

УДК 005.591.6:658.012.4

DOI: 10.60022/2(8)-39S

Завідна Людмила Дмитрівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки, менеджменту та фінансів
Бердянський державний педагогічний університет, Україна

Zavidna Liudmyla

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Economics, Management and Finance
Berdjansk State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5014-5564

Дергач Анна Вадимівна

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Dergach Anna

PhD in Public Administration, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Production and Investment Management
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2713-0094

Сорока Лариса Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління в транспортній галузі
Дунайський інститут Національного університету «Одеська морська академія», Україна

Soroka Larysa

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Transport Sector Management
Danube Institute of National University «Odessa Maritime Academy», Ukraine
ORCID: 0000-0002-8014-7509

МЕХАНІЗМ ПОСТКРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ВІД ДИНАМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДО СТАЛОГО МАСШТАБУВАННЯ

***Анотація.** Сучасні умови глибокої нестабільності, зумовлені глобальними кризами, технологічними зрушеннями та геополітичною напруженістю, обумовлюють необхідність розробки нових підходів до управління бізнес-трансформацією. Існуючі методи часто розглядають антикризове управління, адаптацію бізнес-моделей та їх масштабування ізольовано, що створює розрив між теоретичними концепціями та практичними потребами керівників у інструментах для керованого переходу від виживання до сталого зростання.*

Метою дослідження є розробка концептуальної моделі механізму посткризової трансформації бізнес-моделей підприємств, який забезпечує системний перехід від використання динамічних можливостей для подолання кризи до їх сталого масштабування в нових ринкових умовах.

В основу дослідження покладено методологію системного аналізу та концептуального моделювання. Процес дослідження включав теоретичну систематизацію наукових підходів, уточнення структурних компонентів механізму трансформації та розробку багаторівневої процесної моделі. Для оцінки ефективності запропонованого механізму була створена система інтегральних показників, що включає такі аспекти: динамічні можливості, стійкість бізнес-моделі та потенціал масштабування. Апробація методики проведена шляхом імітаційного розрахунку для гіпотетичного підприємства.

На основі проведеного дослідження розроблено трифазний механізм посткризової трансформації бізнес-моделей, що послідовно інтегрує фази кризової стабілізації, структурної перебудови та сталого масштабування. Запропоновано систему інтегральних показників для кількісної оцінки ефективності трансформації, яка дозволяє виявляти дисбаланси між ключовими аспектами розвитку. Апробація моделі на прикладі гіпотетичного підприємства показала, що найвищий потенціал масштабування (7,7 балів) може супроводжуватися відносно нижчим рівнем динамічних можливостей (7,0 балів), що вказує на необхідність корегування управлінської стратегії.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації моделі на

репрезентативній вибірці підприємств, розробці методики оцінки синергетичного ефекту від цифровізації трансформаційних процесів, а також у адаптації запропонованого механізму для потреб малого та середнього бізнесу. Окремим напрямом майбутніх наукових пошуків є дослідження впливу організаційної культури та лідерства на ефективність реалізації механізму трансформації.

Ключові слова: механізм, стійкість, бізнес-моделі, масштабування, антикризове управління.

THE MECHANISM OF POST-CRISIS BUSINESS MODEL TRANSFORMATION: FROM DYNAMIC CAPABILITIES TO SUSTAINABLE SCALING

Abstract. Contemporary conditions of profound instability, driven by global crises, technological shifts, and geopolitical tensions, necessitate the development of new approaches to managing business transformation. Existing methods often treat crisis management, business model adaptation, and their scaling in isolation, creating a gap between theoretical concepts and the practical needs of managers for tools to facilitate a managed transition from survival to sustainable growth.

The aim of this research is to develop a conceptual model of a mechanism for the post-crisis transformation of business enterprises. This mechanism is designed to ensure a systematic transition from leveraging dynamic capabilities to overcome a crisis to their sustainable scaling within new market conditions.

