

Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні



Мар'яна В. Федик  ¹ *

¹ Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Доцент кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: mariana.fedyk@lnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

10 листопада 2024 р.

переглянута:

14 грудня 2024 р.

прийнята:

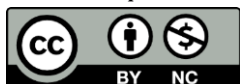
16 грудня 2024 р.

опублікована

онлайн:

26 грудня 2024 р.

Авторське право ©
2024 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

DOI:

[10.70651/3041-248X/2024.3-4.08](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08)

Стаття присвячена стратегічному управлінню бізнесом в умовах кризи з акцентом на адаптивні стратегії, які забезпечують стійкість підприємств у повоєнній Україні. У дослідженні аналізується питання стійкості бізнесу в складних економічних і соціальних умовах, спричинених війною, а також пропонуються практичні рішення для розвитку підприємств у постконфліктний період. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління в кризових умовах України, а також у визначенні напрямів оптимізації управлінських підходів задля забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема документальний аналіз, структуровані опитування, статистичний аналіз, а також елементи порівняльного та системного підходів. Результати дослідження показують, що стратегічне управління в кризових умовах вимагає впровадження проактивних, інноваційних і адаптивних підходів. Згідно з отриманими даними, українські підприємства застосовують різні стратегії для адаптації до змінених умов: зміщення операцій у безпечні регіони, модифікація продуктів і послуг, перехід на онлайн-модель роботи. Це демонструє їхню здатність до швидкої трансформації та гнучкого використання цифрових технологій для пом'якшення негативних наслідків кризи. Крім того, аналітичний підхід до управління дозволяє підприємствам краще оцінювати ризики та формувати стратегії, спрямовані на зниження витрат, диверсифікацію ринків і оптимізацію логістичних процесів. Висновки свідчать, що українським підприємствам необхідно продовжувати активну розробку антикризових стратегій, орієнтованих на максимальну гнучкість, цифровізацію та інновації. Створення гнучких управлінських структур і впровадження технологій дозволить підприємствам швидше адаптуватися до динамічних змін ринку. Такі підходи забезпечать стійкість бізнесу та сприятимуть його подальшому зростанню у складних економічних умовах.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

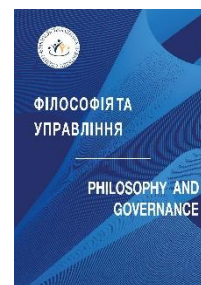
стратегічне управління, адаптивні стратегії, криза, стійкість бізнесу, цифровізація.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Strategic management in times of crisis: Adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine



Mariana Fedyk  ¹ *

¹ *Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Analytical and International Economics, PhD in Economics, Associate Professor.*

* **Corresponding Author**, e-mail: mariana.fedyk@lnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

10 November 2024

Revised:

14 December 2024

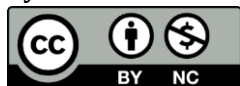
Accepted:

16 December 2024

Published online:

26 December 2024

Copyright © 2024
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

The article focuses on strategic business management during a crisis, emphasizing adaptive strategies that ensure the resilience of enterprises in post-war Ukraine. The study examines the issue of business sustainability under complex economic and social conditions caused by the war, while offering practical solutions for enterprise development in the post-conflict period. The research aims to analyze the theoretical and practical aspects of strategic management in Ukraine's crisis conditions and identify ways to optimize management approaches for ensuring long-term business resilience. The study employed general scientific methods of cognition, including document analysis, structured surveys, statistical analysis, as well as elements of comparative and systemic approaches. The findings indicate that strategic management in crisis conditions requires the implementation of proactive, innovative, and adaptive approaches. According to the data obtained, Ukrainian enterprises employ various strategies to adapt to changing conditions: relocating operations to safer regions, modifying products and services, and transitioning to online business models. This demonstrates their capacity for rapid transformation and flexible use of digital technologies to mitigate the negative effects of the crisis. Moreover, an analytical approach to management enables businesses to better assess risks and develop strategies aimed at cost reduction, market diversification, and logistics process optimization. The conclusions highlight the need for Ukrainian enterprises to continue actively developing crisis-response strategies focused on maximum flexibility, digitalization, and innovation. Establishing flexible management structures and implementing technologies will allow businesses to adapt more swiftly to dynamic market changes. Such approaches will ensure business resilience and foster further growth in challenging economic conditions.

