

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62>

УДК 330.3:338.2

Гринько Тетяна Валеріївнадоктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Дулепов Сергій Сергійович**аспірант,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3875-1111>**Grynko Tetiana, Dulieпов Serhii**
Oles Honchar Dnipro National University

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ МІНЛИВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING MECHANISMS FOR DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

У статті досліджено теоретичні та практичні засади формування механізмів розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. Акцент зроблено на поєднанні класичних економічних підходів з сучасними концепціями, зокрема динамічними цифровими спроможностями, антикрихістю та цифровою трансформацією. Визначено ключові чинники впливу на розвиток бізнесу: геополітичні ризики, економічна турбулентність, цифровізація, кадрові трансформації та глобальна конкуренція. На основі аналізу українських і зарубіжних практик запропоновано концептуальну модель розвитку бізнес-структур, яка інтегрує адаптивність, інноваційність, цифровізацію та антикрихість як основи підвищення конкурентоспроможності. Особлива увага приділена ролі інноваційних інструментів управління як каталізаторів формування стійких і конкурентоспроможних бізнес-структур. Представлений алгоритм розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища деталізує концептуальну модель та відображає процеси контролю та корегування.

Ключові слова: бізнес-структури, механізми розвитку, мінливе підприємницьке середовище, цифровізація, інновації, антикрихість, динамічні спроможності, алгоритм розвитку

The article provides a comprehensive study of the theoretical foundations for the formation of mechanisms for the development of business structures in a changing entrepreneurial environment, which is particularly relevant for Ukraine during the period of military and post-war transformations. It is emphasised that modern business structures operate in a situation of constant uncertainty caused by global economic crises, technological breakthroughs, changing consumer patterns, geopolitical risks and socio-demographic factors. It has been established that traditional approaches to enterprise development management no longer provide sufficient flexibility, so the concepts of dynamic capabilities, digital transformation and anti-fragility are becoming key. The role of dynamic digital capabilities in ensuring the ability of businesses to respond quickly to changes, integrate new technologies, and transform business models in line with market needs is revealed. It is shown that anti-fragility, as the ability to benefit from uncertainty and crisis phenomena, is becoming a strategic advantage for modern companies. Particular attention is paid to the role of innovative management tools as catalysts for the formation of sustainable and competitive business structures. The article proposes a conceptual model of business development that integrates four basic elements: adaptability, innovation, digitalisation, and anti-fragility. Its implementation contributes to improving management efficiency, ensuring competitive advantages, and strengthening the economic sustainability of enterprises in the long term. The presented algorithm for the development of business structures in a changing entrepreneurial environment details the conceptual model and reflects the processes of control and correction. The practical significance of the study lies in the possibility of using the model as a strategic planning tool for Ukrainian and foreign companies operating in a turbulent environment.

Keywords: business structures, development mechanisms, changing entrepreneurial environment, digitalisation, innovation, anti-fragility, dynamic capabilities, development algorithm



Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке середовище характеризується не лише динамічними змінами, високим рівнем конкуренції, глобалізацією та технологічними інноваціями [1], але й високим рівнем невизначеності, що зумовлено воєнними викликами та зміною моделей споживчої поведінки. Для українських бізнес-структур це середовище є особливо складним, адже воєнні дії поєднуються з економічною нестабільністю, яка мультиплікується з ключовими перешкодами для ведення бізнесу [2] та актуалізує необхідність інтеграції у світові ринки.

Можна стверджувати, що в сучасних умовах ведення бізнесу, яким притаманні висока турбулентність, яка має як локальний, так і глобальний характер, цифрова трансформація, глобальна конкуренція та геополітичні ризики, особливо актуальним стає питання формування ефективних механізмів розвитку бізнес-структур.

Зокрема, підприємницьке середовище України постійно змінюється під впливом воєнних дій, кризових явищ у світовій економіці, кліматичних викликів, а також швидкого поширення технологій штучного інтелекту та великих даних [3]. У таких умовах традиційні підходи до управління бізнесом вже не в змозі забезпечити достатній рівень гнучкості й стійкості. Бізнес-структури змушені формувати нові механізми розвитку, що базуються на принципах адаптивності, інноваційності та антикрихкості.

