

УДК 658.5:005.21

Д. О. Хахалєв,
к. е. н., докторант кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.173

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

D. Khakhaliev,
PhD in Economics, Doctoral Student,
The Enterprise Economics and Business Organization Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

FORMATION OF AN ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

Статтю присвячено висвітленню засад формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах економічної невизначеності. Дослідження має на меті обґрунтувати теоретико-методичні засади адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності та визначити інструментарій, що забезпечить стратегічну гнучкість та динамічну адаптацію підприємства до змін високо турбулентного зовнішнього середовища.

Визначено, що сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваності, складності та неоднозначності. В дослідженні визначено виклики, що постають перед українськими підприємствами, зокрема: безпекові, політичні, економічні, логістичні, технологічні, фінансові, кадрові, маркетингові, інституційні, екологічні, соціальні та ринкові. Обґрунтовано прояви зазначених викликів, їх наслідків, найбільш уражені галузі та відповідні стратегічні реакції підприємств.

В статті обґрунтовано доцільність застосування адаптивного підходу до стратегічного управління, який спирається на синтез концепції динамічних організаційних здібностей, теорії складних адаптивних систем, сценарного моделювання та прийняття рішень в умовах невизначеності. Виявлено, що динамічні здібності підприємств виступають фундаментом здатності швидко адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи збереження конкурентних позицій навіть у періоди кризових збурень. Теорія складних адаптивних систем доповнює цей підхід, розкриваючи механізми самоорганізації, еволюційного розвитку та варіативного управління підприємством у хаотичному середовищі. Визначено, що прийняття управлінських рішень у сучасних умовах має базуватися на багаторівневому аналізі ризиків та вигод із використанням імовірнісних оцінок, що дозволяє створювати адаптивні моделі управління з елементами зворотного зв'язку.

Запропоновано теоретико-методичне забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством, яке ґрунтується на діагностиці зовнішніх та внутрішніх викликів, формуванні портфеля стратегічних рішень, інтеграції механізмів навчання, інновацій та цифрової трансформації. Практична цінність запропонованого забезпечення полягає в створенні гнучкого інструментарію, що дозволить українським підприємствам виживати в умовах невизначеності та формувати динамічну конкурентну перевагу, використовуючи турбулентність як джерело стратегічного оновлення та розвитку.

The article is devoted to highlighting the foundations of forming an adaptive enterprise management strategy under conditions of economic uncertainty. The aim of the research is to substantiate the theoretical and methodological principles of adaptive strategic management of an enterprise in an uncertain environment and to determine the tools that ensure strategic flexibility and dynamic adaptation of the enterprise to changes in a highly turbulent external environment.

It has been established that the modern business environment is characterized by a high level of instability, unpredictability, complexity, and ambiguity. The study identifies the challenges faced by Ukrainian enterprises, including: security, political, economic, logistical, technological, financial, human resource, marketing, institutional, environmental, social, and market challenges. The manifestations of these challenges, their consequences, the most affected sectors, and the corresponding strategic responses of enterprises are substantiated.

The article justifies the appropriateness of applying an adaptive approach to strategic management, based on a synthesis of the concept of dynamic organizational capabilities, the theory of complex adaptive systems, scenario modeling, and decision-making under uncertainty. It is revealed that the dynamic capabilities of enterprises serve as the foundation for the ability to quickly adapt to changes in the environment, ensuring the preservation of competitive positions even during periods of crisis shocks. The theory of complex adaptive systems complements this approach by revealing the mechanisms of self-organization, evolutionary development, and adaptive enterprise management in a chaotic environment. It is determined that management decision-making in modern conditions should be based on a multi-level risk and benefit analysis using probabilistic assessments, which enables the creation of adaptive management models with feedback elements.

A theoretical and methodological framework for adaptive strategic enterprise management is proposed, which is based on the diagnosis of external and internal challenges, the formation of a portfolio of strategic decisions, and the integration of mechanisms for learning, innovation, and digital transformation. The practical value of the proposed framework lies in the creation of a flexible toolkit that will enable Ukrainian enterprises to survive in conditions of uncertainty and to build dynamic competitive advantages by using turbulence as a source of strategic renewal and development.

