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання промислові підприємства змушені функціонувати у дедалі складнішому та нестабільнішому середовищі, що обумовлює зростання вимог до рівня їх конкурентоспроможності. Основні передумови формування цієї проблеми полягають у поглибленні багатовекторної економічної нестабільності, що проявляється у комбінації циклічних, структурних, політичних, екологічних та технологічних викликів.

Зокрема, для України в останнє десятиліття актуальними стали кризові явища, пов'язані з глобальними шоками (пандемія COVID-19), воєнною агресією

Росії, руйнуванням інфраструктурних об'єктів, перебоями в логістиці, нестачею енергоресурсів і високою інфляцією [1]. Наприклад, у 2022–2023 роках понад 40% українських промислових підприємств призупиняли або скорочували виробничу діяльність через перебої з енергозабезпеченням, логістичні обмеження та руйнування виробничих потужностей. У звіті World Bank Group [2] зазначається, що приблизно 18% підприємств зазнали фізичних руйнувань, близько 33% змінили оперативну стратегію (нові клієнти, цифровізація), а ще 20% змінили структуру операцій. Основними причинами стали фізичне

руйнування виробничих об'єктів (зокрема, в енергетичному, машинобудівному та металургійному секторах), втрата кваліфікованого персоналу через евакуацію або мобілізацію, зростання вартості логістики. Опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) показало [3], що 61 % підприємств відчули значне падіння обсягів виробництва, 34 % пережили втрату каналів збуту. У подібних умовах традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки ґрунтуються на припущенні про відносну стабільність середовища, що дозволяє будувати довгострокові плани з фіксованими параметрами. Розв'язання цієї проблеми ускладнюється кількома чинниками. По-перше, висока динаміка змін зовнішнього середовища вимагає оперативного аналізу ситуації та гнучких механізмів прийняття рішень. Наприклад, раптові зміни у валютному курсі, ціновій політиці на сировину чи обмеження експорту можуть радикально змінити ринкові позиції підприємства протягом кількох тижнів. По-друге, обмеженість фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів суттєво обмежує здатність підприємств до глибокої модернізації або переорієнтації, особливо у малому та середньому бізнесі. По-третє, відсутність системного підходу до виявлення сценаріїв розвитку подій та низький рівень інтеграції аналітики в управлінське планування

унеможливають адекватну реакцію на зовнішні ризики.

Таким чином, в умовах динамічного та нестабільного середовища основною проблемою є недостатній рівень адаптивності управлінських систем промислових підприємств, що унеможливорює своєчасне реагування на зовнішні зміни та обмежує можливості підтримання конкурентних переваг. Вирішення цієї проблеми передбачає розроблення та впровадження моделей адаптивного управління конкурентоспроможністю, які ґрунтуються на гнучкості стратегічних підходів, багаторівневого моніторингу середовища, швидкому аналізі ризиків, здатності до інновацій та адаптації внутрішніх ресурсів. З огляду на зазначене, впровадження ефективного підходу до адаптивного управління конкурентоспроможністю набуває особливої ваги, адже це не лише реагування на окремі виклики, а системна здатність промислових підприємств підтримувати та посилювати свої позиції в умовах динамічного й нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі ключові аспекти проблеми – конкурентоспроможність підприємств у нестабільному середовищі – часто розглядаються через концепції динамічних здібностей (*dynamic capabilities*), де акцентується увага на здатності компаній адаптуватись до змін, переструктуровуючи внутрішні і зовнішні компетенції [4],

антикрихкості [5], організаційної гнучкості [6] та адаптивного управління [7], де теоретично обґрунтовано необхідність антикрихких систем і динамічних здібностей, виявлено емпіричні зв'язки між адаптивністю та конкурентоспроможністю. Разом з тим, недостатня локальна апробація моделей у вітчизняній специфіці промислових підприємств під впливом внутрішніх та зовнішніх шоків потребує доопрацювання даних теорій.

У вітчизняному контексті значну увагу приділено оцінці чинників конкурентоспроможності, зокрема в роботах таких авторів, як: Н. Гришко та О. Глазунової [8], О. Пригари та Л. Ярош-Дмитренко [9], в яких окреслено концептуальні підходи до підвищення адаптивності промислових підприємств шляхом стратегічної гнучкості та цифровізації, однак не приділено уваги практикам адаптації до багатофакторної нестабільності; О. Ареф'євої, С. Пілецької, М. Лістрової [10], та Н. Шматько, В. Костіна [11], де досліджено моделі формування конкурентної стратегії підприємства в умовах мінливого середовища. Вітчизняні дослідження розробили уявлення про адаптацію до кризових умов, зокрема в промисловості, запропонували приклади стратегій, які працюють за війни або кризи. Разом з тим можна відзначити відсутність цілісної адаптивної моделі, що охоплює управління конкурентоспроможністю саме в умовах економічної турбулентності.