Саме теоретичне обґрунтування таких механізмів дозволяє не лише пояснити процеси, що відбуваються у підприємницькому середовищі, але й виробити практичні рекомендації для менеджерів і власників бізнесу. Отже, постає потреба у створенні комплексної концепції, що поєднує різні наукові школи та враховує специфіку українського бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема розвитку бізнес-структур в умовах мінливого середовища активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями.

Так, в [4] підкреслюється важливість оптимізації бізнес-процесів в умовах цифровізації, наголошуючи, що саме через цифрову трансформацію підприємства можуть домінувати на ринку, а в [5] аналізуються інноваційні підходи до розвитку бізнесу в умовах турбулентності.

В дослідженні [6] зроблено акцент на інтегрованих підходах до розвитку бізнес-структур в умовах невизначеності та сформульовано

підходи до інтеграції соціальної відповідальності, цифрового розвитку та маркетингових стратегій у кризових умовах, що визначає синергію ресурсного підходу та інноваційної активності.

Дослідженню механізмів адаптивного управління змінами у бізнес-структурах у кризових умовах присвячена робота [7]. При цьому, в статті [8] обґрунтовується така форма реагування на кризові явища, як проактивна.

У дослідженні [9] проводиться аналіз формування безпекового механізму бізнес-структур в умовах воєнного стану в Україні.

Серед зарубіжних досліджень відзначимо [10], в якому вивчаються коеволюція цифровізації й організаційної гнучкості та продемонстровано структуру цього взаємозв'язку. Концепцію «антикрихкості», згідно з якою підприємства можуть не лише витримувати кризи, а й зміцнюватися під їхнім впливом, продемонстровано в дослідженні [11].

Стійкість бізнес-структур в умовах цифрової трансформації аналізується в [12] та підкреслюється, що стійкість бізнесу повинна підтримуватися цифровою трансформацією, яка може дати поштовх усій бізнес-структурі. В дослідженнях [13] підтверджується, що ІТ-можливості можуть зробити організацію більш чутливою та гнучкою в умовах збоїв.

У [14] акцентується увага на тому, що усталений розвиток бізнес-моделі (SBM) здатен забезпечити стійкість у кризу, якщо структурувати гнучкість із соціальною відповідальністю.

Аналіз роботи [15] показує, що високий рівень концентрації ресурсів у руках декількох олігархічних структур може перешкоджати адаптивності малих і середніх підприємств, що не мають доступу до стабільних фінансів чи ринкових важелів.

Практичний аспект проблеми відображено у звіті Організації економічного співробітництва та розвитку [16], де підкреслюється необхідність підвищення стійкості бізнесу до кризових впливів.

Огляд літератури показує, що проблематика розвитку бізнесу в умовах невизначеності набуває особливої уваги серед українських і зарубіжних науковців. Водночас у науковому середовищі поки що не сформовано єдиного підходу до інтеграції цих різних концепцій у цілісну модель розвитку бізнес-структур.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування концептуальних засад розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підпри-

ємницького середовища з урахуванням принципів адаптивності, інноваційності, антикрихкості та цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як вже відзначалось вище, у сучасній економічній науці спостерігається активна дискусія щодо механізмів розвитку бізнес-структур, зокрема в умовах мінливого середовища. Адже традиційні концепції стратегічного управління [17] акцентували увагу на стабільності конкурентних переваг, однак у XXI столітті відбулося зміщення фокусу на динамічність та гнучкість систем управління [18].