DOI:

[10.70651/3041-248X/2024.3-4.08](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08)



KEYWORDS

strategic management, adaptive strategies, crisis, business resilience, digitalization.

1. Вступ

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами та непередбачуваністю, що посилюється політичними, економічними та соціальними кризами. В умовах глобалізації, підприємства зіштовхуються із необхідністю оперативно адаптуватися до змінюваних ринкових умов та викликів. Україна, зіткнувшись із військовим конфліктом, вимушена була переглянути багато аспектів свого економічного і соціального життя, особливо в контексті ведення бізнесу.

В цьому зв'язку, стратегічне управління в умовах кризи виходить на передній план як ключовий фактор стійкості та розвитку підприємств. Адаптивні стратегії, які дозволяють гнучко реагувати на зміни, стають невід'ємною частиною стратегічного планування. Важливість дослідження ефективних методів адаптації та впровадження інноваційних підходів до управління є критичною для забезпечення виживання та прогресу підприємств в непрості часи.

Таким чином, дане дослідження має на меті оцінити як теоретичні, так і практичні аспекти стратегічного управління в умовах кризи, з акцентом на адаптивні стратегії, які можуть бути використані українськими підприємствами для відновлення та подальшого розвитку. Дослідження зосереджується на аналізі поточного стану бізнесу в Україні, вивченні впливу зарубіжних теорій адаптації на українську практику та розробці напрямів покращення стратегічного управління, які відповідають специфіці країни в умовах постконфліктної відбудови.

2. Огляд літературних джерел

Питання стратегічного управління в умовах кризи, зокрема адаптивних стратегій для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні, є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток дослідження зробили Н. Гришко та О. Глазунова [1], які акцентували увагу на адаптивних стратегіях формування потенціалу промислових підприємств. Вони запропонували конкретні механізми адаптації до кризових умов з урахуванням ресурсних можливостей підприємств. В. Кінарьов і В. Алькема [2] зосередилися на ролі цифрових технологій і штучного інтелекту у підтримці малого бізнесу, обґрунтувавши ефективність інтеграції інноваційних рішень у кризових умовах. З. Побережна [3] розглянула концептуальні засади адаптивного управління бізнес-моделями авіапідприємств, показавши, як стратегічна адаптація допомагає долати виклики у транспортній сфері. О. Пригара та Л. Ярош-Дмитренко [4] детально описали стратегії бізнесу в турбулентному середовищі, наголошуючи на необхідності врахування соціально-економічного контексту війни. Їхній підхід вирізняється інтеграцією новітніх методів планування з метою мінімізації ризиків. Цікавий підхід до адаптації підприємницького середовища в аспектах управління асортиментом та контролю якості продукції запропонували Н. Сапожников і Т. Олійник [5]. Вони акцентували увагу на необхідності динамічних змін у процесах управління для збереження конкурентоспроможності. Огляд антикризових стратегій у системі бізнес-моделей представили Л. Шостак, О. Шмаровоз і С. Матвійчук [7], які запропонували моделі відновлення та стійкості підприємств.

Інтернет-ресурси, такі як звіт Лігазакон [6], надають сучасні дані про стан бізнесу в Україні, що додає практичної цінності темі дослідження. Залучення зарубіжних джерел, зокрема праць D. Teece, G. Pisano і A. Shuen [10], J. H. Holland [9] та T. H. Davenport і J. G. Harris [8], дозволяє розглянути динамічні можливості та аналітичні інструменти у формуванні стратегій.

Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, що враховує специфіку повоєнної України. Тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано та систематизовано інформацію, подану у світлі теми дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є аналіз стратегічного управління в умовах кризи в повоєнній Україні; завдання включають: 1) вивчення теорій і видів адаптивних стратегій, 2) оцінка поточного стану бізнес-діяльності в умовах війни, 3) розробка напрямів покращення стратегічного управління для забезпечення стійкості бізнесу.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження включає застосування кількох методів для всебічного вивчення адаптивних стратегій стратегічного управління в умовах постконфліктної України. Вона базується на комбінації документального аналізу наукової літератури, що дозволяє визначити теоретичні засади адаптивних стратегій, та проведенні структурованих опитувань серед керівників українських компаній для збору первинних даних про їхній досвід та заходи адаптації. Цей підхід доповнюється статистичним аналізом отриманих даних для об'єктивної оцінки ефективності застосованих стратегій в реальних умовах.

