19. ***Weske, M.*** (2019). *Business process management: Concepts, languages, architectures*: Springer, 426 p. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2.
20. ***Fedulova, L. I.*** (Ed.). (2007). *Suchasni kontseptsii menedzhmentu: navch. posib.* [Modern concepts of management: textbook]. Kyiv. Available at: http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk711885.pdf.
21. ***Krymchak, L. A., & Rudnichenko, Ye. M.*** (2019). Udoskonalennia informatsiinoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznyanykh pidpryiemstv u konteksti realizatsii osnovnykh polozhen postmytnoho audytu [Improvement of the information component of economic security of foreign economic activity of domestic enterprises in the context of implementing the main provisions of post-clearance audit]. *Business Inform*, no. 7, pp. 211–216. Available at: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8610.
22. ***Mazorenko, O. V.*** (2013). Metodychni aspekty otsinky informatsiinoho seredovyshcha funktsionuvannia ta rozvytku pidpryiemstva [Methodological aspects of assessing the information environment of functioning and development of an enterprise]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Current Problems of Management and Financial-Economic Activity of the Enterprise*, no. 52, pp. 104–110.
23. ***Sobolieva, H.*** (2022). Formuvannia antykryzovoi polityky upravlinnia pidpryiemstvom [Formation of anti-crisis enterprise management policy]. *Economy and Society*, no. 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54.
24. ***Voronov, O. O., Ziabreva, E. A., & Solomakha, S. I.*** (2011). Sposib otsinky yakosti antykryzovoho upravlinnia diialnistiu promyslovoho pidpryiemstva [Method for evaluating the quality of anti-crisis management of industrial enterprise activity]. *Economy. Management. Law*, no. 1–3, pp. 60–63.
25. ***Khrapkina, V. V.*** (2015). Adaptatsiia svitovoho dosvidu antykryzovoho upravlinnia v Ukraini [Adaptation of world experience of anti-crisis management in Ukraine]. *Technology Audit and Production Reserves*, no. 1/7(21), pp. 42–49.
26. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Finansovi rezultaty diialnosti velykykh ta serednikh pidpryiemstv za 2024 rik: ekspres-vypusk* [Financial results of large and medium-sized enterprises for 2024: express issue]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2025/04/09.pdf.
27. Opendatabot. (2026). *780 kompanii staly bankrutamy u 2025 rotsi* [780 companies went bankrupt in 2025]. Available at: https://opendatabot.ua/analytics/business-bankrupts-2025.

Abstract.
Shalenyi V. A. Conceptual principles of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises.
The article explores the theoretical principles of forming a system of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises in conditions of instability of the external environment, war risks, and growing economic uncertainty. Modern scientific approaches to understanding the essence of anti-crisis management are summarized, and their significance for ensuring the stable functioning of economic entities is determined. It is established that effective anti-crisis management should be based on a combination of preventive, stabilizing, and reactive directions of managerial influence, which ensures timely identification of crisis threats, localization of negative processes, and formation of prerequisites for long-term development of the enterprise. The main theoretical approaches to forming a system of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises are systematized, including systemic, process, functional, situational, resource, strategic, risk-oriented, diagnostic, value-oriented, and controlling. It is substantiated that their comprehensive application ensures the consistency of management decisions, timely response to crisis phenomena, and increases the adaptability of the enterprise and the efficiency of using its resource potential. Particular attention is paid to determining the role of controlling as an integrating element of the anti-crisis management system. It is proved that controlling provides information and analytical support for the processes of planning, diagnostics, monitoring, control, and adjustment of management decisions, contributes to the timely detection of deviations, risk assessment, and the justification of management actions. The author proposes an interpretation of the concepts of "anti-crisis management" and "anti-crisis management system for the results of the enterprise's economic activity" that takes into account the continuity of the management process and the integration of controlling, risk management, diagnostics, forecasting, and information and analytical support. The components of the system, its principles, functions, subjects, objects, and the sequence of implementation of management processes are determined. The results obtained form a theoretical basis for the further development of methodological approaches to building modern systems of anti-crisis management of enterprises. They can be used as a basis for developing practical mechanisms for increasing the effectiveness of economic activities of business entities.
Keywords: *anti-crisis management, results of economic activities, management system, controlling, economic stability, enterprise.*

Стаття надійшла до редакції / Received 22.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 14.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026

Бібліографічний опис статті:
Шалений В. А. Концептуальні засади антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 252-257.
Shalenyi V. A. Conceptual principles of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 252-257.