Одним із провідних напрямів є концепція динамічних можливостей [19], що підкреслює здатність організацій до швидкого переосмислення ресурсів, бізнес-моделей і процесів у відповідь на зміни ринкового середовища. Зазначена концепція, суттю якої є триада «sensing, seizing, transforming» (сприйняття, захоплення, реорганізація), довела свою ефективність як стратегічна рамка у дослідженні цифрової трансформації бізнесу. Зокрема, «сприйняття» є здатністю організації виявляти можливості й загрози, що формуються у середовищі, «захоплення» – можливістю мобілізувати ресурси для реагування, а «реорганізація» – переформатування ресурсів і бізнес-моделей під зміни [20]. Додаючи цифрову компоненту, автори [21] розробили процесну модель цифрових динамічних спроможностей: “digital sensing”, “digital seizing”, “digital reconfiguring” у поєднанні з цифровим лідерством і культурою.

Водночас інтегрована управлінська концепція [22] розглядає організацію як відкриту систему, розвиток якої залежить від гармонійного поєднання стратегічних, операційних та інноваційних процесів.

Окрему увагу привертає теорія антикрихкості [11], яка виходить за межі класичної «стійкості» й пропонує модель, за якої бізнес не лише витримує удари зовнішнього середовища, але й отримує певну вигоду від впливу хаосу та невизначеності. Дослідження на стартапах показують, що інтелектуальний капітал, резервні ресурси та абсорбтивна спроможність підтримують антикрихкість, що, в свою чергу, корелює з фінансовими показниками. Для українських підприємств, що працюють у воєнних умовах, цей підхід набуває особливої актуальності [20].

Стратегічні альянси відіграють ключову роль у розвитку динамічних спроможностей. Згідно з [23], через альянси організації здобувають знання (absorptive capacity), що

зміцнює їхню гнучкість, інноваційність і здатність до трансформації. У цей же час модель інформаційних динамічних спроможностей (DITC) показує, що цифрові технології (аналітика, big data) сприяють здатності діяти творчо та оперативно у невизначених ситуаціях [24]. А дослідження [25] показує, що стратегічна узгодженість ІТ-гнучкості організації з динамічними спроможностями значною мірою визначає конкурентоспроможність. Так, окремі компанії [26] практикують підхід «technology invisible» – інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси так, щоб вони підтримували швидкість, гнучкість і клієнтоорієнтованість, не створюючи операційних бар'єрів.

Зупинемось на тому, що мінливе підприємницьке середовище можна охарактеризувати як сукупність непередбачуваних змін політичного, економічного, соціального й технологічного характеру. При цьому для українських підприємств ці виклики мають багатовимірний характер та можуть мультиплікуватись.

Так, воєнні ризики радикально вплинули на функціонування бізнесу. Дослідження [9; 27] доводять, що багато компаній були змушені переміщувати виробництва, відновлювати логістику й одночасно шукати нові ринки збуту.

Ще одним ключовим фактором є економічна нестабільність, яка проявляється у коливаннях валютних курсів, інфляційних ризиках і падінні платоспроможності населення, а в умовах олігархічної економіки України підприємства часто стикаються з проблемою доступу до ресурсів та нерівними умовами конкуренції [15].

Узагальнення негативного впливу факторів мінливого підприємницького середовища в сучасних українських реаліях наведено в таблиці 1.

Зокрема, в дослідженні [29] застосування методів кореляційно-регресійного аналізу дозволило побудувати адекватну економіко-математичну модель кількісної оцінки зв'язків між показниками соціально-економічного розвитку України на міграційні процеси, яка підтверджується наявними статистичними даними [28].

При цьому окремі українські дослідники акцентують увагу на адаптивному управлінні як ключовій передумові розвитку [7], вважаючи адаптивні механізми фактором забезпечення здатності бізнесу реагувати на зміни середовища та зберігати конкурентоспроможність.