The research is based on the methodology of systems analysis and conceptual modelling. The research process involved the theoretical systematisation of scientific approaches, the refinement of the structural components of the transformation mechanism, and the development of a multi-level process model. To assess the effectiveness of the proposed mechanism, a system of integral indicators was created, encompassing aspects such as dynamic capabilities, business model resilience, and scaling potential. The methodology was tested via a simulation-based assessment for a hypothetical enterprise.

Based on the conducted research, a three-phase mechanism for post-crisis business model transformation has been developed. This mechanism sequentially integrates the phases of crisis stabilisation, structural restructuring, and sustainable scaling. A system of integral indicators for the quantitative assessment of transformation effectiveness has been proposed, which allows for the identification of imbalances between key development aspects. Testing the model on a hypothetical enterprise revealed that the highest scaling potential (7.7 points) can be accompanied by a relatively lower level of dynamic capabilities (7.0 points), indicating a need for adjustments to the management strategy.

Prospects for further research lie in the empirical verification of the model on a representative sample of enterprises, the development of a methodology for assessing the synergistic effect of digitalisation on transformation processes, and the adaptation of the proposed mechanism for the needs of small and medium-sized businesses. A separate direction for future scientific inquiry is the study of the influence of organisational culture and leadership on the effectiveness of implementing the transformation mechanism.

Keywords: mechanism, resilience, business models, scaling, crisis management.

Постановка проблеми. Сучасний економічний простір характеризується високою динамікою та зростанням нестійкості, зумовленими глобальними кризами, технологічними зрушеннями, геополітичною напруженістю та пандеміями. У цих умовах здатність бізнесу не лише протистояти негативним впливам, але й трансформуватися, використовуючи кризу як каталізатор розвитку, стає критичним фактором виживання та конкурентоспроможності. Проте залишається недостатньо дослідженим комплексний механізм, який би забезпечував системний перехід підприємства від антикризового реагування, спрямованого на короткострокове виживання, до стратегії сталого масштабування, орієнтованої на довгострокове зростання. Існуючі підходи часто розглядають кризове управління, адаптацію бізнес-моделей та масштабування ізольовано, тоді як на практиці ці процеси тісно взаємопов'язані та мають бути інтегровані в єдиний контур управління.

Наукова проблема полягає у відсутності цілісної теоретико-методичної бази, що описує механізм посткризової трансформації бізнес-моделей, який би послідовно об'єднував мобілізацію динамічних можливостей для подолання кризи, структурну перебудову бізнес-моделі та її подальше стійке масштабування. Це утворює значний розрив між теоретичними концепціями стратегічної гнучкості, резилієнтності та моделями масштабування з одного боку, і практичними потребами менеджменту в інструментах для керованої трансформації – з іншого.

Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане з низкою важливих наукових і практичних завдань.

Серед ключових наукових завдань можна виділити:

1. Систематизацію та уточнення понятійного апарату, що стосується взаємозв'язку між динамічними можливостями, стійкістю бізнес-моделей та процесами їх масштабування в посткризовий період.

2. Розробку структурно-процесуальної моделі механізму трансформації, яка б чітко визначала етапи, взаємозв'язки та ключові фактори впливу на кожному з них.

3. Дослідження ролі цифрових технологій не як пасивного інструменту, а як активного драйвера структурних змін бізнес-моделі, що забезпечує її адаптивність та здатність до масштабування.

На практичному рівні подолання зазначеної проблеми спрямоване на виконання таких прикладних завдань:

1. Формування алгоритмів діагностики готовності бізнес-моделі до трансформації та виявлення “вузьких місць”, що перешкоджають її стійкому масштабуванню після кризи.

2. Розробку практичних інструментів і рекомендацій для керівників щодо управління перехідним періодом від стабілізації до зростання, зокрема щодо адаптації організаційної структури, управління ресурсами та комунікаціями.

3. Забезпечення підприємств, що функціонують в умовах нестабільності, методичною основою для побудови бізнес-моделей, які поєднують операційну гнучкість із довгостроковою стратегічною стійкістю.

Таким чином, розв'язання сформульованої проблеми має суттєве значення для підвищення рівня стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, посилення їх стійкості до майбутніх потрясінь та створення передумов для сталого економічного розвитку в посткризовий період.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематика посткризової трансформації бізнес-моделей знаходить своє відображення в сучасних наукових дослідженнях, що розглядають її через призму динамічних можливостей, стійкості та масштабування. Аналіз публікацій останніх років дозволяє відокремити низку ключових напрямів, на які спираються автори.