Ключові слова: адаптивне управління, стратегія підприємства, стратегічне управління, невизначеність, стійкість бізнесу, стратегічна гнучкість.

Key words: adaptive management, enterprise strategy, strategic management, uncertainty, business resilience, strategic flexibility.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамізму, непередбачуваністю та частими змінами у регуляторній, фінансовій, політичній та технологічній сферах. Підприємства функціонують в умовах складної економічної ситуації, що ускладнюється глобальними ризиками, військовими діями, енергетичною кризою, інфляційними процесами, порушеннями ланцюгів постачання та цифровими трансформаціями. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, адже ґрунтуються на припущеннях про стабільне середовище та лінійність розвитку. Тож, виникає потреба у формуванні нових управлінських концепцій, що здатні забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування адаптивної стратегії управління в умовах економічної невизначеності роз-

глядається в сучасній науковій літературі як важлива складова забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Актуальність тематики зумовлена глибокими трансформаціями бізнес-середовища, спричиненими військовими подіями, економічною турбулентністю, глобальними викликами та технологічними змінами. З цього приводу вчені Сергійчук С. та Сергійчук Д. [1] підкреслили, що сучасні виклики, зумовлені війною, вимагають перегляду стратегічних підходів до управління, особливо в частині гнучкості, адаптивності та антикризового реагування та акцентували на потребі побудови нових бізнес-моделей, що враховують сучасні ризики та можливості повоєнного відновлення. Дослідники Мокій А., Небрат В., Король М. та Флейчук М. в праці [2] наголосили на важливості міждисциплінарного підходу до розуміння трансформаційних процесів, що впливають на динаміку функціонування підприємств. Запропонований вченими підхід дозволяє нам розглядати адаптивні стратегії як реакцію на ризики та як засіб забезпечення довгострокового розвитку в умовах невизначеності. Самофатова В. в своєму дослідженні [3] акцентувала увагу читачів на сталості розвит-

ку малого та середнього бізнесу за сучасних умов та обґрунтувала потребу в формуванні інклюзивних стратегій, що базуються на соціально-економічних пріоритетах.

На концептуальному рівні проблема адаптації стратегій розкривається у класичних працях Тіса Д. та його співавторів [6], які висунули теорію динамічних здібностей як основу для формування гнучких стратегій, що дозволяють підприємствам реагувати на швидкі зміни середовища. На додаток, в роботі Волдропа М. [7] висвітлено важливість врахування складності системи управління в умовах турбулентності.

Питання адаптації зарубіжного досвіду стратегічного управління до українських реалій висвітлено в праці Копчак Ю. та співавторів [5], вчені підкреслили, що адаптивні стратегії мають бути гібридними, інтегрувати інструменти антикризового менеджменту, ризик-менеджменту та цифровізації. Практичні інструменти адаптації до умов невизначеності, пов'язані з кадровою та фінансовою безпекою підприємств, розглянуто в праці Михаліцької Н. та Яцик М. [4], зокрема вчені визначили, що стратегічне управління має охоплювати заходи з розвитку людського капіталу як чинника стійкості бізнесу.

Створення адаптивної стратегії управління на мікрорівні розглянуто в працях Тугай В. С. [9], Ципліцької О., Дейнеко О. [10], вчені визначили механізми адаптивного управління для стабілізації підприємницької діяльності в кризових умовах, обґрунтували необхідність стратегічного планування в промисловості, підкреслили важливість поєднання стратегічного бачення та операційної гнучкості.

