

Володимир О. Шевченко¹, Наталія О. Небаба²,
Маргарита М. Кучер³, Юлія С. Папіж⁴

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

Виокремлено змістовні характеристики стратегії розвитку підприємства (СПП) та його потенціалу. Визначено сутність трансформаційної спроможності потенціалу підприємства (ПП). Окреслено особливості формування та реалізації СПП в умовах трансформації його потенціалу. Наведено логіку формування та послідовність реалізації СПП в умовах трансформації його потенціалу. Охарактеризовано стани ПП у процесі формування та реалізації стратегії його розвитку. Визначено сутність та змістовні характеристики стратегічного розриву ПП. Наведено матрицю вибору СПП залежно від стратегічного розриву та трансформаційної спроможності потенціалу. Розглянуто особливості стратегічної реалізованості, резильєнтності підприємства. Наведено механізм формування та реалізації СПП в умовах трансформації його потенціалу.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, потенціал, механізм, трансформація, управління, формування, реалізація, стратегічний розрив, трансформаційна спроможність, резильєнтність.

Табл. 3. Рис. 3. Літ. 8.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-629-639

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4935-3205>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-106X>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3868-5311>

⁴ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Volodymyr Shevchenko, Natalia Nebaba, Marharyta Kucher, Yuliia Papizh TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE'S POTENTIAL AS THE BASIS FOR FORMING ITS DEVELOPMENT STRATEGY

The substantive characteristics of the enterprise's development strategy and its potential are highlighted. The essence of the transformational capacity of the enterprise's potential is determined. The features of the formation and implementation of the enterprise's development strategy in the conditions of transformation of its potential are outlined. The logic of formation and sequence of implementation of the enterprise's development strategy in the conditions of transformation of its potential are presented. The states of the enterprise's potential in the process of formation and implementation of its development strategy are characterized. The essence and substantive characteristics of the strategic gap of the enterprise's potential are determined. The matrix for choosing an enterprise's development strategy depending on the strategic gap and transformational capacity of the potential is presented. The features of the enterprise's strategic feasibility and resilience are considered. The mechanism of formation and implementation of the enterprise's development strategy in the conditions of transformation of its potential is presented.

Keywords: strategy, development, enterprise, potential, mechanism, transformation, management, formation, implementation, strategic gap, transformational capacity, resilience.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.07.2026

¹ University of Customs and Finance. Ukraine.

² Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

³ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance. Ukraine.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Функціонування підприємств характеризується певною нестабільністю, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів тощо. Традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на відносно стабільні параметри середовища, втрачають ефективність. СРП має забезпечувати не лише досягнення довгострокових цілей, а й здатність підприємства адаптуватися до змін, трансформувати ресурси й компетентності та формувати нові можливості розвитку. Особливого значення ця проблема набуває в умовах трансформації ПП. ПП не є статичною сукупністю ресурсів, а змінюється під впливом технологічних, економічних, ринкових та організаційних чинників. Водночас зростає роль нематеріальних ресурсів, знань, цифрових технологій, інноваційних компетентностей, організаційної гнучкості та здатності до реконфігурації ресурсної бази. Формування СРП доцільно розглядати у безпосередньому взаємозв'язку з трансформацією потенціалу. СРП зумовлює трансформацію його потенціалу, а зміни потенціалу створюють передумови для коригування стратегії та формування нової траєкторії розвитку. Для українських підприємств ця проблема особливо актуальна через порушення логістичних зв'язків, дефіцит ресурсів, нестабільність енергопостачання та прискорену цифровізацію тощо. Водночас європейська інтеграція, технологічна модернізація та повоєнне відновлення створюють нові можливості розвитку, що потребує поєднання довгострокової стратегічної орієнтації з адаптивністю та гнучкістю.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичним підґрунтям дослідження взаємозв'язку ресурсів, організаційних здатностей і стратегічного розвитку є ресурсна концепція та сформований на її основі підхід динамічних здатностей. D. Teece [1], G. Pisano [1] та A. Shuen [1] обґрунтували, що в умовах швидких технологічних змін конкурентні переваги підприємства значною мірою залежать від його здатності інтегрувати, формувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетентності відповідно до змін середовища [1]. Подальший розвиток цього підходу представлено в дослідженні D. Teece [2], де динамічні здатності систематизовано через процеси sensing, seizing і transforming, тобто виявлення можливостей і загроз, використання можливостей та трансформації ресурсної бази підприємства [2]. С. Helfat [3] та М. Peteraf [3] запропонували концепцію життєвого циклу організаційних здатностей, відповідно до якої вони проходять етапи виникнення, розвитку, зрілості та подальшої трансформації [3]. Це положення є принципово важливим для дослідження ПП, оскільки дозволяє розглядати його не як фіксований набір ресурсів, а як динамічну систему, структура та якість якої змінюються в процесі розвитку. Суттєвий внесок у дослідження стратегічного оновлення підприємств в умовах технологічних змін зробили К. Warner [5] та М. Wdger [5]. На основі аналізу цифрової трансформації підприємств автори показали, що динамічні здатності забезпечують безперервне стратегічне оновлення бізнес-моделі, підходів до співробітництва та організаційної культури. Цифрова трансформація у такому розумінні виходить за межі простого впровадження інформаційних технологій та перетворюється на процес глибокої перебудови