Дослідження динамічних можливостей та адаптації бізнес-моделей в умовах кризи отримали розвиток у роботах, присвячених антикризовому управлінню. Так, Гур'єв [6] розглядає цифрові технології як складову механізму антикризового управління розвитком регіонів, акцентуючи увагу на їх ролі в оптимізації управлінських процесів, прискоренні прийняття рішень та забезпеченні прозорості. Це вказує на важливість технологічного компоненту в механізмах адаптації. У той же час, Cruz та Vivona [3] на прикладі малих та середніх підприємств демонструють, що колаборативні підходи під час кризи можуть забезпечити не лише тимчасові, але й стійкі зміни в бізнес-моделях, що трансформуються в посткризовий період. Це підкріплює тезу про те, що зовнішні ресурси та мережева взаємодія є критичними для розвитку динамічних можливостей.

Аспект стійкості бізнес-моделей у контексті кризових явищ розкривається у кількох дослідженнях. Polinar та ін. [10] у своїй роботі виявляють прямий зв'язок між резиліентністю, управлінням змінами та бізнес-стійкістю, що доводить необхідність інтеграції цих елементів в єдиний механізм. Аналогічні висновки щодо значення лідерства для стійкості наводять Naharuddin та Mohamad Mokhtar [7], які виявляють позитивний вплив трансформаційного та трансакційного лідерства на стійкість бізнесу в ланцюгах поставок. Однак, незважаючи на визнання важливості стійкості, методичні підходи до її вбудовування безпосередньо в механізм трансформації бізнес-моделі залишаються недостатньо розробленими.

Питання масштабування, особливо в його зв'язку зі стійкістю, є центральним у низці робіт. Палагнюк С.Ю. [8] проводить детальний аналіз моделі інтенсивного масштабування, вказуючи як на її потенціал для швидкої адаптації, так і на супутні ризики для довгострокової фінансової стійкості. Це вказує на існування суттєвої суперечності між динамікою масштабування та забезпеченням стабільності. Gunaratne та ін. [5] розширюють це поняття, запроваджуючи термін “game-changer business models” та ідентифікуючи шість логік їх масштабування для вирішення глобальних викликів. Їхній висновок про необхідність поєднання місцевих рішень з глобальною релевантністю та багатосторонньою колаборацією є важливим кроком у розумінні сталого масштабування. Gretzinger та Royer [4] досліджують механізми захоплення вартості в умовах IoT, що безпосередньо стосується технологічного інструментарію масштабування, але їхня робота має концептуальний характер і потребує емпіричної верифікації.

Цифрова трансформація визначається як ключовий драйвер змін. Білий та Гарафонова [1]

розглядають методологічні аспекти цього процесу, акцентуючи увагу на етапах стратегічного планування, тестування та поступового масштабування. Palmié та ін. [9] у своєму системному огляді інтегрують концепції цифрових та сталих бізнес-моделей, пропонуючи стратегічну рамку для управління ними. Незважаючи на це, питання про те, як саме цифровізація забезпечує перехід від кризового реагування до сталого масштабування бізнес-моделі, залишається відкритим.

Окрему увагу привертають дослідження, проведені в умовах глобальних та локальних криз, зокрема пандемії COVID-19 та війни в Україні. Zavidna та ін. [12-13] аналізують реструктуризацію як стратегію адаптації підприємств до воєнних умов, пропонуючи практичні моделі трансформації. У подальших роботах [12-14] цей підхід розвивається при розробці інтегрованих стратегій для відновлення туристичної галузі, що свідчить про пошук механізмів поєднання оперативної адаптації з довгостроковою стратегією.

Вагомий внесок у розуміння зв'язку технологій із стійкістю вносить дослідження Sharma та Mishra [11], які емпірично підтверджують роль штучного інтелекту та блокчейну в посиленні кризового менеджменту та сприянні стартап-зростанню. Calandra та ін. [2] на прикладі блокчейну демонструють його потенціал для створення нових сталих бізнес-моделей, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН.