Проведений аналіз літературних джерел свідчить про високий інтерес науковців до проблематики формування адаптивних стратегій в умовах невизначеності. Проте, існує недостатня обґрунтованість теоретико-методичного забезпечення формування адаптивної стратегії управління, яка б забезпечувала гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної невизначеності. Зокрема, а літературі не представлено загальноприйнятого переліку інструментів, принципів та процесів адаптації, які б дозволили ефективно реагувати на зовнішні шоки, перебудовувати бізнес-моделі, мінімізувати ризики та зберігати стратегічну цілісність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Актуальність тематики та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обу-

мовляють мету дослідження, а саме обґрунтувати теоретико-методичні засади адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності та визначити інструментарій, що забезпечить стратегічну гнучкість та динамічну адаптацію підприємства до змін високо турбулентного зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

систематизувати основні виклики, що постають перед українськими підприємствами в умовах невизначеності;

дослідити концептуальні підходи до стратегічного управління в умовах складних адаптивних систем;

обґрунтувати необхідність переходу до адаптивних стратегічних моделей управління;

розробити теоретико-методичне забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством, практичне впровадження якого сприятиме стійкості та інноваційності підприємств в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування адаптивної стратегії управління підприємством набуває особливої актуальності в контексті зростання економічної нестабільності як на глобальному та на національному рівнях. Для українських підприємств ці виклики посилюються впливом війни, нестабільності фінансових ринків, загроз втрати ринків збуту та обмеженого доступу до ресурсів. За таких умов стратегічне управління має виходити за межі традиційного планування та фокусуватися на швидкому реагуванні, постійному моніторингу змін, цифровій трансформації та розвитку організаційної гнучкості.

Систематизація викликів (табл. 1), з якими стикаються українські підприємства в умовах економічної, політичної, безпекової та інституційної невизначеності, свідчить про багатомірність та комплексність проблем, що потребують стратегічного переосмислення підходів до управління. В умовах війни, інфляційного тиску, деструкції логістичних ланцюгів, кадрової нестабільності та трансформації споживчого попиту підприємства більше не можуть спиратися на стандартні інструменти стабільного розвитку. Середовище функціонування бізнесу стало високотурбулентним, а адаптивність до нього необхідною умовою для виживання. Визначене різноманіття викликів вказує на необхідність формування інтегрованих адаптивних стратегій. Для ефективного

**Таблиця 1. Виклики, що постають
перед українськими підприємствами в умовах
економічної невизначеності**

Виклик	Прояв виклику	Наслідки для підприємств	Галузі, що страждають	Стратегічна відповідь на виклик
Безпековий	Воєнні дії, обстріли, окупація, мобілізація працівників	Знищення інфраструктури, зупинка виробництва, втрати персоналу	Всі галузі на території активних та можливих бойових дій	Релокація, децентралізація потужностей, дистанційна праця, диверсифікація ринків
Політичний	Зміни у законодавстві, податковій системі, обмеження імпорту/експорту	Юридична та регуляторна невизначеність, ризики штрафів та санкцій	Зовнішньоекономічна діяльність у всіх галузях, транспорт, логістика	Правова адаптація, юридичний супровід, моніторинг регуляторних змін
Економічний	Інфляція, девальвація, зростання вартості енергоносіїв, нестабільність валютного курсу	Зниження купівельної спроможності, зростання витрат, зменшення рентабельності	Всі галузі	Адаптивне ціноутворення, хеджування ризиків, оптимізація витрат
Логістичний	Пошкодження інфраструктури, зміна транспортних коридорів, дефіцит палива	Перебої у постачанні, зриви контрактів, зростання витрат	АПК, виробництво товарів повсякденного попиту, фармацевтика	Альтернативні маршрути, створення складів, скорочення логістичних плечей
Технологічний	Втрата доступу до іноземних технологій, кібератаки, зношеність обладнання	Зниження ефективності, відставання від конкурентів	Промисловість, енергетика	Цифровізація, кіберзахист, інноваційні партнерства, модернізація
Фінансовий	Недоступність банківського кредитування, скорочення обігового капіталу, втрата інвесторів	Нестача ліквідності, зупинка проєктів, банкрутства	МСП, стартапи, імпортери	Альтернативні джерела фінансування, краудфандинг, співпраця з донорами
Кадровий	Мобілізація, еміграція, психологічне вигорання	Дефіцит кваліфікованої робочої сили, зниження продуктивності	ІТ, охорона здоров'я, аграрний сектор	Підвищення кваліфікації, гнучкі графіки, підтримка ментального здоров'я
Маркетинговий	Зміна споживчих пріоритетів, падіння попиту, зникнення частини ринку	Зменшення доходів, потреба в ребрендингу	Роздрібна торгівля, туризм, легка промисловість	Переформатування унікальної торгової пропозиції, онлайн-канали збуту, маркетинг в нових умовах
Інституційний	Низький рівень довіри до влади, корупційні ризики, слабкість правового поля	Бар'єри для інвестицій, ускладнення ведення бізнесу	Інвестиційні проєкти, будівництво	Партнерство з міжнародними структурами, комплаєнс-політики
Екологічний	Руйнування екосистем, забруднення, нестача ресурсів	Зростання екологічних штрафів, ESG-ризики	АПК, енергетика, переробка	Впровадження принципів «зеленої» економіки, екоаудит, екосертифікація
Соціальний	Зміна очікувань суспільства, зростання значущості CSR та етичного бізнесу	Втрата репутації, зниження лояльності клієнтів	Всі сектори	ESG-стратегія, прозора комунікація, соціальні ініціативи
Ринковий	Втрата традиційних ринків, конкуренція з імпортом, нестача попиту	Зменшення обсягів реалізації, перенасичення окремих ринків	Продукти харчування, промисловість	Пошук нових ринків, вихід на платформи е-комерція