способів створення цінності. G. Vial [6] запропонував розглядати цифрову трансформацію як процес, у межах якого цифрові технології створюють зміни, що зумовлюють стратегічну реакцію організації, трансформацію шляхів створення цінності, структурні зміни та подолання організаційних бар'єрів [6]. Такий підхід підтверджує необхідність урахування технологічного компонента як одного з важливих чинників трансформації ПП. T.Joussen [7], D.Kanbach [7], S.Kraus [7] виокремлює динамічні здатності, які сприяють стратегічним змінам підприємства та формуванню його резильєнтності [7]. Результати сучасних емпіричних досліджень також підтверджують позитивний вплив організаційної резильєнтності на стійкі конкурентні переваги, причому важливу посередницьку роль відіграють здатність до формування стратегії та інтеграції ресурсів [8].

Наявні наукові напрацювання [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 та ін.] сформували вагоме теоретичне підґрунтя для дослідження ресурсів, компетентностей, динамічних здатностей, цифрової трансформації та організаційної резильєнтності. Водночас недостатньо розробленим залишається комплексне представлення механізму взаємозв'язку між трансформацією ПП, формуванням стратегії його розвитку та подальшою реалізацією стратегічних рішень. Потребує поглиблення питання визначення такої конфігурації потенціалу, яка відповідатиме стратегічним цілям підприємства, а також розроблення механізму адаптивного коригування стратегії відповідно до зміни ресурсів, компетентностей та зовнішніх умов.

Формулювання цілей дослідження (мета статті) є поглиблення теоретичних засад та обґрунтування концептуальних положень щодо формування та реалізації СРП в умовах трансформації його потенціалу на основі забезпечення взаємоузгодженості стратегічних цілей, ресурсів, компетентностей, динамічних здатностей та змін зовнішнього середовища.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічний розвиток підприємства є складним процесом якісних та кількісних змін, спрямованих на забезпечення його довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності та здатності створювати цінність для основних груп стейкхолдерів. На відміну від поточного функціонування, розвиток передбачає зміну певних характеристик підприємства (масштабів діяльності, технологій, структури ресурсів, компетентностей, ринкових позицій, організаційної моделі та способів створення цінності тощо). Відповідно, СРП можна розглядати як інтегровану систему довгострокових цілей, стратегічних пріоритетів, управлінських рішень та механізмів трансформації потенціалу, спрямованих на формування бажаної траєкторії розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища та необхідності підтримання його конкурентоспроможності й резильєнтності. Визначальною особливістю такого трактування є включення трансформації потенціалу безпосередньо до змісту стратегії. Підприємство не може досягнути нового якісного стану без відповідної зміни внутрішніх можливостей. Якщо стратегічною метою є вихід на нові ринки, підприємство потребує розвитку маркетингового, кадрового, фінансового та логістичного потенціалу. Цифрова трансформація вимагає не лише придбання технологій, а й розвитку цифрових компетентностей, зміни бізнес-

процесів, системи управління та організаційної культури [5; 6]. ПП в цьому контексті доцільно визначати як інтегровану сукупність наявних і перспективних ресурсів, компетентностей, організаційних здатностей та можливостей їх комбінування і трансформації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Трансформація потенціалу означає не лише кількісне збільшення його окремих складових. Її зміст полягає передусім у зміні структури потенціалу, характеру взаємодії його компонентів та механізмів їх використання. Саме тому однаковий обсяг ресурсів може створювати принципово різні стратегічні можливості залежно від здатності підприємства комбінувати ці ресурси. Це положення відповідає концепції динамічних здатностей, згідно з якою конкурентоспроможність в умовах швидких змін залежить від спроможності підприємства перебудовувати внутрішні та зовнішні компетентності [1; 2]. Отже, ключовою характеристикою потенціалу стає не його абсолютна величина, а трансформаційна спроможність.