Незважаючи на значний прогрес, аналіз літератури дозволяє відокремити невирішені частини загальної проблеми. По-перше, існує розрив між теоретичними концепціями динамічних можливостей, антикризового управління та масштабування з одного боку, і практичними механізмами їх інтеграції в єдиний процес посткризової трансформації бізнес-моделі – з іншого. По-друге, недостатньо досліджено специфіку переходу від етапу кризового реагування, спрямованого на виживання, до етапу сталого масштабування, орієнтованого на довгостроковий розвиток в умовах нестабільності. По-третє, потребує уточнення роль цифрових технологій не лише як інструменту оптимізації, але як каталізатора структурних змін у бізнес-моделі, що забезпечують її резилієнтність та здатність до масштабування.

Саме на вирішення цих невирішених частин проблеми спрямована дана стаття, яка має на меті розробити цілісний механізм посткризової трансформації бізнес-моделей, що інтегрує динамічні можливості для подолання кризи та забезпечує перехід до їх сталого масштабування.

Метою статті є розробка концептуальної моделі механізму посткризової трансформації бізнес-моделей підприємств, який забезпечує перехід від використання динамічних можливостей для подолання кризи до їх сталого масштабування в нових ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі ключові **завдання**:

1. Систематизувати теоретичні підходи до розуміння взаємозв'язку між динамічними можливостями, стійкістю бізнес-моделі та процесами її масштабування, визначивши існуючі прогалини в науковому дискурсі.

2. Уточнити сутність та структурні компоненти механізму посткризової трансформації бізнес-моделі, відокремивши його відмінні риси порівняно з окремими інструментами антикризового управління чи стратегічного планування.

3. Розробити багаторівневу модель механізму, що послідовно описує фази трансформації: від мобілізації динамічних можливостей для стабілізації, через структурну перебудову бізнес-моделі, до її сталого масштабування.

4. Визначити ключові фактори та умови, що забезпечують ефективність функціонування запропонованого механізму, зокрема роль цифровізації, організаційної культури та зовнішніх колаборацій.

5. Запропонувати практичні рекомендації щодо імплементації моделі в управлінську практику підприємств для підвищення їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах перманентної невизначеності.

Реалізація цих завдань дозволить сформулювати цілісний науково-методичний підхід до управління складним процесом трансформації бізнесу, забезпечуючи системний зв'язок між оперативним антикризовим реагуванням і стратегією сталого зростання.

Виклад основного матеріалу. Обґрунтування отриманих наукових результатів базується на концептуальному моделюванні та якісному аналізі даних, отриманих з досліджень, наведених у огляді літератури. Для візуалізації механізму трансформації було розроблено структурно-процесуальну модель (рис. 1).