УДК 338.45:69.003:005.52:005.334; JEL classification: L74, M10, D24, G32, O22
DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-49

ШИЛЮК Петро Петрович, аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, http://orcid.org/0009-0002-5471-3308
ФЕСУН Артем Сергійович, кандидат економічних наук, докторант Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, http://orcid.org/0009-0002-1433-3087

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ КРИЗИ

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ШИЛЮК Петро Петрович, ФЕСУН Артем Сергійович, 2026

Шилюк П. П., Фесун А. С. Економічне обґрунтування формування адаптивних бізнес-моделей підприємств в умовах гібридної кризи.
У статті обґрунтовано, що кризове середовище характеризується одночасним впливом воєнних, фінансових, інвестиційних, логістичних, інституційних, технологічних та інформаційних чинників, взаємодія яких формує нові вимоги до економічної стійкості й адаптивності бізнес-моделей. На основі еволюційного аналізу класичних і сучасних наукових концепцій систематизовано теоретичні підходи до дослідження адаптивності підприємств, розвитку бізнес-моделей, динамічних здібностей, організаційної стійкості та економічної діагностики. Уточнено зміст понять «гібридна криза» та «полікриза», визначено їхній взаємозв'язок і особливості прояву у сфері будівельного девелопменту. Запропоновано розглядати адаптивну бізнес-модель як динамічну економічну систему, здатну забезпечувати структурну трансформацію підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища шляхом реконфігурації ресурсів, бізнес-процесів, фінансових потоків, партнерських взаємозв'язків і механізмів створення вартості. Розроблено концептуальну методологічну платформу економічної діагностики та трансформації бізнес-моделі, яка інтегрує інформаційно-аналітичне забезпечення, діагностику адаптивності, сценарне моделювання, вибір управлінських рішень і моніторинг результативності в єдиний циклічний механізм економічного управління. Запропоновано інтегральний показник економічного базису формування адаптивної бізнес-моделі, що об'єднує фінансову стійкість, операційну результативність, інноваційно-інвестиційний потенціал, цифрову готовність, економічну стійкість до гібридних кризових впливів та адаптивність бізнес-моделі. Сформовано формалізовану модель оцінювання адаптивності на основі взаємопов'язаних ресурсної, процесної, структурної, організаційної та управлінської складових. Запропонований підхід створює методологічні передумови для комплексної економічної діагностики рівня готовності підприємств до функціонування в умовах гібридних криз та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення їхньої стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності.
Ключові слова: *підприємство; адаптивність; економічна діагностика; гібридна криза; економічна стійкість; трансформація бізнес-моделі; будівельний девелопмент; інтегральне оцінювання; цифровізація; інноваційно-інвестиційний потенціал; стратегічне управління; конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Наростання воєнних, геополітичних, фінансових і технологічних ризиків формує гібридне кризове середовище, у якому традиційні бізнес-моделі підприємств будівельного девелопменту втрачають здатність забезпечувати довгострокову стійкість. За таких умов ключового значення набуває оцінювання адаптивності бізнес-моделі, тобто її здатності своєчасно трансформувати ресурси, фінансові потоки, партнерські зв'язки та механізми створення цінності.

Існуючі підходи переважно оцінюють окремі аспекти діяльності підприємства й недостатньо враховують комплексну взаємодію економічних, організаційних, цифрових та інституційних чинників. Це зумовлює необхідність розроблення інтегративної методології економічної діагностики адаптивності бізнес-моделей, яка забезпечуватиме комплексне оцінювання їхньої готовності до функціонування в умовах гібридних криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади адаптивності підприємств сформували Й. Шумпетер [1], Е. Пенроуз [2] та І. Ансофф [3], які обґрунтували роль інновацій, ресурсного потенціалу та стратегічної гнучкості. М. Портер [4] пов'язав адаптивність із конкурентними перевагами та ланцюгом створення вартості.