5. Результати та обговорення

В умовах повномасштабної війни бізнес в Україні зіштовхується з низкою викликів, які впливають на його діяльність та фінансовий стан. За результатами дослідження, проведеного Програмою розвитку ООН, станом на травень 2024 року значна частина підприємців (41,6%) оцінює свій економічний стан як задовільний або поганий, що є погіршенням порівняно з періодом до вторгнення. Втім, певний оптимізм присутній, адже 36,1% респондентів сподіваються на покращення стану свого бізнесу в найближчому майбутньому. Бізнес активно адаптується до нових реалій, беручи участь у гуманітарних проектах та допомозі Збройним Силам України, з 70,3% підприємств, які вказали на таку участь. Компанії також займаються реалізацією гуманітарних проектів і допомогою військовим, інвестуючи до 3% свого обороту на ці потреби. Загалом, ситуація в бізнес-середовищі України залишається складною, але підприємства демонструють здатність до адаптації і знаходження нових шляхів для розвитку та підтримки національної економіки і громадського блага в умовах війни [6].

Адаптивні стратегії дають можливість підприємствам не тільки виживати в умовах нестабільності, але й розвиватися, відкриваючи нові можливості для росту та розвитку. Сучасні наукові роботи у галузі адаптивних стратегій підкреслюють значення гнучкості та швидкої реакції на зміни в ринкових умовах. Важливими прикладами досліджень у цій сфері є:

1. Теорія динамічних здібностей, розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шеном, яка вказує на те, що здатність компаній до адаптації визначає їхню конкурентоспроможність і успіх на ринку [10].

2. Теорія комплексних адаптивних систем, яку розвивав Дж. Холланд, вивчає організації як системи, що невинно адаптуються до змін в зовнішньому середовищі. Цей підхід допомагає зрозуміти, як компанії можуть ефективно відповідати на складні та непередбачувані ситуації [9].

3. Дослідження зі стратегічної аналітики, яке фокусується на використанні великих даних та аналітичних інструментів для прогнозування ринкових трендів та прийняття адаптивних рішень, наприклад, роботи Т. Дейвенпорта та Дж. Харріса [8].

Згідно даних теоретичних напрямів вітчизняні дослідники, зокрема Сапожников Н. М., Олійник Т. І., Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Побережна З. М. Виділили наступні види адаптивних стратегій. Систематизуємо їх у табл.1.

Таблиця 1. Основні види та характеристика адаптивних стратегій

Теорія	Основні стратегії	Опис та приклади застосування
Теорія динамічних здібностей	Проактивні стратегії, Інноваційні стратегії	Прогнозування майбутніх змін та вкладання в інновації та розвиток, що дозволяє компаніям випереджати зміни і конкурентів.
Теорія комплексних адаптивних систем	Гнучке планування, Стратегії диверсифікації	Використання методологій, як Agile, для адаптації до змін; розширення асортименту продукції або ринків для зменшення ризиків.
Стратегічна аналітика	Реактивні стратегії	Швидка відповідь на зміни після їх виникнення, використання аналітики для мінімізації негативних наслідків і використання нових можливостей.

Джерело: складено автором на основі [5].

Розглядаючи різні стратегії, визначимо їх деталі. Зокрема, проактивні стратегії передбачають активне прогнозування майбутніх змін на ринку та вживання заходів задля підготовки до них, зокрема через інвестиції в інновації та дослідження, що дозволяють бути на крок попереду конкурентів. Інноваційні стратегії орієнтовані на постійне впровадження новітніх технологій і методик, що допомагають підприємствам підтримувати лідерські позиції на ринку, розвиваючи нові продукти, послуги і бізнес-моделі. Гнучке планування включає застосування адаптивних методологій управління, таких як Agile, які дозволяють компаніям швидко коригувати свої бізнес-процеси відповідно до змін на ринку, оптимізуючи ресурси і мінімізуючи ризики. Стратегії диверсифікації допомагають зменшити залежність від одного продукту чи ринку, пропонуючи нові товари або послуги різним сегментам ринку або розширюючи діяльність на нові географічні регіони, що забезпечує стабільність у разі змін у ринкових умовах [7]. Реактивні стратегії орієнтовані на швидку відповідь на вже виниклі зміни в ринковому середовищі, зосереджуючись на мінімізації негативних наслідків та використанні виникаючих можливостей для підтримки конкурентоспроможності компанії [3].