Під трансформаційною спроможністю ПП слід розуміти його здатність змінювати структуру, пропорції, якісні характеристики та способи взаємодії ресурсів і компетентностей відповідно до стратегічних цілей і змін зовнішнього середовища. До основних характеристик трансформаційної спроможності ПП доцільно віднести: гнучкість бізнес-процесів; мобільність ресурсів; швидкість прийняття управлінських рішень; здатність персоналу до навчання; цифрову зрілість; інноваційну активність; організаційну гнучкість; доступність альтернативних джерел ресурсів; здатність до формування партнерств; якість інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічних рішень.

Формування СРП повинно починатися не лише з традиційного аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а з оцінювання трьох станів потенціалу: фактичного потенціалу (ресурсів і можливостей, якими підприємство володіє на момент формування стратегії); необхідного потенціалу (сукупності ресурсів, компетентностей і здатностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей); перспективного потенціалу (можливостей, які підприємство здатне сформувати в результаті реалізації стратегічних трансформацій). Різниця між фактичним і необхідним потенціалом формує стратегічний розрив потенціалу. Його виявлення дозволяє визначити, які саме компоненти необхідно наростити, модернізувати, замінити або реконфігурувати. При цьому йдеться не лише про кількісну різницю. Оцінювання стратегічного розриву повинно здійснюватися за системою взаємопов'язаних індикаторів. Стратегічний розрив потенціалу може мати різну природу. Його виникнення не обов'язково означає загальний дефіцит ресурсів. Підприємство може володіти значними матеріальними та фінансовими ресурсами, однак не мати необхідних цифрових компетентностей, інноваційної культури, організаційної гнучкості або здатності швидко перебудовувати бізнес-процеси. Тому визначення стратегічного розриву повинно здійснюватися за окремими складовими потенціалу з урахуванням особливостей обраної стратегії.

Логіка формування СРП в умовах трансформації його потенціалу наведена на рис 1.



Рис. 1. Логіка формування СРП в умовах трансформації його потенціалу

Принциповою характеристикою запропонованої логіки є циклічність. Реалізація стратегії змінює ПП, а сформований у результаті цього новий потенціал стає основою наступного циклу стратегічного розвитку. Стратегія стає механізмом постійного узгодження бажаного майбутнього стану підприємства з його мінливими внутрішніми можливостями. Особливого значення при цьому набуває адаптивність. Вона характеризує здатність підприємства своєчасно змінювати параметри функціонування відповідно до змін середовища. Однак стратегічна адаптивність не повинна зводитися до реактивної поведінки. Підприємство має не лише реагувати на зміни, що вже відбулися, але й передбачати можливі зміни, формувати сценарії та завчасно створювати відповідні ресурси і компетентності. Необхідно розмежовувати адаптивність і резильєнтність підприємства. Адаптивність характеризує здатність змінюватися відповідно до нових умов, тоді як резильєнтність є ширшим поняттям та відображає здатність підприємства протистояти дестабілізуючим впливам, підтримувати критично важливі функції, адаптуватися та формувати нову траєкторію розвитку. Резильєнтність пов'язує процес трансформації потенціалу зі стратегічною стійкістю підприємства. Трансформація потенціалу не повинна призводити до втрати здатності підтримувати основні бізнес-процеси. Наукові дослідження підтверджують тісний взаємозв'язок динамічних здатностей та резильєнтності підприємств [7; 8]. Тому резильєнтність доцільно розглядати не лише як результат успішної стратегії, але й як одну з характеристик трансформованого потенціалу. Підприємство, потенціал якого характеризується диверсифікованістю ресурсів, гнучкістю виробництва, високим рівнем компетентностей персоналу, можливістю швидкої реконфігурації ресурсів, має значно вищу здатність протистояти зовнішнім шокам.

Реалізація СРП потребує відповідного організаційно-економічного механізму. Його основними складовими повинні бути: система стратегічного планування; ресурсне забезпечення; механізм трансформації потенціалу;

система управління стратегічними проєктами; організаційна підтримка змін; цифрова інформаційно-аналітична система; система управління ризиками; моніторинг стратегічних показників; механізм адаптивного коригування. Окреме місце належить моніторингу. Традиційна система контролю, зорієнтована переважно на оцінювання ступеня виконання плану, є недостатньою. Необхідно одночасно контролювати результативність реалізації стратегії та зміни потенціалу підприємства. Важливим є встановлення тригерів стратегічного коригування. Ними можуть бути критичне відхилення показників від запланованого рівня, виникнення нової технології, зміна споживчого попиту, втрата ключового ринку або постачальника, істотне зростання витрат, зміна регуляторних умов чи виникнення нового джерела конкурентної переваги.