Концепцію динамічних здібностей розвинули Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [5], а О. Остервальдер та І. [6] і Р. Касадесус-Масанель та Дж. Рікарт [7] сформували сучасні підходи до бізнес-моделей як систем створення цінності та взаємопов'язаних управлінських рішень. К. Саткліфф, Т. Вогус, Д. Денайєр та Ф. Транфілд [8] дослідили організаційну стійкість і адаптивність у кризових умовах.

Українські науковці [9-15; 19-21] розвивають підходи до цифрової трансформації, інтегрованого управління проєктами, економічної діагностики та стратегічного розвитку підприємств будівельного девелопменту. Водночас методологія комплексної економічної діагностики адаптивності бізнес-моделей у гібридному кризовому середовищі залишається недостатньо розробленою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). *Мета статті* полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування економічного базису адаптивних бізнес-моделей підприємств будівельного девелопменту в умовах гібридних криз, розробленні методологічної платформи їх економічної діагностики та інтегрального підходу до оцінювання адаптивності бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наростання масштабів воєнних загроз, геополітичної нестабільності, розривів логістичних ланцюгів, фінансової турбулентності, технологічних трансформацій та інституційної невизначеності суттєво змінює закономірності функціонування підприємств будівельного девелопменту, формуючи якісно новий тип зовнішнього середовища, який доцільно розглядати як гібридне кризове середовище. За таких умов традиційні бізнес-моделі, орієнтовані на відносно стабільні ринкові умови, втрачають здатність забезпечувати довгострокову економічну стійкість, оскільки їхні структурні елементи, економічні взаємозв'язки, механізми створення вартості та системи управління не встигають адаптуватися до високої динаміки зовнішніх змін. Особливої актуальності набуває проблема оцінювання не лише результативності функціонування бізнес-моделі, а й її здатності своєчасно трансформуватися відповідно до нових економічних умов, змінювати конфігурацію ресурсного забезпечення, фінансових потоків, інвестиційних пріоритетів, партнерських взаємозв'язків і механізмів створення споживчої цінності без втрати економічної життєздатності підприємства.

Підприємства будівельного девелопменту характеризуються підвищеною чутливістю до впливу гібридних криз через високу капіталомісткість проєктів, тривалі інвестиційні цикли, значну залежність від фінансового ринку, державного регулювання, стану будівельної інфраструктури, доступності матеріальних ресурсів та платоспроможного попиту. Унаслідок цього адаптивність бізнес-моделі перетворюється із функціональної характеристики системи управління на одну з ключових економічних передумов забезпечення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Водночас у практиці управління адаптаційні процеси здебільшого реалізуються інтуїтивно або реактивно, без належного аналітичного обґрунтування рівня адаптивності, економічної доцільності структурних трансформацій і прогнозування їхніх довгострокових наслідків.

Існуючі науково-методичні підходи до економічної діагностики підприємств переважно концентруються на оцінюванні фінансового стану, платоспроможності, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності чи окремих параметрів бізнес-моделі. Водночас вони недостатньо враховують системний характер взаємодії економічних, організаційних, інвестиційних, цифрових, інституційних та поведінкових факторів, які визначають здатність бізнес-моделі адаптуватися до комплексного впливу кризових явищ. Недостатньо розробленими залишаються методологічні засади інтегрального оцінювання адаптивності бізнес-моделей, формування системи релевантних економічних індикаторів, визначення критичних параметрів структурної трансформації та побудови комплексних моделей економічної діагностики, здатних відображати рівень готовності підприємства до функціонування в умовах гібридних криз.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність розроблення цілісної методології економічної діагностики адаптивності бізнес-моделей підприємств, яка ґрунтуватиметься на інтеграції сучасних підходів економічної діагностики, теорії бізнес-моделей, концепцій економічної стійкості, адаптивного розвитку та стратегічного управління і забезпечуватиме комплексне оцінювання здатності підприємства своєчасно трансформувати власну економічну архітектуру відповідно до динаміки гібридного кризового середовища.

Розвиток підприємств відбувається в умовах одночасного впливу воєнних, фінансових, технологічних, логістичних та інституційних чинників, що формують *гібридне кризове середовище* і зумовлюють потребу в адаптивних бізнес-моделях. Поняття *гібридної кризи* означає взаємодію різнорідних кризових процесів, тоді як *полікриза* акцентує їх взаємне посилення. Концепцію полікризи започаткували Е. Морен та А.-Б. Керн [16], а розвинули А. Туз [17]. С. Тігесен, А. Крог та К. Ло [18] систематизували підходи до управління гібридними кризами. Для підприємств будівельного девелопменту таке середовище проявляється у комплексному впливі воєнних, фінансових, інвестиційних, логістичних, кадрових, інституційних і цифрових ризиків, які взаємно підсилюють один одного.