Незважаючи на очевидні напрацювання в теорії (dynamic capabilities, open innovation, антикрихкість) та практичних адаптаційних стратегій (українські кейси), наукове обґрунтування цілісної адаптивної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства лишається недостатнім. Аналіз наукової літератури показує, що основні аспекти проблеми – економічної нестабільності, адаптивності і конкурентоспроможності – достатньо висвітлені в теоріях і частково в прикладних дослідженнях. Проте чіткої, цілісної моделі адаптивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в контексті багатовекторних ризиків не вистачає.

Формулювання мети статті.

Мета статті – обґрунтувати концептуальні засади адаптивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови економічної нестабільності характеризуються високим рівнем невизначеності, частими кризовими коливаннями, змінами у вартості ресурсів, розривами ланцюгів постачання, інституційною нестійкістю та непередбачуваністю регуляторного середовища. В таких умовах для збереження і підвищення конкурентоспроможності

підприємства мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики шляхом швидкого оновлення управлінських рішень, переоцінки стратегічних орієнтирів і гнучкого ресурсного планування.

Традиційні моделі управління конкурентоспроможністю, як правило, базуються на припущеннях щодо відносної стабільності зовнішнього середовища, передбачуваності ринку та лінійного розвитку подій. Їхня цінність полягає у чіткій структурованості, аналітичній простоті та практичній відпрацьованості. Однак саме ці характеристики водночас стають обмеженнями в умовах турбулентності, багатофакторності ризиків та швидкої втрати актуальності стратегічних прогнозів. Усвідомлення слабких місць традиційних моделей управління конкурентоспроможністю актуалізує потребу в пошуку більш гнучких і проактивних рішень, що відкриває можливості для застосування інструментів стратегічного й адаптивного управління, які враховують зміну контексту, непередбачуваність подій і необхідність швидкого реагування на виклики.

В українських економічних реаліях, позначених воєнними загрозами, нестабільністю ринків та обмеженістю ресурсів, використання інструментів стратегічного та адаптивного управління є не просто доцільним, а критично необхідним. Їх впровадження дає змогу підвищити

чутливість підприємств до змін, зменшити стратегічну інерцію та посилити здатність до виживання й розвитку в умовах багатовимірної невизначеності.

Світова практика свідчить, що традиційні довгострокові стратегії доповнюються або замінюються гнучким підходом, який передбачає постійний моніторинг середовища і швидку реакцію на його зміни. Замість фіксованих планів адаптивні моделі акцентують увагу на серіях короточасних експериментів і коригувань: компанії швидко тестують нові підходи, масштабують успішні рішення і оперативно відмовляються від неефективних. У приблизно двох третинах галузей з високою волатильністю середовища такі методики допомагають своєчасно оновлювати стратегії й уникати застарівання планів. Відповідно до звітів консалтингових компаній, конкурентна перевага все більше визначається здатністю організації швидко адаптуватися до змін [12].

На рівні виробництва відомі «шаруваті» моделі адаптивної стратегії, на основі яких, зберігаючи ефективність масштабного серійного виробництва (ядро масштабування), підприємства створюють гнучкий клієнтоорієнтований шар рішень і платформу інтеграції між ними [13]. Такий підхід дозволяє зберегти переваги оптимізованої базової операції і одночасно швидко підлаштовуватися під специфічні потреби клієнтів. Наприклад, компанія CGI [13]

рекомендує комбінувати стандартизоване виробництво з гнучкими рішеннями «під ключ», а «інтегратор» між ними фокусується на генерації інновацій через зворотний зв'язок із клієнтами. У результаті виробничі компанії можуть плавно переходити від суто цінової конкуренції до пропозиції комплексних рішень, що зростає їхня ціна та диференціація на ринку.

Аналітична складова є невід'ємною частиною адаптивних систем. Передові компанії активно впроваджують цифрові технології, Big Data та штучний інтелект для збору й опрацювання інформації про ринок, конкурентів і власні процеси, що своєю чергою, сприяє вдосконаленню стратегічного планування. Дослідження [14] та [15], вказують, що цифрова зрілість у поєднанні з динамічними можливостями організації істотно підвищує ефективність планування і приносить стійку конкурентну перевагу. Китайські компанії підтверджують, що впровадження бізнес-моделей, побудованих на основі цифрових перетворень, опосередковано підвищує конкурентоспроможність підприємств [16], хоча швидке наслідування конкурентів може частково згладжувати ці переваги. Вітчизняні аналітичні дослідження також підкреслюють, що інструменти стратегічного планування, цифрові платформи, Big Data та AI оптимізують виробничі процеси і підвищують їх ефективність [14]. Одночасно Lean-та Agile-методики прискорюють

адаптацію бізнес-процесів до нових вимог ринку.