Таблиця 1

**Фактори негативного впливу мінливого підприємницького середовища
для бізнесу України у 2022–2025 рр.**

Категорія	Приклади прояву	Наслідки
Геополітичні ризики	Війна, санкції, блокада портів	Втрата ринків, релокація
Економічні	Інфляція, дефіцит капіталу	Зниження інвестиційної активності, зниження купівельної спроможності населення
Технологічні	Кіберзагрози, нестача ІТ-ресурсів	Затримка цифровізації
Соціальні	Міграція, дефіцит кадрів	Падіння продуктивності

Джерело: подудовано на основі аналізу наукових джерел та статистичної інформації [9; 15; 16; 28]



Рис. 1. Ключові виклики для українського бізнесу у 2025 році

Джерело: побудовано за даними [28]

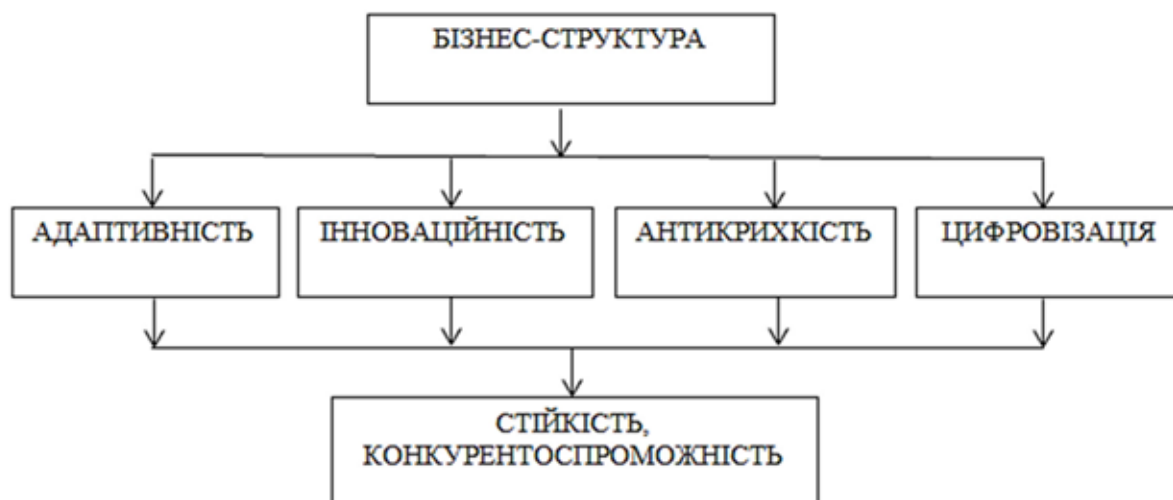


Рис. 2. Концептуальна модель розвитку бізнес-структур у мінливому середовищі

Джерело: сформовано авторами

Так, дослідження показують, що успішні бізнес-структури здатні швидко адаптуватися до змін завдяки інноваційним підходам. Так, в [6] підтверджується, що промислові підприємства України почали активно інтегрувати цифрові технології, аби мінімізувати ризики логістичних розривів.

У цей же час сукупність викликів мінливого підприємницького середовища формує ситуацію високої турбулентності, що потребує від бізнес-структур не просто адаптації, а стратегічної гнучкості та інноваційного підходу.

Загалом, порівняння українського та міжнародного досвіду свідчить про те, що ключо-

вим чинником розвитку є здатність до трансформації бізнес-моделей, що поєднують інноваційність і соціальну орієнтацію.

Отже, на основі аналізу літератури та практичних кейсів можна схематично представити концептуальну модель розвитку бізнес-структур у мінливому середовищі (див. рис. 2).

При цьому для реалізації таких принципів розвитку, як адаптивність (швидке реагування на зміни), інноваційність (постійний пошук нових рішень), антикрихість (отримання переваг із хаосу) та цифровізація (використання цифрових технологій у бізнес-процесах) (див. рис. 2) доречно викорис-