Поняття «гібридна криза» сформувалося еволюційно в науковій літературі на перетині досліджень кризового менеджменту, безпекових студій, теорії гібридних загроз і державного управління. На відміну від традиційних криз, гібридна криза характеризується одночасною взаємодією різнорідних кризових процесів (воєнних, економічних, фінансових, інституційних, інформаційних, технологічних тощо), які взаємно підсилюють один одного, формуючи нелінійні ефекти та суттєво ускладнюючи процес ухвалення управлінських рішень. Найбільшого розвитку ця концепція набула після пандемії COVID-19 та в умовах зростання геополітичної нестабільності, коли дослідники перейшли від аналізу окремих криз до вивчення їхньої комплексної взаємодії. В рамках дослідження навіть доречніше використовувати поняття «полікриза» (polycrisis), яке має чіткіше академічне походження. Його вперше запровадили Едгар Морен та Анн-Брижит Керн у книзі [16] а широкого поширення в науковому та експертному дискурсі це поняття набуло завдяки працям Адама Туза [17].

В економічній теорії бізнес-модель розглядається як система створення, розподілу та привласнення економічної цінності, а в кризовому середовищі — як механізм забезпечення адаптивності підприємства. У роботі адаптивну бізнес-модель визначено як процес трансформації економічної архітектури підприємства, що охоплює ресурси, процеси, фінанси, організацію, інформаційне забезпечення та управління. Методологічна платформа її розвитку ґрунтується на інтеграції системного, процесного, ресурсного, інституційного, вартісного й адаптивного підходів. Вона реалізує безперервний цикл: формування інформаційної бази → економічна діагностика → моделювання сценаріїв → ухвалення управлінських рішень → моніторинг результатів і подальша адаптація бізнес-моделі. Принциповою особливістю запропонованої методологічної платформи є її *циклічність*, що охоплює економічну діагностику, оцінювання ризиків, прогнозування, формування та реалізацію адаптаційних рішень із подальшим моніторингом результатів, забезпечуючи безперервну адаптацію бізнес-моделі до змін у гібридному кризовому середовищі.

Для комплексного оцінювання адаптивності доцільно застосовувати *інтегральний підхід*, який об'єднує фінансову стійкість, операційну результативність, інноваційно-інвестиційний потенціал, цифрову готовність і кризостійкість у єдиний інтегральний показник, що є основою для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Структурно інтегральний показник охоплює шість взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких відображає окремий аспект економічного базису адаптивності бізнес-моделі:

$$I_{EB}=w_{FR}\,K_{FR}+w_{OR}\,K_{OR}+w_{IN}\,K_{IN}+w_{DG}\,K_{DG}+w_{RS+}K_{RS}+w_{AD}\,K_{AD} \quad (1)$$

де, I_{EB} — інтегральний індекс економічного базису формування адаптивної бізнес-моделі;

Ki — нормований показник відповідної складової;

w_i — ваговий коефіцієнт ($\sum w_i=1$).

K_{FR} — фінансова стійкість та ресурсна забезпеченість;

K_{OR} — операційна результативність бізнес-моделі;

K_{IN} — інноваційно-інвестиційний потенціал розвитку;

K_{DG} — цифрова готовність бізнес-моделі;

K_{RS} — економічна стійкість до гібридних кризових впливів;

K_{AD} — адаптивність бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища.

Такий склад показників є методологічно обґрунтованим, оскільки поєднує ресурсну, операційну, інноваційну, цифрову та адаптаційну складові функціонування підприємства і дозволяє комплексно оцінити економічні передумови формування адаптивної бізнес-моделі в умовах високої невизначеності та багатовекторного кризового впливу.