Суттєвість адаптивних стратегій для бізнесу є критично важливою, зокрема в умовах сьогодишньої глобалізованої економіки. У контексті постійних змін ринкових умов, поведінки споживачів та технологічних ландшафтів, компанії мають бути готові до адаптації, щоб забезпечити своє виживання та розвиток [2]. Для побудови гнучких стратегій використовуються різні технології, розглянемо їх у табл.2.

Таблиця 2. Стратегії гнучкості та інтеграції технологій

Стратегія	Опис і приклад впровадження	Технології
Гнучка реакція на ринкові зміни	Моніторинг ринкових умов та швидке реагування. Наприклад, компанія корегує маркетингові кампанії на основі аналізу поточних трендів ринку.	Аналітичні платформи, такі як Google Analytics, Tableau
Децентралізація прийняття рішень	Надання автономії регіональним керівникам. Приклад: філія самостійно регулює запаси, відповідаючи на локальний попит.	Системи управління запасами, як SAP ERP, Oracle SCM Cloud
Гнучке планування ресурсів	Оптимізація використання ресурсів згідно з коливаннями попиту. Компанія використовує ERP для ефективного розподілу ресурсів.	ERP системи, як Microsoft Dynamics 365, SAP ERP
Використання передових технологій для збору даних	Застосування IoT для моніторингу виробничих процесів. Приклад: сенсори в реальному часі відстежують стан обладнання на заводі.	IoT платформи, як AWS IoT, Microsoft Azure IoT
Автоматизація рутинних процесів	Мінімізація ручної праці через автоматизацію. Наприклад, автоматизація ведення обліку та управління запасами.	Автоматизаційне ПЗ, як QuickBooks, Zoho Inventory
Інтеграція систем аналітики даних	Глибший аналіз даних для розуміння потреб клієнтів. Приклад: CRM системи аналізують поведінку покупців, допомагаючи планувати стратегії.	CRM системи, як Salesforce CRM, HubSpot

Джерело: удосконалена на базі дослідження [2].

Імплементация теорії та зарубіжного досвіду в українські умови часто супроводжується складнощами, зумовленими специфікою місцевого ринку, культурними особливостями та регуляторним середовищем. Враховуючи ці виклики, важливість попереднього глибокого аналізу поточного стану проблем бізнесу стає ключовою. Адаптація зарубіжних стратегій має передувати вивченню конкретних потреб і бар'єрів, з якими стикаються українські підприємства. У цьому контексті, для збору достовірних даних про основні труднощі, з якими зіштовхуються бізнеси, було проведено опитування. У період з вересня по грудень 2022 року керівники підприємств з різноманітних секторів, включно з готельним бізнесом, аграрним сектором, страхуванням, ІТ, освітою, індустрією розваг, фармацевтикою, рекламними агенціями та дизайнерськими послугами, брали участь у цьому опитуванні [4].



Рис.1. Рішення українського бізнесу щодо власного стратегічного управління в умовах кризи

Джерело: сформовано за даними дослідження [4].

За даними опитування можна прийти до висновку, що в умовах війни вітчизняний бізнес був змушений адаптуватися до нових реалій, що значно вплинуло на їхню діяльність. Дані опитування свідчать про різноманітні стратегії, до яких вдавалися підприємства, щоб забезпечити виживання та продовження роботи під час конфлікту.

1. Припинення бізнес-діяльності (25%): чверть опитаних підприємств була змушена призупинити свою діяльність, що відображає значні виклики, які ставить перед бізнесом військовий стан.
2. Скорочення бізнес-активності (69%): більшість підприємств відзначили скорочення своїх активностей, що може включати закриття деяких офісів або відділень, зменшення роздрібної торгівлі та інші заходи для скорочення витрат.
3. Переміщення бізнесу (56%): більше половини компаній відповіли, що перемістили свою діяльність у більш безпечні регіони, що є виразною стратегією мінімізації ризиків.
4. Адаптація продукції (56%): така ж кількість підприємств адаптували свою продукцію, що могло включати зміну асортименту, орієнтацію на інші ринки або зміну виробничих процесів для відповідності зміненим умовам.
5. Дистанційна робота (онлайн) (44%): майже половина підприємств перейшла на онлайн-модель роботи, що демонструє зміщення від традиційних методів ведення бізнесу до використання цифрових технологій і віддаленої роботи.
6. Припинення діяльності на міжнародних ринках (19%): майже п'ята частина підприємств відзначила, що зупинила або скоротила свою діяльність на міжнародних ринках, що може бути пов'язано із зовнішньоекономічними труднощами або логістичними перешкодами.
7. Повна зміна напрямку бізнесу (4%): невелика частина компаній вирішила кардинально змінити свій бізнес, що могло включати перехід до нових ринків, адаптацію до нових потреб споживачів або впровадження нових технологій [4].