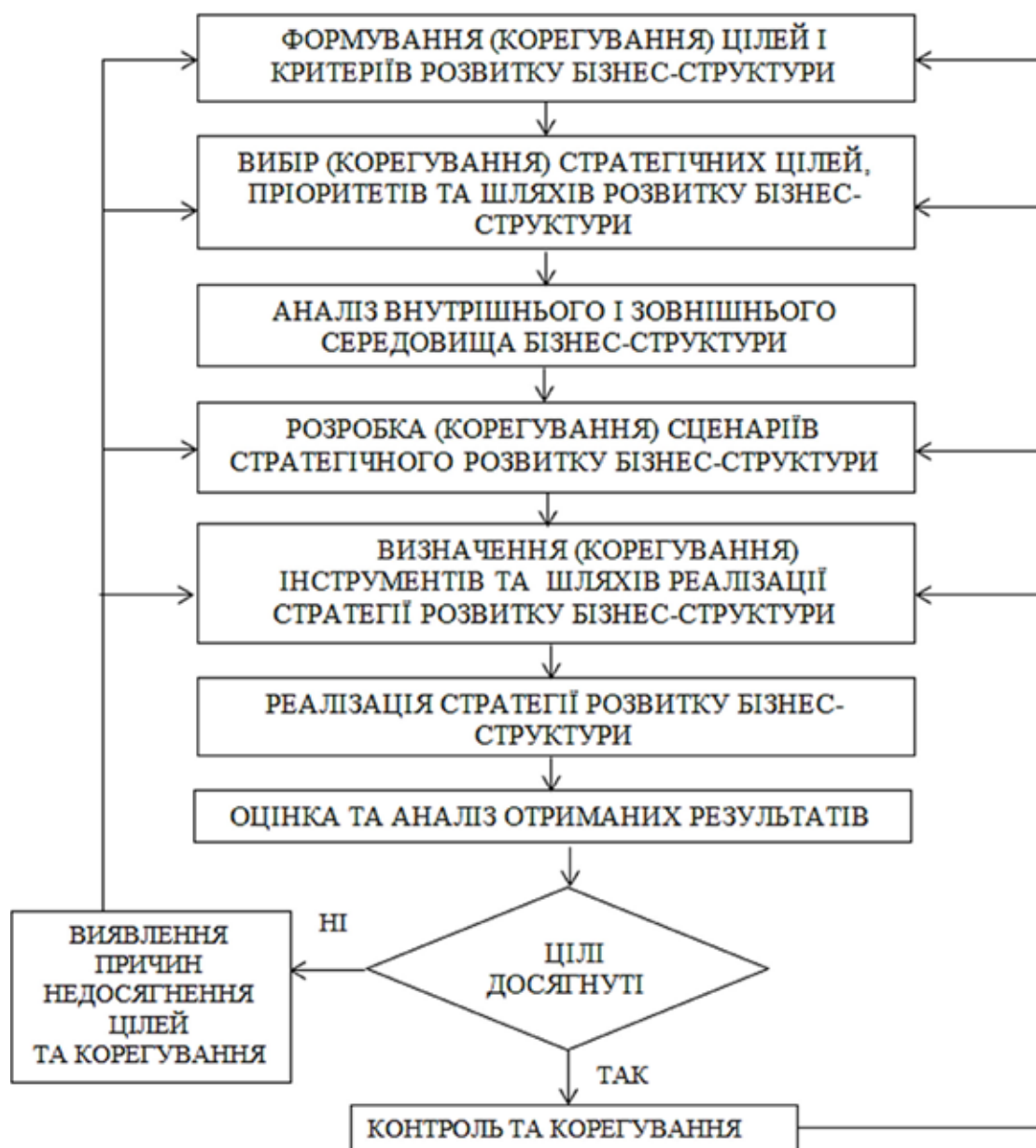


Рис. 3. Алгоритм розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища
Джерело: авторська розробка

товувати такі інструменти, як цифрові платформи для управління процесами, системи business intelligence (BI), agile-методології та партнерські бізнес-екосистеми, застосування яких спрямована на стійкість до кризових ситуацій, зростання інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, застосування технології e-Governance у процесі реконструкції сприяє прозорості процедур, легкому доступу до держпослуг і створює фундамент для інноваційного розвитку бізнес-структур та економіки в цілому [30].

На основі перелічених підходів та з огляду на результати [1] представимо алгоритм розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища (див. рисунок 3).