Особливе місце у структурі методологічної платформи займає економічна діагностика адаптивності бізнес-моделі. Її призначення полягає не лише у фіксації поточного економічного стану підприємства, а й у визначенні потенціалу трансформації, швидкості адаптації до кризових змін та рівня готовності бізнес-моделі до реалізації альтернативних сценаріїв розвитку. У зв'язку з цим система діагностики має інтегрувати фінансові, ресурсні, інвестиційні, цифрові, організаційні та ринкові індикатори, що забезпечують комплексне оцінювання економічної стійкості підприємства. Ключовою характеристикою адаптивної бізнес-моделі є її здатність забезпечувати безперервне функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на кризові виклики та здійснювати структурну перебудову без суттєвої втрати економічної ефективності. В умовах гібридних криз адаптивність перестає бути лише організаційною характеристикою системи управління і набуває статусу стратегічного економічного ресурсу, що визначає можливість збереження конкурентних переваг, підтримання фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Економічний зміст адаптивності полягає у здатності підприємства ефективно перерозподіляти наявні ресурси, трансформувати бізнес-процеси, змінювати конфігурацію бізнес-моделі відповідно до нових ринкових умов, удосконалювати організаційні механізми управління та скорочувати часовий лаг між виникненням кризового впливу і прийняттям управлінського рішення. Саме сукупність зазначених характеристик формує економічний потенціал адаптації підприємства та визначає швидкість його переходу до нового стану рівноваги після дестабілізуючих впливів. З позицій системного підходу адаптивність доцільно розглядати як інтегральну властивість бізнес-моделі, що виникає внаслідок взаємодії кількох взаємопов'язаних складових. Їхнє ізольоване оцінювання не дозволяє отримати об'єктивне уявлення про реальну здатність підприємства до трансформації, оскільки лише їхній комплексний вплив формує рівень адаптивності як економічну категорію. З огляду на це показник адаптивності бізнес-моделі пропонується визначати як інтегральну функцію п'яти базових компонентів, що характеризують ресурсну, процесну, структурну, організаційну та управлінську складові адаптаційного потенціалу підприємства:

$$K_{AD}=a_1F+a_2P+a_3R+a_4O+a_5L, \quad (2)$$

де, F — гнучкість використання ресурсів;

P — швидкість трансформації бізнес-процесів;

R — здатність до реконфігурації бізнес-моделі;

O — організаційна адаптивність;

L — швидкість управлінського реагування.

Коефіцієнти a_i відображають відносну вагомість окремих складових адаптивності, а кожен із показників характеризує відповідний аспект економічної спроможності бізнес-моделі до трансформації в умовах гібридних криз. Така формалізація забезпечує кількісне оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, створює основу для порівняння альтернативних бізнес-моделей та дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення їхньої стійкості й ефективності в умовах високої невизначеності.

Запропонований підхід дозволяє розглядати розвиток адаптивної бізнес-моделі як процес цілеспрямованої трансформації економічної архітектури підприємства, у якому економічна діагностика, стратегічне управління, цифрові технології, інвестиційне забезпечення та механізми організаційних змін функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної методологічної системи. Така інтеграція створює передумови для формування економічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств будівельного девелопменту в умовах гібридних криз.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що в умовах гібридних криз ключовою передумовою економічної стійкості підприємств будівельного девелопменту є адаптивність бізнес-моделі. Уточнено зміст понять «гібридна криза» та «полікриза», запропоновано методологічну платформу економічної діагностики й трансформації бізнес-моделі, побудовану на принципах системності, циклічності та інтегрованого управління.

Розроблено інтегральний підхід до оцінювання адаптивності бізнес-моделі, що поєднує фінансові, операційні, інноваційні, цифрові та ризикові характеристики й може використовуватися для економічної діагностики та обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Запропонована формалізація показника адаптивності дає змогу кількісно оцінювати здатність бізнес-моделі до структурної трансформації та забезпечує методичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення економічної стійкості підприємств в умовах високої невизначеності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних положень для економічної діагностики адаптивності бізнес-моделей, визначення пріоритетних напрямів їх трансформації, оцінювання готовності підприємств до функціонування в

умовах гібридних криз та підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємств будівельного девелопменту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економіко-математичних моделей, цифрових систем моніторингу та апробацією запропонованої методології на підприємствах будівельного девелопменту.

Література.