Важливим елементом адаптивних моделей є ресурсна гнучкість. Здатність швидко перерозподіляти ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) забезпечує підприємству буфер для непередбачених змін і криз. Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив гнучкості організації на конкурентоспроможність [17]. Гнучкість дає змогу «абсорбувати» потрясіння – компанії можуть оперативно перебудовувати структуру виробництва, оновлювати технологічні можливості і швидко задіяти накопичені знання. Наприклад, аналіз кризового періоду показав, що ті підприємства, у яких керівництво демонструвало високу «гнучкість та швидкість адаптації стратегії», краще витримували спад активності [17]. Загалом, можна констатувати, що адаптивні системи управління є ключовими для забезпечення гнучкості та виживання бізнесу в умовах криз.

Таким чином, аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду свідчить, що, в розвинених країнах та країнах, що постраждали від криз, адаптивне управління ґрунтується на поєднанні гнучкого стратегічного планування, глибинної аналітики (заснованої на цифрових технологіях), швидкого операційного реагування (з використанням Lean/Agile підходів) та ресурсної гнучкості (диверсифікація постачання, мультифункціональні команди тощо). Тісна інтеграція бізнес-

процесів з інформаційними потоками, коли дані й аналітичні висновки спрямовуються до стратегічного блоку і до оперативних структур дозволяє оперативно коригувати виробництво і постачання, а цифрові платформи стають центральним майданчиком співпраці і обміну інформацією, що дозволяє швидко виявляти нові можливості та ризики.

Виходячи з проведеного аналізу, пропонується концептуальна модель адаптивного управління конкурентоспроможністю

промислового підприємства, яка складається з взаємопов'язаних блоків: моніторинг середовища, діагностика стійкості, формування сценаріїв, оцінка альтернатив, розробка адаптивної стратегії, інтеграція та комунікація, реалізація змін, оцінка та зворотний зв'язок і корекція. Складові авторської моделі адаптивного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища у вигляді структурних блоків наведено в (табл.1).

Таблиця 1

Модель адаптивного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища

Блок моделі	Функціональне призначення	Зміст дії блоку
1. Діагностика середовища та внутрішнього потенціалу	Визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища та адаптаційної спроможності підприємства	Моніторинг ринкових, технологічних, регуляторних змін; оцінка ресурсного забезпечення та управлінських резервів
2. Ідентифікація викликів і вразливостей	Виявлення загроз і обмежень для конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища	Аналіз, виявлення критичних точок втрати стійкості, аналіз бар'єрів адаптації
3. Формування сценаріїв адаптації	Побудова альтернативних шляхів дій з урахуванням рівня ризику та потенційних змін середовища	Розробка сценаріїв «оптимістичного», «інерційного» та «кризового» розвитку, прив'язка до ресурсної бази
4. Вибір стратегії адаптивного реагування	Визначення найбільш релевантної стратегії під поточну конфігурацію викликів і можливостей	Застосування матриці стратегічного вибору; визначення пріоритетів інвестицій
5. Коригування операційних та функціональних стратегій	Оновлення ключових внутрішніх підсистем управління відповідно до обраної стратегії	Зміни в маркетинговій, виробничій, кадровій політиці, трансформація організаційних практик
6. Реалізація через адаптивні управлінські інструменти	Практична імплементація рішень через систему управління, що реагує на зміни	Впровадження KPI з адаптаційним трекінгом, цифровий моніторинг змін, моделі прогнозування
7. Оцінка ефективності та коригування	Зворотний зв'язок і постійне удосконалення системи адаптивного управління	Оцінка досягнення цілей, збирання зворотного зв'язку, оновлення діагностичних і стратегічних параметрів

Джерело: сформовано авторами

Запропонована авторська модель адаптивного управління конкурентоспроможністю

промислового підприємства в умовах нестабільного середовища побудована за принципом

функціонально-логічної послідовності блоків, кожен з яких виконує чітко визначену управлінську функцію – від аналізу нестабільності до реалізації адаптивних рішень, та є цілісною та універсальною структурою, яка дозволяє системно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні трансформації. Структура моделі ґрунтується на принципі динамічної замкнутої петлі управління, де кожен функціональний блок не лише виконує автономну задачу, але й формує вхідні дані для наступного етапу. Це забезпечує безперервний цикл «аналіз-дія-корекція», критичний для функціонування в умовах нестабільності.