Побудований алгоритм відображає взаємодію стратегічного бачення, динамічних спроможностей, оперативних інструментів і кінцевого результату – стійкого розвитку у мінливому середовищі та відображає процеси адаптації до зміни показників досліджуваної структури.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що розвиток бізнес-структур у мінливому підприємницькому середовищі можливий лише за умови формування комплексних механізмів управління, які поєднують адаптивність, інноваційність, цифровізацію та антикрихіть. При цьому жоден із цих компонентів окремо не забезпечує стійкого роз-

витку. Визначено, що ключовими факторами негативного впливу мінливого підприємницького середовища для бізнесу України є воєнні ризики, економічна нестабільність, цифрова трансформація, зміна споживчих моделей та дефіцит кваліфікованих кадрів. Запропонована концептуальна модель розвитку бізнес-структур орієнтована на підвищення стійкості та конкурентоспроможності через гнучке стратегічне планування, інноваційні бізнес-моделі та використання цифрових інструментів. Запропонована модель забезпечує структуру, яка поєднує принципи (адаптивність, інновації, антикрихіть, цифровізацію), інструменти (цифрові платформи, agile, бізнес-екосистеми), та передбачувані результати (стійкість, конкурентоспроможність). При цьому механізмами, через які здійснюється таке поєднання є стратегічне планування, інноваційний менеджмент та управління ризиками. Це робить її універсальною, але водночас адаптованою до українського контексту.

Запропонований алгоритм розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища деталізує концептуальну модель та відображає процеси контролю та корегування. Його уточнення шляхом врахування стохастичних змін параметрів на будь-якому етапі та формалізація алгоритму у формі адекватної економіко-математичної моделі слід вважати перспективними напрямками подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гнатюк, О., Катана, В., & Сахнацький, М. (2025). Стратегічне управління підприємницькими структурами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 22, 185–192. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>
2. Гринько, Т., & Дулепов, С. (2025). Підприємницьке середовище: сутність, особливості та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*, 1(283), 175–188. doi: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-175-188>
3. Іванов, Р., Гринько, Т., & Іванов, К. (2025) Модельна оцінка ефективності використання штучного інтелекту в економіці. *Актуальні проблеми економіки*, 5(287), 362–371. doi: [10.32752/1993-6788-2025-1-287-362-371](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-362-371)
4. Благодир, О., & Лемішовська, О. (2024). Особливості реалізації бізнес процесів суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та їх вплив на організацію обліку. *Економіка та суспільство*, (61). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-132>.
5. Бут-Гусаїм, О. Г. (2024). Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах турбулентності. *Business Inform.* № 5. С. 78–86. DOI: doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>
6. Мних, О. Б., Дуляба, Н. І., Мацевко, Б. В., Мазник, Ю. І., & Старецький, А. О. (2025). Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. *Академічні візії*, (43) doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021>
7. Полінкевич, О. (2020). Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах covid-19. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(6), 173–182. doi: <https://doi.org/10.32750/2020-0216>
8. Порожня, В., & Іванов, Р. В. (2018). Узагальнена модель формування економічної поведінки домогосподарств в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*, (133), 80–90. doi: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.050718.80.72>