1. ***Schumpeter J. A.*** The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle/trans. by R. Opie. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
2. ***Penrose E. T.*** The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959. 272 p.
3. ***Ansoff H. I.*** Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
4. ***Porter M. E.*** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
5. ***Teece D. J., Pisano G., Shuen A.*** Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
6. ***Osterwalder A., Pigneur Y.*** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
7. ***Casadesus-Masanell R., Ricart J. E.*** From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 195–215. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004
8. ***Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H.*** Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 12. P. 50–59.
9. ***Sychov O., Fesun A., Ryzhakova G., Chupryna Y., Rubtsova S., Dubyna N.*** Investment support for digital construction in the context of post-war reconstruction in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5 (64). P. 384–396. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4867
10. ***Trach R., Chupryna I., Tormosov R., Leshchynsky V., Trach Y., Ryzhakova G., Ratnikov D., Onofriichuk O.*** Decision Support Framework for Post-War Infrastructure Revitalization Using a Hybrid Fuzzy–Simulation–ANN Model. *Applied Sciences*. 2026. Vol. 16, No. 9. Art. 4364. 24 p. DOI: https://doi.org/10.3390/app16094364
11. ***Trach R., Chupryna I., Tormosov R., Druzhynin M., Trach Y., Ryzhakova G., Ratnikov D.*** An Integrated Fuzzy Logic and Network Analysis Approach to Assessing Supply Chain Stability in Prefabricated Construction. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, No. 3. Art. 1380. 21 p. DOI: https://doi.org/10.3390/su18031380
12. ***Fostikova V., Ryzhakova G., Rubtsova O., Reznik N., Konchakivskyi O., Kucherenko O., Havryliuk Y.*** Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability. Vol. 1 / ed. ***Hamdan A.*** Cham: Springer, 2025. P. 983–997. (Studies in Systems, Decision and Control; vol. 598). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9_86
13. ***Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Malykhin M.*** Modular Structure of the Complex of Information and Technological Resources for the Energy Sphere. 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 14–16 May 2025. 2025. P. 1–13. DOI: https://doi.org/10.1109/SIST61657.2025.11139185
14. ***Bielienkova O., Kishchenko T., Olena M., Aryn A., Ryzhakova G., Mostovenko O.*** Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan. 2024. P. 612–617. DOI: https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395
15. ***Berezutskyi I., Honcharenko T., Ryzhakova G., Tykhonova O., Pokolenko V., Sachenko I.*** Methodological Approach for Choosing Type of IT Projects Management. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan. 2024. P. 14–19. DOI: https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629587
16. ***Morin E., Kern A.-B.*** Terre-patrie. Paris: Éditions du Seuil, 1993. 224 p.
17. ***Tooze A.*** Shutdown: How COVID Shook the World's Economy. New York: Viking, 2021. 368 p.
18. ***Thygesen S. A., Krogh A. H., Lo C.*** Hybrid crisis governance: A systematic review of control-based and collaborative governance of the COVID-19 pandemic. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*. 2026. Vol. 17, No. 1. Art. e70054. 12 p. DOI: https://doi.org/10.1002/rhc3.70054
19. ***Гуцалюк О. М.*** Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66–74.
20. ***Гуцалюк О. М., Речиць О. С.*** Туризм як стратегічна галузь національної економіки в управлінні бізнес-процесами. Управління бізнес-процесами в сфері туризму : монографія / голов. ред. ***Черниш І. В.*** Познань: Польща, 2020. С. 33–44. URL: https://suem.edu.ua/storage/doc/mizhnarodna-spivpracya/poland-2020.pdf
21. ***Гуцалюк О. М., Носатов І. К., Козловцева В. А.*** Впровадження міжнародних стандартів в системи управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 134–139. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23

References.