Послідовність реалізації СРП в умовах трансформації його потенціалу наведено на рис. 2. Такий підхід дозволяє інтегрувати процеси стратегічного управління та управління ПП. Стратегія визначає вектор трансформації потенціалу, а потенціал визначає реальну спроможність підприємства реалізувати стратегічні наміри. Внаслідок їх взаємодії формується механізм стратегічного саморозвитку підприємства.

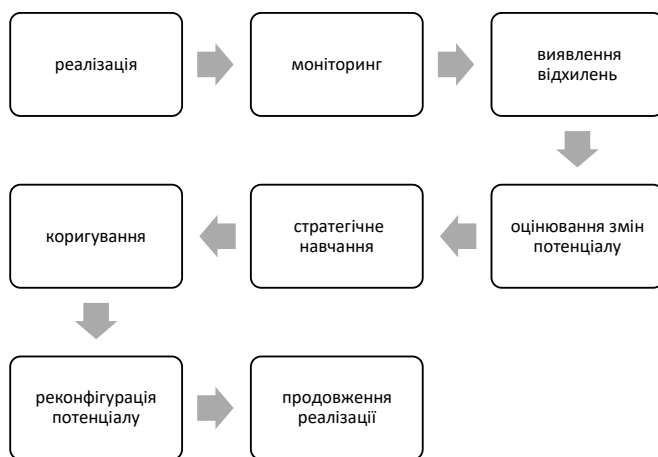


Рис. 2. Послідовність реалізації СРП в умовах трансформації його потенціалу

Трансформація потенціалу виконує подвійну функцію. З одного боку, вона є засобом реалізації стратегії, оскільки стратегічні цілі потребують зміни ресурсної та компетентнісної бази. З іншого – результатом стратегії, оскільки її реалізація формує нову структуру потенціалу та створює нові можливості для подальшого розвитку. Саме ця подвійність формує циклічний характер взаємодії стратегії та потенціалу та дозволяє трактувати розвиток підприємства як процес безперервної стратегічної реконфігурації його внутрішніх можливостей відповідно до змін середовища.

Формування та реалізація СРП в умовах трансформації його потенціалу потребує відмови від статичного розуміння взаємозв'язку між стратегічними

цілями та наявними ресурсами. ПП постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а його трансформація може одночасно виступати передумовою, інструментом та результатом стратегічного розвитку. Відповідно, СРП повинна не лише враховувати наявні його можливості, а й визначати напрями їх цілеспрямованого перетворення відповідно до бажаної траєкторії розвитку. З огляду на це доцільно розмежовувати стани ПП (табл. 1). Види стратегічних розривів ПП та напрями їх подолання наведено у табл. 2. Виявлення стратегічного розриву створює основу для визначення напрямів трансформації потенціалу, проте саме по собі не характеризує здатність підприємства здійснити необхідні зміни.

Поєднання рівня стратегічного розриву та трансформаційної спроможності дозволяє визначати характер стратегічної поведінки підприємства (табл. 3).

Таблиця 1. Характеристика станів ПП у процесі формування та реалізації стратегії його розвитку

Стан потенціалу	Зміст	Основне управлінське питання	Значення для стратегії
Фактичний	наявна сукупність ресурсів, компетентностей та організаційних здатностей	Якими можливостями підприємство володіє на поточний момент?	визначає вихідну позицію стратегічного розвитку
Цільовий	необхідна конфігурація потенціалу для досягнення стратегічних цілей	Які ресурси, компетентності та здатності необхідно мати?	визначає орієнтир трансформації
Трансформаційний	можливості підприємства щодо зміни та реконфігурації потенціалу	Які зміни підприємство реально здатне здійснити?	визначає можливість переходу до цільового стану
Перспективний	стан потенціалу, сформований у результаті реалізації стратегії	Які нові можливості створює реалізована стратегія?	формує основу наступного циклу розвитку

Запропонована матриця дозволяє пов'язати вибір стратегії не лише з привабливістю зовнішніх можливостей, а й із реальною здатністю підприємства трансформувати власний потенціал. За незначного стратегічного розриву та високої трансформаційної спроможності підприємство може орієнтуватися на випереджальний розвиток, активне освоєння нових ринків, інновації та масштабування. Якщо стратегічний розрив є значним, але підприємство має високі трансформаційні можливості, доцільною є стратегія трансформаційного розвитку, яка передбачає суттєву реконфігурацію ресурсів, компетентностей, технологій і бізнес-моделі. Найскладнішою є ситуація одночасного значного стратегічного розриву та низької трансформаційної спроможності. Реалізація амбітної стратегії може призвести до надмірного навантаження на ресурси підприємства та посилення ризиків. Тому першочерговим завданням стає стабілізація

діяльності, усунення критичних дефіцитів потенціалу, розвиток ключових компетентностей та формування здатності до подальшої трансформації.