Джерело: узагальнено та удосконалено автором на основі [1—5].

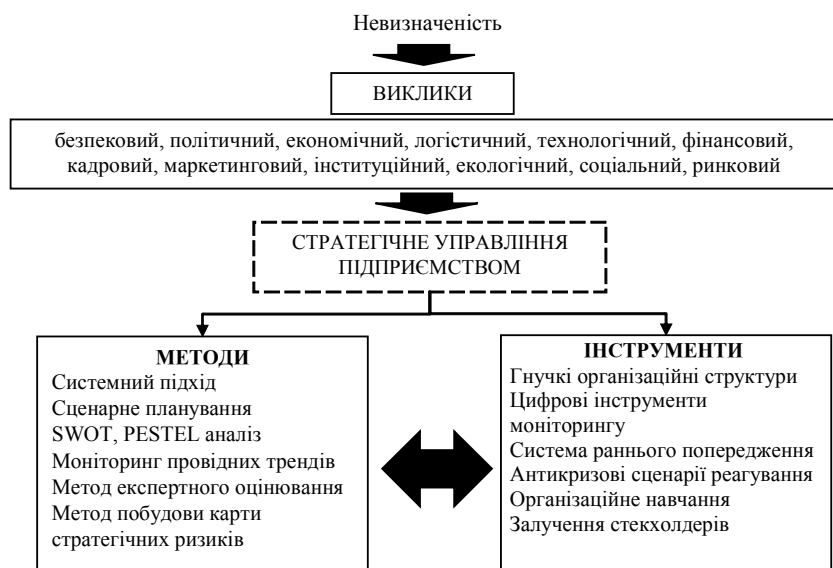


Рис. 1. Теоретико-методичне забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством

Джерело: авторська розробка.

функціонування в умовах невизначеності підприємства мають переходити від реактивного до проактивного типу стратегічного управління, розвивати динамічні організаційні здібності, формувати антикрихі системи управління та використовувати потенціал змін як джерело зростання.

Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах економічної невизначеності спирається на сучасні концептуальні підходи до стратегічного мислення, які враховують динамічний, багатовекторний характер зовнішнього середовища. В основі адаптивного стратегічного управління лежить концепція динамічних здібностей, запропонована Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном, яка передбачає здатність підприємства інтегрувати, будувати та трансформувати свої внутрішні та зовнішні ресурси з метою швидкого реагування на зміни середовища [6]. Дана концепція дозволяє організаціям розвивати гнучкість і адаптивність через активне навчання, інновації та реконфігурацію бізнес-процесів. Динамічні здібності виступають елементом виживання та чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Доповненням попереднього підходу виступає теорія складних адаптивних систем, яка пояснює поведінку підприємств як систем, що функціонують у відкритому середовищі та здатні до самоорганізації, нелінійного розвитку, багаторівневої взаємодії та адаптації до непередбачуваних змін. Суть теорії полягає в розумінні підприємства як органічної структури,

що реагує на зміни, взаємодіє з середовищем та перебуває в постійному стані еволюції та перебудови. У цьому контексті стратегія вже не сприймається як жорсткий план дій, а як адаптивна система зворотного зв'язку, яка передбачає варіативність сценаріїв, допуск до експериментів і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації [7].

Сучасні наукові дослідження в межах стратегічного управління особливу увагу приділяють сценарному підходу, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій, аналізувати їх ймовірність та розробляти стратегічні рішення з урахуванням різного ступеня ризику. Такий підхід формує основу стратегічної гнучкості, яка забезпечує готовність підприємства до передбачуваних та малоімовірних, проте високоризикових подій. Як зазначено в дослідженнях сучасних українських науковців [8—10], застосування сценарного прогнозування дозволяє підприємствам формувати багатоваріантні стратегії, підвищувати точність стратегічного аналізу та знижувати ймовірність стратегічних помилок. Окрім того, теорія прийняття рішень в умовах ймовірності дає змогу враховувати невизначеність як сталу характеристику сучасного середовища, а не як винятковий стан. У цьому контексті прийняття стратегічних рішень трансформується у процес багаторівневої оцінки ризиків, очікуваних втрат і вигод із залученням імовірнісного аналізу, що значно підвищує адаптивність управлінських рішень [11].

Загалом, теоретико-методологічне підґрунтя адаптивного стратегічного управління фор-

мується на перетині концепцій динамічних організаційних здібностей, складних адаптивних систем, сценарного підходу та прийняття рішень в умовах невизначеності. Сукупне використання цих підходів дає змогу підприємствам пристосовуватися до змін та проактивно формувати своє середовище, мінімізуючи вплив негативних чинників і використовуючи можливості, що виникають у кризових ситуаціях (рис. 1).

Практична цінність запропонованого теоретико-методичного забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності полягає в створенні гнучкого, проактивного інструментарію, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства за умов постійних змін середовища. Запропонований підхід дозволить:

забезпечити стратегічну стійкість підприємства через раннє виявлення ризиків та своєчасну адаптацію до змін економічного, політичного, соціального та технологічного середовища, шляхом застосування інструментів стратегічної аналітики;

підвищити якість управлінських рішень завдяки сценарному моделюванню, яке враховує множинність можливих варіантів розвитку подій і формує поле адаптивних альтернатив, що дозволить підготуватись до різних варіантів майбутнього, не покладаючись виключно на один стратегічний напрям;

зменшити вплив невизначеності за рахунок системного оцінювання варіативних ризиків та формування портфеля стратегічних рішень, які дозволять швидко переключатися між альтернативами залежно від контексту ситуації;

підвищити гнучкість та навчальну здатність підприємства завдяки впровадженню зворотного зв'язку та механізмів інституційного навчання, що сприятиме формуванню організаційної культури, орієнтованої на адаптацію, експерименти та постійне оновлення знань;

забезпечити динамічну конкурентну перевагу через розвиток динамічних здібностей підприємства, що дозволять швидко перебудувати внутрішні процеси, трансформувати бізнес-модель та оперативно залучати нові ресурси;