1. ***Schumpeter, J. A.*** (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (R. Opie, Trans.). Harvard University Press.
2. ***Penrose, E. T.*** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
3. ***Ansoff, H. I.*** (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
4. ***Porter, M. E.*** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
5. ***Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.*** (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
6. ***Osterwalder, A., & Pigneur, Y.*** (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
7. ***Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E.*** (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004
8. ***Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H.*** (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
9. ***Sychov, O., Fesun, A., Ryzhakova, G., Chupryna, Y., Rubtsova, S., & Dubyna, N.*** (2025). Investment support for digital construction in the context of post-war reconstruction in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 384–396. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4867
10. ***Trach, R., Chupryna, I., Tormosov, R., Leshchynsky, V., Trach, Y., Ryzhakova, G., Ratnikov, D., & Onofriichuk, O.*** (2026). Decision Support Framework for Post-War Infrastructure Revitalization Using a Hybrid Fuzzy–Simulation–ANN Model. *Applied Sciences*, 16(9), Article 4364. https://doi.org/10.3390/app16094364
11. ***Trach, R., Chupryna, I., Tormosov, R., Druzhynin, M., Trach, Y., Ryzhakova, G., & Ratnikov, D.*** (2026). An Integrated Fuzzy Logic and Network Analysis Approach to Assessing Supply Chain Stability in Prefabricated Construction. *Sustainability*, 18(3), Article 1380. https://doi.org/10.3390/su18031380
12. ***Fostikova, V., Ryzhakova, G., Rubtsova, O., Reznik, N., Konchakivskyi, O., Kucherenko, O., & Havryliuk, Y.*** (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. In ***A. Hamdan*** (Ed.), *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability* (Vol. 1, pp. 983–997). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9_86
13. ***Chupryna, I., Ryzhakova, G., Biloshchytskyi, A., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Malykhin, M.*** (2025). Modular Structure of the Complex of Information and Technological Resources for the Energy Sphere. *2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, 1–13. https://doi.org/10.1109/SIST61657.2025.11139185
14. ***Bielienkova, O., Kishchenko, T., Olena, M., Aryn, A., Ryzhakova, G., & Mostovenko, O.*** (2024). Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. *2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, 612–617. https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395

15. ***Berezutskyi, I., Honcharenko, T., Ryzhakova, G., Tykhonova, O., Pokolenko, V., & Sachenko, I.*** (2024). Methodological Approach for Choosing Type of IT Projects Management. *2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, 14–19. https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629587
16. ***Morin, E., & Kern, A.-B.*** (1993). *Terre-patrie*. Éditions du Seuil.
17. ***Tooze, A.*** (2021). *Shutdown: How COVID Shook the World's Economy*. Viking.
18. ***Thygesen, S. A., Krogh, A. H., & Lo, C.*** (2026). Hybrid crisis governance: A systematic review of control-based and collaborative governance of the COVID-19 pandemic. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 17(1), Article e70054. https://doi.org/10.1002/rhc3.70054
19. ***Hutsaliuk, O. M.*** (2016). Orhanizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu korporatyvnoho intehratsiinoho rozvytku [Organization of economic security management of corporate integration development]. *Development Management*, (2), 66–74.
20. ***Hutsaliuk, O. M., & Rechyts, O. S.*** (2020). Turyzm yak stratehichna haluz natsionalnoi ekonomiky v upravlinni biznes-protsesamy [Tourism as a strategic branch of national economy in business process management]. In ***I. V. Chernysh*** (Ed.), *Upravlinnia biznes-protsesamy v sferi turyzmu* (pp. 33–44). https://suem.edu.ua/storage/doc/mizhnarodna-spivpracya/poland-2020.pdf
21. ***Hutsaliuk, O. M., Nosatov, I. K., & Kozlovtseva, V. A.*** (2020). Vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv v systemy upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvakh sfery inzhynirynhovykh posluh [Implementation of international standards in quality management systems at engineering services enterprises]. *State and Regions. Series: Economics and Business*, (4), 134–139. https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23

Abstract.
Shyliuk P. Fesun A. Economic basis for the formation of adaptive business models of enterprises under hybrid crisis conditions.
The article substantiates that the contemporary crisis environment is characterized by the simultaneous influence of military, financial, investment, logistics, institutional, technological, and informational factors, the interaction of which generates new requirements for the economic resilience and adaptability of business models. Based on an evolutionary analysis of classical and contemporary scientific concepts, the study systematizes theoretical approaches to enterprise adaptability, business model development, dynamic capabilities, organizational resilience, and economic diagnostics. The concepts of hybrid crisis and polycrisis are clarified, and their interrelationship and specific manifestations in the construction development sector are identified. It is proposed to consider an adaptive business model as a dynamic economic system capable of ensuring an enterprise's structural transformation in response to environmental changes through the reconfiguration of resources, business processes, financial flows, partnership relationships, and value creation mechanisms. A conceptual methodological platform for economic diagnostics and business model transformation has been developed, integrating information and analytical support, adaptability diagnostics, scenario modeling, managerial decision-making, and performance monitoring into a unified cyclical mechanism of economic management. An integrated indicator of the economic basis for forming an adaptive business model is proposed, combining financial resilience, operational performance, innovation and investment potential, digital readiness, economic resilience to hybrid crisis impacts, and business model adaptability. A formalized model for assessing adaptability has been developed based on interrelated resource, process, structural, organizational, and managerial components. The proposed approach establishes methodological prerequisites for the comprehensive economic diagnostics of enterprise preparedness to operate under hybrid crisis conditions and provides a scientific basis for managerial decision-making aimed at enhancing resilience, flexibility, and long-term competitiveness.
Keywords: *enterprise; adaptability; economic diagnostics; hybrid crisis; economic resilience; business model transformation; construction development; integrated assessment; digitalization; innovation and investment potential; strategic management; competitiveness.*