Таблиця 2. Види стратегічних розривів ПП та напрями їх подолання

Вид розриву	Основні прояви	Можливі причини	Напрями подолання
Ресурсний	недостатність фінансових, матеріальних та інших ресурсів	обмежені джерела фінансування, зростання вартості ресурсів	диверсифікація фінансування, партнерство, оптимізація ресурсної бази
Кадрово-компетентнісний	нестача необхідних знань, навичок і компетентностей	кадровий дефіцит, технологічні зміни	навчання, залучення фахівців, управління знаннями
Технологічний	невідповідність технологій стратегічним цілям	технологічне старіння, недостатність інвестицій	модернізація, автоматизація, технологічне оновлення
Цифровий	недостатній рівень цифровізації	фрагментарність цифрових рішень, низька якість даних	цифровізація процесів, інтеграція інформаційних систем
Інноваційний	низька здатність створювати та впроваджувати нововведення	слабка інноваційна культура, недостатність R&D	розвиток інноваційної діяльності, співробітництво
Організаційний	низька швидкість прийняття та реалізації рішень	надмірна централізація, бюрократичність	організаційна гнучкість, делегування, проєктне управління
Ринковий	невідповідність пропозиції змінам попиту	недостатня ринкова аналітика	розвиток маркетингових компетентностей та клієнтоорієнтованості
Адаптаційний	неспроможність своєчасно реагувати на зміни	відсутність сценарного планування, низька гнучкість	розвиток адаптивного управління та резильєнтності

Таблиця 3. Матриця вибору СРП залежно від стратегічного розриву та трансформаційної спроможності потенціалу

Стратегічний розрив	Трансформаційна спроможність	Тип стратегічної поведінки	Пріоритетні напрями
Незначний	Висока	випереджальний розвиток	інновації, масштабування, вихід на нові ринки, формування нових конкурентних переваг
Незначний	Низька	поступовий розвиток	зміцнення динамічних здатностей, організаційне навчання, поступова модернізація
Значний	Висока	трансформаційний розвиток	реконфігурація потенціалу, зміна бізнес-моделі, технологічне та цифрове оновлення
Значний	Низька	стабілізація та нарощування потенціалу	концентрація ресурсів, усунення критичних розривів, розвиток ключових компетентностей і резильєнтності

Важливе місце належить стратегічній реалізованості, під якою доцільно розуміти ступінь відповідності стратегічних намірів підприємства його фактичному потенціалу та здатності здійснити необхідні трансформації у прийнятному часовому горизонті й за допустимого рівня ризику. Оцінювання стратегічної реалізованості повинно враховувати комплекс критеріїв: відповідність фактичного потенціалу стратегічним цілям; масштаб необхідної трансформації; доступність ресурсів; рівень компетентностей; часові можливості здійснення змін; організаційну гнучкість; ризикованість стратегічних рішень; адаптивність та резильєнтність підприємства. Це дозволяє змінити логіку стратегічного вибору (від пошуку формально найбільш прибуткової альтернативи до визначення найбільш реалізованої, адаптивної та стійкої траєкторії розвитку). Важливим результатом є формування нових компетентностей, технологічних можливостей, організаційної гнучкості та інших характеристик, які можуть не забезпечувати миттєвого фінансового ефекту, але створюють основу довгострокового розвитку.

Механізм формування та реалізації СРП в умовах трансформації його потенціалу наведемо на рис. 3.