Ці дані підкреслюють важливість гнучкості та інновацій у веденні бізнесу під час кризи, демонструючи, що адаптація та зміни можуть бути ключовими для забезпечення стабільності та розвитку в непростих умовах. На основі дослідження теоретичних моделей стратегічного управління в умовах кризи, а також зарубіжного досвіду, складемо таблицю із антикризовими рішеннями, які можуть стояти в основі стратегічного планування.

В умовах нинішньої економічної нестабільності, оптимізація витрат стає ключовою стратегією для багатьох компаній. Цей процес включає ретельний аналіз існуючих витрат та визначення можливостей для їх скорочення, що не вплине на якість продукції чи послуг. Це часто досягається через цифровізацію, автоматизацію рутинних завдань, що не тільки знижує витрати на робочу силу, але й підвищує загальну оперативну ефективність. Такі зміни вимагають постійного моніторингу ринкових умов і швидкої адаптації бізнес-процесів.

Таблиця 3. Рішення ключових проблем стратегічного управління підприємств в умовах кризи

Проблема	Рішення
Припинення бізнес-діяльності	Розробка плану антикризового управління з акцентом на мінімізацію витрат та збереження критично важливих ресурсів. Пошук альтернативних джерел фінансування, включаючи державну підтримку та приватні інвестиції. Впровадження нових технологій для адаптації продукції до потреб військового часу. Тимчасове призупинення операцій для структурної перебудови.
Скорочення бізнес-активності	Впровадження заходів для зниження операційних витрат, таких як оптимізація логістики та скорочення неефективних витрат. Розробка стратегій для залучення нових клієнтів, включаючи цифровий маркетинг і розширення онлайн-присутності. Перегляд і модернізація бізнес-моделі для адаптації до змінених ринкових умов.
Переміщення бізнесу	Аналіз ринкових можливостей у більш безпечних регіонах та розробка логістичних планів для переміщення. Запровадження гнучких робочих процесів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін умов. Інвестування в інфраструктуру для підтримки розширеної географії діяльності.
Адаптація продукції	Проведення ринкових досліджень для з'ясування поточних потреб споживачів та швидка адаптація продуктової лінійки до цих вимог. Розробка нових продуктів або модифікація існуючих для відповідності новим стандартам і вимогам. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва.
Дистанційна робота (онлайн)	Розробка і впровадження інфраструктури для віддаленої роботи, включаючи засоби зв'язку та колаборації. Навчання співробітників ефективним методам дистанційної роботи та кібербезпеки. Запровадження політик для підтримки роботи віддалених команд, щоб забезпечити продуктивність і залученість.
Припинення діяльності на міжнародних ринках	Розробка стратегій для входження на нові міжнародні ринки або відновлення позицій на старих ринках. Активізація дипломатичних та торговельних відносин для подолання бар'єрів, що виникли внаслідок конфлікту. Використання цифрових платформ для міжнародної торгівлі та розширення зовнішньоекономічної діяльності.
Повна зміна напрямку бізнесу	Вивчення нових ринкових ніш та тенденцій, які можуть бути вигідними в нових умовах. Переосмислення та перепроєктування бізнес-моделі з акцентом на інноваційність та адаптацію. Внесення змін у корпоративну культуру для сприяння інноваціям і гнучкості. Запровадження нових технологій для підтримки зміненого напрямку бізнесу.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження [2].

З іншого боку, диверсифікація діяльності є важливою для зменшення залежності від одного ринкового сегмента. Розширення портфеля продуктів та послуг дозволяє компаніям краще відповідати на зміни попиту та знаходити нові ринкові ніші. Це включає в себе вивчення нових географічних ринків або сегментів споживачів, що може привести до збільшення бази клієнтів і зниження загального ризику. Такий підхід вимагає гнучкості та здатності до швидкого переорієнтування виробничих і маркетингових стратегій.