Теоретичною основою моделі є концепція динамічних здібностей,

що акцентує на швидкості реконфігурації ресурсів, принципи антикрихкості, що орієнтовані на поглинання шоків та системний підхід до адаптації через інтеграцію цифрових платформ.

Сім взаємопов'язаних блоків відображають повний життєвий цикл адаптації – від моніторингу зовнішніх змін до оцінки ефективності впроваджених рішень. Наприклад, блок «Діагностика середовища та внутрішнього потенціалу» слугує сенсорною системою, що виявляє сигнали ризиків, тоді як «Вибір стратегії адаптивного реагування» трансформує ці сигнали в конкретні дії. Для кожного блока запропоновані інструменти та технології реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

**Інструменти реалізації адаптивного управління
конкурентоспроможністю промислового підприємства**

Блок моделі	Інструменти/ Технології	Економічні KPI (приклад)
1. Діагностика середовища та внутрішнього потенціалу	Power BI, IoT-датчики, CRM (Salesforce)	Час оновлення даних ≤ 24 год.
2. Ідентифікація викликів і вразливостей	Azure ML, SWOT/PESTEL у RiskyProject	Скорочення вартості ризиків на 20%
3. Формування сценаріїв адаптації	AnyLogic, Python-скрипти	Точність прогнозів $\geq 85\%$
4. Вибір стратегії адаптивного реагування	ERP, матриці GE у Excel	ROI інвестицій $\geq 25\%$
5. Коригування операційних та функціональних стратегій	Agile, HRM (PeopleSoft)	$\uparrow$ продуктивності праці на 12%/рік
6. Реалізація через адаптивні управлінські інструменти	RPA, Digital Twins, Telegram-боти	$\downarrow$ часу реагування на зміни на 35%
7. Оцінка ефективності та коригування	Tableau (KPI-дашборди), NPS-опитування	Частка ринку $\uparrow$ на 5% за квартал

Джерело: сформовано авторами

Технології та інструменти обрані з урахуванням їхньої шкалованості – від простих рішень для МСП (наприклад, Google Sheets) до комплексних платформ для великих підприємств (наприклад, SAP).

Економічні показники (KPI) виступають кількісним вираженням адаптаційного потенціалу. Вони дозволяють оцінити не лише фінансовий ефект (наприклад, ROI $\geq 25\%$), але й стратегічні зрушення

(наприклад, зростання частки ринку).

У якості механізмів впливу інструментів на КРІ, наприклад, в умовах української реальності пропонується використання Telegram-ботів, для збору даних у зонах бойових дій, що сприятиме адаптації глобальних рішень до локальних обмежень.

Тим не менш, існують певні бар'єри, що можуть дестабілізувати всю модель, зокрема, це технологічні ризики (наприклад, залежність від імпорتنих платформ), організаційні слабкості (опір змінам у колективі) та різноманітні екзогенні загрози (енергетичні колапси, кібератаки) [18].

Новизна моделі полягає у поєднанні стратегічного й операційного рівнів управління в межах єдиної конструкції, що забезпечує адаптивність не як разову реакцію, а як постійно діючий управлінський механізм. Результати аналітики ланцюжком передаються до стратегічного планування і керівництва підприємством, коригуючи довгострокові цілі. У свою чергу, стратегічні пріоритети визначають фокус операційного блоку та розподіл ресурсів. Операційна діяльність постійно генерує нові дані (про виконання замовлень, ефективність виробництва тощо), які через цифрову платформу повертаються в аналітику. Таким чином реалізується петля «аналіз-дія-корекція» - і модель забезпечує безперервне оновлення стратегії і технологічної інфраструктури на основі відгуків ринку та

ефективності операцій. Завдяки чіткому функціональному призначенню кожного блоку та логіці їх послідовного застосування модель забезпечує цілісність адаптивного управлінського процесу без потреби в жорсткій фіксації ієрархії зв'язків між етапами, що підвищує її універсальність для підприємств різного масштабу та галузевої специфіки.

Концептуальна модель є універсальною для різних галузей промисловості, оскільки її блоки зосереджені на процесах і функціях, притаманних більшості підприємств. Кожен елемент моделі зосереджується на конкретному рівні управління й водночас активно взаємодіє з іншими: стратегічне планування орієнтується на довгострокові цілі, аналітика формує контекст, операційний блок і ресурсна гнучкість забезпечують реалізацію рішень, а цифрова платформа пришвидшує комунікацію і прийняття рішень. Така синергія забезпечує високий рівень адаптивності підприємства в умовах невизначеного та динамічного зовнішнього середовища.