9. Koshelenko, K. (2024). *Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector*. Ultimate Beneficiary Publishing.
10. 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. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
11. Taleb, N.N., & West, J. (2023). Working with convex responses: Antifragility from finance to oncology. *Entropy*, 25 (2), 343. doi: <https://doi.org/10.3390/e25020343>
12. Akib, H., Furkan, N., Sumarno, S., Budidarma, A., Salam, R., & Hadi, S. (2022). Business resilience in the digital transformation era. *PINISI Discretion Review*, 6(1), 95. doi: <https://doi.org/10.26858/pdr.v6i1.37708>
13. Balta, M., Papadopoulos, T., & Spanaki, K. (2024). Business model pivoting and digital technologies in turbulent environments. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2-3): 773–799. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2023-0210>
14. Bocken, N. (2023). Business Models for Sustainability. *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science, Forthcoming*. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4731205>
15. Karnowski, J., & Szufel, P. (2025). Ukrainian-style oligarchic economies: how concentrated power undermines value added in production chains. *arXiv preprint arXiv:2508.02949*.
16. OECD.Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/Ministerial-key-issues-paper-2023.pdf>
17. Porterm M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
18. Старов, О. (2025). Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*, (71). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
19. Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G., & Corvello, V. (2024). Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 532–563. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0121>
20. Held, P., Heubeck, T. & Meckl, R. (2025) Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Rev Manag Sci*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5>
21. Leso, B.H., Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A., & Minatogawa, V. (2024) Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: a pattern matching approach. *Rev Manag Sci*, 18(4), 1149–1187. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00692-3>
22. Ronalter, L. M., & Bernardo, M. (2023). Integrated management systems and sustainability – a review on their relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11-12), 1438–1468. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2178407>
23. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
24. Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Kamal, M. M., Zhou, D., Dwivedi, P., & Apolinario, S. (2024). A dynamic information technology capability model for fostering innovation in digital transformation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100589. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100589>
25. van de Wetering, R., Mikalef, P., & Pateli, A. (2018). Strategic Alignment Between IT Flexibility and Dynamic Capabilities: An Empirical Investigation. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 9(1), 1–20. doi: <https://doi.org/10.4018/IJITBAG.2018010101>
26. Sony Interactive's Paul Walsh on Digital Evolution: Make the Technology Invisible. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/sony-interactives-paul-walsh-on-digital-evolution-make-the-technology-invisible-c3b81fbd>
27. UNDP. Support to the Economic Recovery of Ukraine. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf
28. Ключові виклики для бізнесу у 2025 році. URL: <https://news.finance.ua/ua/klyuchovi-vyklyky-dlya-biznesu-u-2025-roci>
29. Іванов, К. (2024). Модельна оцінка впливу показників соціально-економічного розвитку України на міграційні процеси. *Економіка та суспільство*, (64). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-49>
30. Less Bureaucracy, More Business: Ukraine's Digital Transformation. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/less-bureaucracy-more-business-ukraines-digital-transformation>

REFERENCES:

1. Hnatiuk, O., Katana, V., & Sakhnatskyi, M. (2025). Stratehichne upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy [Strategic management of business structures]. *Tavriskiyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 22, 185–192. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>. [in Ukrainian]
2. Grynko, T., & Dulieпов, S. (2025). Pidpriemnytske seredovyshe: sutnist, osoblyvosti ta suchasnyi stan [Business environment: essence, features and current state]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 1(283), 175–188. doi: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-175-188>. [in Ukrainian]
3. Ivanov, R., Grynko, T., & Ivanov, K. (2025). Modelna otsinka efektyvnosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v ekonomitsi [Model assessment of the effectiveness of using artificial intelligence in the economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 5(287), 362–371. doi: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-362-371>. [in Ukrainian]
4. Blahodyr, O., & Lemishovska, O. (2024). Osoblyvosti realizatsii biznes protsesiv subiektiv hospodariuvania v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta yikh vplyv na orhanizatsiiu obliku [Peculiarities of implementing business processes of business entities in the context of digital transformation and their impact on the organization of accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-132>. [in Ukrainian]
5. But-Husaim, O. H. (2024). Innovatsiyni rozvytok biznes-struktur v umovakh turbulentnosti [Innovative development of business structures in turbulent conditions], *Business Inform*, № 5, pp. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>. [in Ukrainian]
6. Mnykh, O. B., Duliaba, N. I., Matsevko, B. V., Maznyk, Yu. I., & Staretskyi, A. O. (2025). Intehrovani pidkhody do rozvytku biznes-struktur v umovakh kryzy: sotsialna vidpovidalnist, tsyfrova transformatsiia ta marketingovi stratehii [Integrated approaches to the development of business structures in times of crisis: social responsibility, digital transformation and marketing strategies]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (43) doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021>. [in Ukrainian]
7. Polinkevych, O. (2020). Adaptivnyi mekhanizm upravlinnia zminyamy u biznes-strukturakh v umovakh covid-19 [Adaptive mechanism for managing changes in business structures in the context of covid-19]. *Yevropeiskiyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(6), 173–182. doi: <https://doi.org/10.32750/2020-0216>. [in Ukrainian]
8. Porokhnia, V., & Ivanov, R. V. (2018). Uzahalnena model formuvannia ekonomichnoi povedinky domohospodarstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [A generalized model of the formation of economic behavior of households in conditions of economic instability]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (133), 80–90. doi: <https://doi.org/10.30838/P.E.S.2224.050718.80.72>. [in Ukrainian]
9. Koshelenko, K. (2024). *Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector*. Ultimate Beneficiary Publishing.
10. 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. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
11. Taleb, N.N., & West, J. (2023). Working with convex responses: Antifragility from finance to oncology. *Entropy*, 25 (2), 343. doi: <https://doi.org/10.3390/e25020343>
12. Akib, H., Furkan, N., Sumarno, S., Budidarma, A., Salam, R., & Hadi, S. (2022). Business resilience in the digital transformation era. *PINISI Discretion Review*, 6(1), 95. doi: <https://doi.org/10.26858/pdr.v6i1.37708>
13. Balta, M., Papadopoulos, T., & Spanaki, K. (2024). Business model pivoting and digital technologies in turbulent environments. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2-3): 773–799. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2023-0210>
14. Bocken, N. (2023). Business Models for Sustainability. *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science, Forthcoming*. URL: <https://ssrn.com/abstract=4731205> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4731205>
15. Karnowski, J., & Szufel, P. (2025). Ukrainian-style oligarchic economies: how concentrated power undermines value added in production chains. *arXiv preprint arXiv:2508.02949*.
16. OECD.Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies. Retrieved from <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/Ministerial-key-issues-paper-2023.pdf>
17. Porter M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
18. Starov, O. (2025). Evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptivnykh modelei [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>. [in Ukrainian]

19. Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G., & Corvello, V. (2024). Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 532–563. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0121>
20. Held, P., Heubeck, T. & Meckl, R. (2025) Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Rev Manag Sci*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5>
21. Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Minatogawa, V. (2024) Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: a pattern matching approach. *Rev Manag Sci*, 18(4), 1149–1187. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00692-3>
22. Ronalter, L. M., & Bernardo, M. (2023). Integrated management systems and sustainability—a review on their relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11–12), 1438–1468. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2178407>
23. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
24. Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Kamal, M. M., Zhou, D., Dwivedi, P., & Apolinario, S. (2024). A dynamic information technology capability model for fostering innovation in digital transformation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100589. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100589>
25. van de Wetering, R., Mikalef, P., & Pateli, A. (2018). Strategic Alignment Between IT Flexibility and Dynamic Capabilities: An Empirical Investigation. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 9(1), 1–20. doi: <https://doi.org/10.4018/IJITBAG.2018010101>
26. Sony Interactive's Paul Walsh on Digital Evolution: Make the Technology Invisible. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/sony-interactives-paul-walsh-on-digital-evolution-make-the-technology-invisible-c3b81fbd>
27. UNDP. Support to the Economic Recovery of Ukraine. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf
28. Kliuchovi vyklyky dlia biznesu u 2025 rotsi [Key challenges for business in 2025]. URL: <https://news.finance.ua/ua/klyuchovi-vyklyky-dlya-biznesu-u-2025-roci> . [in Ukrainian]
29. Ivanov, K. (2024). Modelna otsinka vplyvu pokaznykiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ukrainy na mihratsiini protsesy [Model assessment of the impact of indicators of socio-economic development of Ukraine on migration processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-49>. [in Ukrainian]
30. Less Bureaucracy, More Business: Ukraine's Digital Transformation. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/less-bureaucracy-more-business-ukraines-digital-transformation>