На завершення, ключ до успішної адаптації полягає в персоналізації пропозицій і покращенні сервісів, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції та зменшення кількості діючих компаній на ринку. Персоналізовані пропозиції та програми лояльності допомагають підтримувати стосунки з клієнтами та збільшувати їх задоволеність, тим самим забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток бізнесу.

6. Висновки

Стратегічне управління в умовах кризи, особливо в контексті повоєнної України, вимагає впровадження адаптивних стратегій, які допомагають підприємствам не лише вижити, а й розвиватися в непростих умовах. Теорії, такі як теорія динамічних здібностей та теорія комплексних адаптивних систем, стратегічної аналітики підкреслюють важливість гнучкості та швидкості реакції на зміни. Проактивні та інноваційні стратегії дозволяють передбачати

майбутні зміни та впроваджувати нові технології, гнучке планування підтримує оптимізацію ресурсів, а стратегії диверсифікації знижують ризики, пов'язані зі змінами на ринку.

Згідно з даними опитування, українські підприємства активно адаптуються до складних умов війни, розробляючи різноманітні стратегії для підтримки своєї діяльності. Більше половини компаній змістили свої операції у більш безпечні регіони, адаптували свою продукцію до змінених умов і перейшли на онлайн-модель роботи. Це свідчить про їх здатність до швидкої реорганізації і використання сучасних технологій для мінімізації негативних наслідків війни та внутрішньої нестабільності.

Щоб ефективно вийти з кризи, українським підприємствам необхідно далі розробляти та впроваджувати антикризові стратегії, орієнтовані на зниження витрат, оптимізацію логістики, диверсифікацію ринків та активне використання цифрових технологій. Важливо також зосередити увагу на розробці гнучких управлінських структур, які дозволять швидко адаптуватися до змін умов та використовувати нові ринкові можливості для стабілізації та подальшого розвитку.

References

1. Hryshko, N., & Hlazunova, O. (2024). Adaptatsiini stratehii formuvannia potentsialu promyslovoho pidpriemstva [Adaptive strategies for forming the potential of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (1), 141–144. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ad01746c-fcf1-4bd3-b44b-4fb053ea6156/content> (in Ukrainian)
2. Kinarov, V., & Alkema, V. (2024). Adaptatsiini stratehii rozvytku pidpriemstv maloho biznesu v umovakh intehruvannia tsyfrovoyh tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelektu [Adaptive strategies for the development of small businesses under the integration of digital technologies based on artificial intelligence]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 3(75), 143–149. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149> (in Ukrainian)
3. Poberezhna, Z. M. (2021). Kontseptualni zasady adaptatsiinoho ta antykrizovoho upravlinnia biznes-modeliu aviapidpriemstva [Conceptual foundations of adaptive and anti-crisis management of an airline's business model]. *Ekonomika ta derzhava*, (11), 98–105. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.98> (in Ukrainian)
4. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyschi pid chas viiny v Ukraini [Strategies for business adaptation in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2(223), 108–114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (in Ukrainian)
5. Sapozhnikov, N. M., & Oliinyk, T. I. (2024). Adaptatsiini stratehii pidpriemnytskoho biznes-seredovyscha: planuvannia asortymentu ta kontrol yakosti produktsii [Adaptive strategies of entrepreneurial business environment: Assortment planning and product quality control]. *Efektivna ekonomika*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69> (in Ukrainian)
6. Stan ta potrebnosti biznesu v umovakh viiny - rezultaty doslidzhennia [Business needs and conditions during war - Research results]. (2024). *Ligazakon*. https://biz.ligazakon.net/news/228953_ctan-ta-potrebi-bznesu-v-umovakh-vyni---rezultati-doslidzhennya (In Ukrainian)
7. Shostak, L., Shmarovoz, O., & Matviichuk, S. (2024). Antykrizovi stratehii v systemi biznes-modeli rozvytku pidpriemstva [Anti-crisis strategies in the business model development system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86> (in Ukrainian)
8. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press. https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y
9. Holland, J. H. (2000). *Emergence: From chaos to order*. OUP Oxford. https://books.google.com.ua/books/about/Emergence.html?id=VjKtpujRGuAC&redir_esc=y
10. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>