Стаття надійшла до редакції / Received 06.06.2026 Прийнята до друку / Accepted 22.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026

Бібліографічний опис статті:
Шилюк П. П., Фесун А. С. Економічне обґрунтування формування адаптивних бізнес-моделей підприємств в умовах гібридної кризи. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 257-154.
Shyliuk P. Fesun A. Economic basis for the formation of adaptive business models of enterprises under hybrid crisis conditions. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 257-154.

УДК: 005.21:005.94:658.1; JEL classification: M10, M19, D83, L25 DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-50

ШИМАНОВСЬКИЙ Андрій Зиновійович, здобувач PhD ОП «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі, https://orcid.org/0009-0007-9105-1426

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
© ***ШИМАНОВСЬКИЙ Андрій Зиновійович*, 2026**

Шимановський А.З. Методичні засади оцінювання рівня інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства.
У статті обґрунтовано методичні засади оцінювання рівня інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та посилення безпекових викликів. Встановлено, що ефективність стратегічних змін значною мірою залежить від здатності підприємства використовувати сучасні інформаційно-аналітичні технології, управлінські знання, цифрові рішення та інструменти для підтримки процесу ухвалення рішень. Доведено, що наявні підходи до оцінювання цифрової зрілості, інноваційного розвитку та організаційної готовності до змін не дозволяють комплексно визначити рівень інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства. У зв'язку з цим запропоновано методичний підхід, основу якого становить інтегральний індекс готовності підприємства до інтелектуалізації управління стратегічними змінами. Визначено ключові складові оцінювання рівня інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства, серед яких інформаційна зрілість, аналітична зрілість, цифрова зрілість, рівень використання технологій штучного інтелекту, організаційна готовність до змін і стратегічна зрілість підприємства. Запропоновано систему критеріїв і показників оцінювання, а також шкалу інтерпретації результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для діагностики готовності підприємств до впровадження інтелектуалізованих механізмів управління стратегічними змінами та забезпечення їхньої стійкості в умовах безпекових викликів.
Ключові слова: *стратегічні зміни, інтелектуалізація управління, стратегічний менеджмент, цифрова трансформація, штучний інтелект, оцінювання, стійкість підприємства, управлінські рішення.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням безпекових викликів. Воєнні дії, кіберзагрози, нестабільність ринків, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів та прискорення технологічних змін формують нові вимоги до системи управління підприємством. У таких умовах забезпечення ефективності стратегічних змін стає одним із ключових чинників довгострокового розвитку та конкурентоспроможності організації. Одночасно зростає роль інтелектуалізації управління, яка передбачає використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, інструментів обробки даних, управління знаннями, штучного інтелекту та прогнозно-аналітичних систем у процесі ухвалення стратегічних рішень. Саме інтелектуалізація створює передумови для підвищення якості стратегічного аналізу, своєчасного виявлення ризиків і можливостей, а також забезпечення проактивного управління стратегічними змінами.

Разом із тим практика діяльності підприємств свідчить, що рівень використання інтелектуальних технологій є неоднорідним, а саме: частина підприємств перебуває лише на етапі цифровізації окремих процесів, тоді як інші активно впроваджують системи прогнозування, інструменти штучного інтелекту та комплексні інформаційно-аналітичні платформи. За таких умов виникає потреба у розробленні науково обґрунтованого підходу