Висновки дослідження. В умовах багатовекторних криз конкурентоспроможність українських промислових підприємств залежить не від лінійних стратегій, а від здатності до безперервної трансформації. Розроблена модель адаптивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств

системно інтегрує теоретичні принципи динамічних здібностей, антикрихкості та цифрової трансформації з практичними механізмами функціонування в умовах економічної турбулентності. Запропонована модель адаптивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, що складається з семи блоків реалізує замкнений цикл «моніторинг – аналітика – стратегія – корекція» та долає ключовий недолік традиційних підходів – їхню орієнтацію на статичне середовище.

В практичному контексті модель актуальна для українського бізнесу, оскільки враховує специфічні виклики, такі як енергетична криза, логістичні обмеження та втрата традиційних ринків збуту. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє не лише фіксувати зміни, а й прогнозувати їх наслідки, перетворюючи адаптацію з реактивного механізму виживання на проактивну стратегію розвитку. Обмеження впровадження моделі

пов'язані з об'єктивними бар'єрами, які істотно впливають на її ефективність, це – технологічна відсталість частини підприємств, брак кваліфікованих фахівців для роботи з сучасними аналітичними інструментами та обмежений доступ до фінансування цифровізації, що ускладнює масштабування запропонованих рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням розуміння адаптаційних механізмів у специфічних умовах. Важливим напрямком є емпірична перевірка ефективності моделі на підприємствах різних галузей, зокрема тих, що найбільше постраждали від війни, що дозволить виявити галузеві особливості адаптації та уточнити інструменти управління. Також актуальним залишається питання розробки методик оцінки адаптаційного потенціалу підприємств, що допоможе керівництву визначати пріоритетні напрямки трансформації.

References

- Bazyliuk, Ya., Vlasenko, R., Vlasiuk, O., Heiko, T., Hladkykh, D., Davydenko, S., Deshko, A., Zhalilo, Ya., Zhurakovska, L., Kasperovych, Yu., Koval, O., Malynovska, O., Zavhorodnia, S., Oliinyk, D., Pokryshka, D., Rusan, V., Sobkevych, O., Shemaieva, L., & Yatsenko, L. (2025). *Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh vysokyykh voiennykh ryzykiv ta hlobalnoi nestabilnosti*. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. <https://doi.org/10.53679/niss-analytrep.2025.03> [in Ukrainian]
- Avdeenko, A., & Castro, L. (2023). *Ukraine: Firms through the War*. The World Bank Group. <https://coilink.org/20.500.12592/4j0zv73>
- Pohrebnoi, S. (2025). *Biznes otsynyv bezpeku vedennia biznesu v Ukraini*. European Business Association. https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/Opytuvannya-bezpeky_full.pdf
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Taleb, N. (2014). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House Publishing Group.

- Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (2021). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
- Hryshko, N., & Hlazunova, O. (2024). Adaptivni stratehii formuvannia potentsialu promyslovoho pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (1), 141–144. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.141> [in Ukrainian]
- Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyschi pid chas viiny v Ukraini. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2 (223), 108–114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> [in Ukrainian]
- Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian]
- Shmatko, N., & Kostin, V. (2025). Methodological foundations of forming a competitive strategy for enterprise development in a changing environment. *Actual Problems of Economics*, 1(285), 356–366. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366>
- León, M. B., Jenkins, P., Libarikian, A., & Ulmer, L. (2023). New-business building: A winning strategy in uncertain times. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/new-business-building-a-winning-strategy-in-uncertain-times>
- Adaptive strategy for manufacturing: rethinking competitive advantage. IT and business consulting services | CGI.com. <https://www.cgi.com/fi/fi/blog/manufacturing/adaptive-strategy-manufacturing-rethinking-competitive-advantage>
- Dligach, A., Gvozdej, N., & Biloshkurskyi, M. (2025). Analysis of innovative models of adaptive management in industrial enterprises: theoretical foundations and practical application. *Philosophy and Governance*, (1(5)), 66–75. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>
- Alrub, Y. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age – Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci15010021>
- Zheng, S., & Zhou, Y. (2025). Digital Transformation and Competitive Advantage in Manufacturing: The Role of Business Model Innovation. *Economies*, 13(7), 209. <https://doi.org/10.3390/economies13070209>
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su13010176>
- Shandova N.V., Dezhkunov Yu.O., Yakovliev O.O. Instrumenty ta napriamy modernizatsii stratehii konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2025. 2(16), C.347-358. <http://doi.org/10.32750/2025-0232> [in Ukrainian]