простимулювати інноваційний розвиток, завдяки тому, що адаптивна стратегія передбачає механізми інтеграції новітніх технологій, цифрових рішень та бізнес-підходів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах невизначеності є необхідною передумовою забезпечення його життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності. За умов високої турбулентності середовища, зумовленої безпековими, економічними, політичними, фінансовими, логістичними, кадровими та іншими чинниками, українські підприємства стикаються з множинними викликами, що потребують переосмислення традиційних стратегічних підходів. Класичні моделі стратегічного планування не відповідають сучасним викликам, оскільки передбачають відносну стабільність середовища, натомість адаптивне стратегічне управління ґрунтується на таких концептуальних засадах: динамічні здібності підприємства, теорія складних адаптивних систем, сценарне прогнозування та прийняття рішень в умовах невизначеності. У межах запропонованого теоретико-методичного забезпечення визначено головні елементи адаптаційного процесу: стратегічну діагностику, багатосценарне прогнозування, аналіз ризиків, варіативність рішень, механізми інституційного навчання та розвиток організаційної гнучкості. Запропоноване теоретико-методичне забезпечення дозволить підприємствам не просто реагувати на зовнішні зміни, а проактивно впливати на своє середовище, інтегруючи цифрові інструменти, інноваційні рішення та принципи антикризовості. Практична цінність запропонованого теоретико-методичного забезпечення полягає в його здатності забезпечити стратегічну стійкість, адаптивність та інноваційність управлінських рішень у складних, динамічних умовах функціонування підприємств.

Література:

1. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>.
2. Мокій А. І., Небрат В. В., Король М. М., Флейчук М. І. Трансформаційні процеси в Україні в повоєнний період: міждисциплінарні оцінки. Економіка України. 2023. № 1. С. 74—88. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47441>.
3. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього

підприємництва в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>.

4. Михаліцька Н., Яцик М. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2023 № 2. С. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.

5. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

6. Teece D. J., Gary P., Amy S. Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, no. 7 pp. 509—533. URL: <http://www.jstor.org/stable/3088148>.

7. Waldrop M. *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Simon & Schuster, 1992. 388 p. URL: <https://archive.org/details/complexityemergi00wald>

8. Koval Z. Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*, 2023. Vol. 5 (4 (73)), pp. 27—31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.

9. Тугай В.С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. Економіка та підприємництво. 2024. № 52. С. 5—17. DOI: <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>.

10. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>.

11. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, 2023. Вип. 2 (68), С. 100—104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).

References:

1. Serhiichuk, S., & Serhiichuk, D. (2024), "Modern challenges and prospects for the development of domestic entrepreneurship in wartime and post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>.

2. Mokii, A. I., Nebrat, V. V., Korol, M. M., & Fleichuk, M. I. (2023), "Transformation processes

in Ukraine in the post-war period: interdisciplinary assessments", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 74—88. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47441>.

3. Samofatova, V. (2023), "Ensuring sustainability and inclusiveness of small and medium-sized business development in the post-war period", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>.

4. Mykhalitska, N., & Yatsyk, M. (2023), "Development of small business in Ukraine during martial law: financial and personnel security tools", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, vol. 2, pp. 45—54. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.

5. Kopchak, Yu., Sliusarenko, K., & Chumakov, K. (2023), "Modern challenges to enterprise and organization management in Ukraine: considering foreign experience in domestic practice", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

6. Teece, D. J., Gary, P., & Amy, S. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509—533, available at: <http://www.jstor.org/stable/3088148> (Accessed 25 July 2025).

7. Waldrop, M. (1992), *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*, Simon & Schuster, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/complexityemergi00wald> (Accessed 25 July 2025).

8. Koval, Z. (2023), "Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5 (4 (73)), pp. 27—31. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.

9. Tuhai, V. S. (2024), "Creation of an adaptive enterprise management strategy in crisis conditions", *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 52, pp. 5—17. <https://doi.org/10.33111/EE.2024.-52.TuhaiV>.

10. Tsyplitska, O., & Deineko, O. (2023), "Adaptability of strategic planning for industrial development in conditions of global instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>.

11. Maistrenko, K., & Bilyk, O. (2023), "Strategic planning under uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (68), pp. 100—104. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.