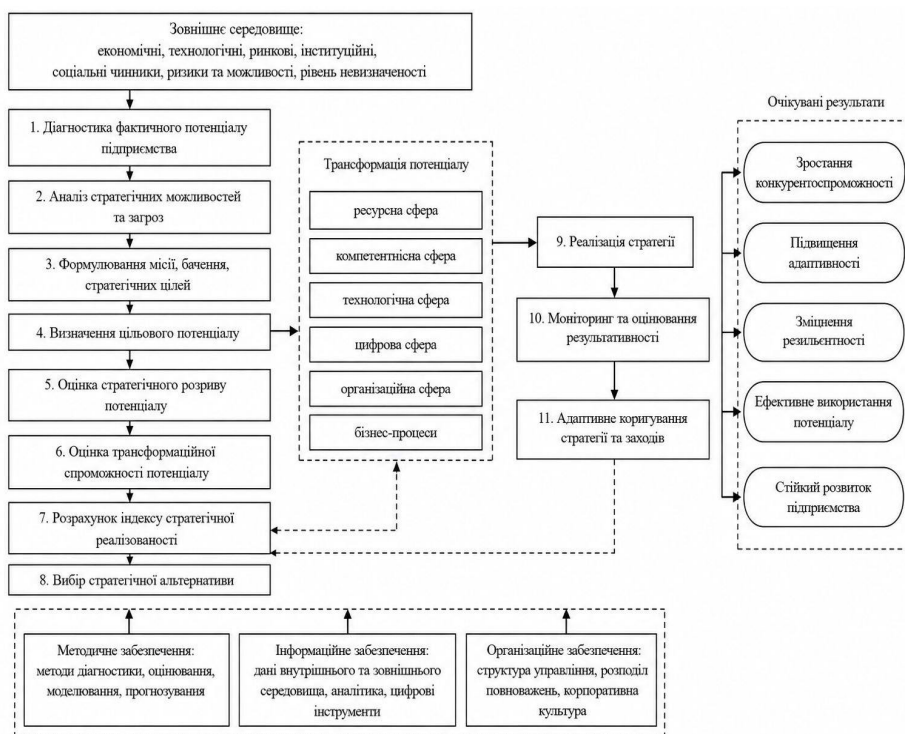


Рис. 3. Механізм формування та реалізації СРП в умовах трансформації його потенціалу

Запропонований механізм має циклічний характер. Результатом реалізації є новий стан ПП. Цей стан формує нові стратегічні можливості та запускає

наступний цикл розвитку. Тим самим потенціал одночасно виступає вихідною умовою, об'єктом трансформації та результатом стратегічного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування та реалізація СРП повинна ґрунтуватися на динамічному розумінні його потенціалу. ПП доцільно трактувати не лише як сукупність ресурсів, а як інтегровану систему ресурсів, компетентностей, організаційних здатностей та можливостей їх трансформації, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано характер взаємозв'язку стратегії та потенціалу (стратегія розвитку визначає напрями необхідної трансформації потенціалу, тоді як структура та динаміка потенціалу визначають можливості стратегічного вибору підприємства). Встановлено, що ключовою характеристикою ПП стає його трансформаційна спроможність (це зміщує акцент стратегічного управління з простого накопичення ресурсів на розвиток динамічних здатностей, адаптивності, цифрової зрілості, інноваційності та резильєнтності). Розглянуто формування та реалізацію СРП як циклічний процес. У результаті реалізації СРП формується новий стан потенціалу, який створює нові стратегічні можливості та стає основою наступного циклу розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного підходу до кількісного оцінювання трансформаційної спроможності ПП; формуванні інтегрального показника його стратегічної відповідності; обґрунтуванні критеріїв оцінювання стратегічного розриву; моделюванні сценаріїв трансформації потенціалу та розробленні адаптивного механізму вибору СРП залежно від рівня невизначеності зовнішнього середовища.

1. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, Issue 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

2. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, Issue 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

3. Helfat C. E., Peteraf M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, Issue 10. P. 997–1010. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.332>.

4. Sheffi Y. *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA : MIT Press, 2005. 336 p.

5. Warner K. S. R., Wдger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, Issue 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

6. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

7. Joussen T. P., Kanbach D. K., Kraus S. Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*. Vol.34. Issue 3. 2025. P. 373–405. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>.

8. Liu X., Zhang D. Research on impact mechanism of organizational resilience on sustainable competitive advantage of enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (16). Article 6954. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16166954>.

1. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z) [in English]

2. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640> [in English]
3. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.332> [in English]
4. Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA : MIT Press [in English]
5. Warner, K. S. R., Wdger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001> [in English]
6. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> [in English]
7. Joussen, T. P., Kanbach, D. K., Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(3), 373–405. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2626> [in English]
8. Liu, X., Zhang, D. (2024). Research on impact mechanism of organizational resilience on sustainable competitive advantage of enterprises. *Sustainability*, 16 (16), 6954. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16166954> [in English]