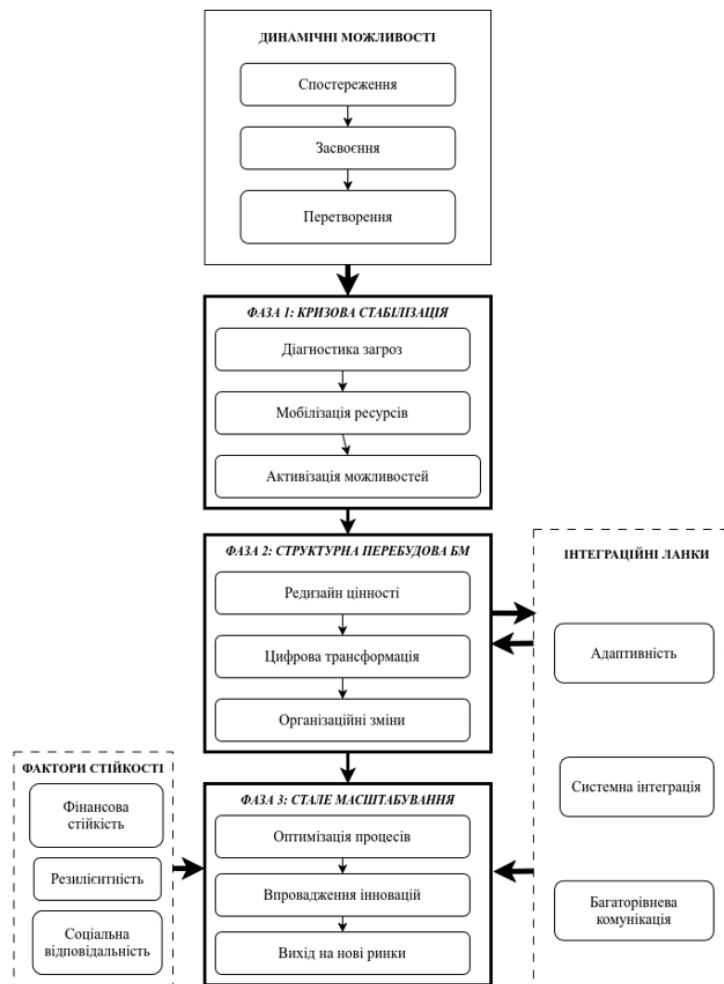


Рис. 1. Механізм посткризової трансформації бізнес-моделей
 Джерело: сформовано за даними [1-7]

Запропонована модель ілюструє трипослідовну структуру механізму трансформації. Вихідною точкою є фаза кризової стабілізації, де підприємство, спираючись на динамічні можливості (здатність до спостереження за середовищем, засвоєння інформації та перетворення ресурсів), мобілізується для протидії безпосереднім загрозам. Перехід до наступної фази відбувається через інтеграційні ланки, головною з яких є адаптивність. Фаза структурної перебудови передбачає глибинні зміни в архітектурі бізнес-моделі, її редизайн для нових умов, що часто включає цифрову трансформацію. Ця фаза забезпечує підґрунтя для переходу до сталого масштабування, де основним орієнтиром стають фактори довгострокової стійкості, такі як фінансова стабільність і резилієнтність.

Для оцінки ефективності запропонованого механізму було розроблено систему інтегральних показників, яка дозволяє кількісно оцінити прогрес крізь призму трьох ключових аспектів: динамічних можливостей, стійкості бізнес-моделі (БМ) та потенціалу масштабування.

Таблиця 1

Система показників для оцінки ефективності механізму трансформації

Аспект оцінки	Критерій	Індикатор (шкала 1-10)	Вага критерію
Динамічні можливості	Швидкість реагування	Час від виявлення загрози до вжиття заходів	0.3
	Гнучкість ресурсів	Частка активів, яку можна швидко перенаправити	0.4
	Навчальна здатність	Річні інвестиції в перепідготовку персоналу (% від ФОП)	0.3

Продовження таблиці 1

Стійкість БМ	Фінансова стабільність	Коефіцієнт автономії (>0.5)	0.4
	Адаптивність цінності	Частка доходів від нових продуктів/послуг (за останні 2 роки)	0.3
	Резилієнтність ланцюгів	Рівень дублювання ключових постачальників (%)	0.3
Потенціал масштабування	Ефективність витрат	Рентабельність операційної діяльності (ЕВІТДА %)	0.4
	Технологічна готовність	Рівень автоматизації ключових бізнес-процесів (%)	0.3
	Ринкова проникність	Приріст частки ринку або охоплення нової цільової аудиторії (%)	0.3

Джерело: складено за даними [3-10]

Система показників дозволяє проводити комплексну діагностику підприємства на будь-якому етапі трансформації. Ваги критеріїв встановлені експертним шляхом, виходячи з їхньої значимості для кожного аспекту. Для отримання інтегральної оцінки по кожному аспекту використовується формула зваженої суми:

$$\text{Інтегральна оцінка (ІО)} = \Sigma(\text{Значення індикатора}_i \times \text{Вага критерію}_i) \quad (1)$$

Для імітації практичного застосування моделі розглянемо гіпотетичний сценарій для підприємства, що діяло в умовах кризи.

Приклад розрахунку для підприємства (після фази структурної перебудови):

1. Розрахунок оцінки динамічних можливостей:

- швидкість реагування: 8 балів

- гнучкість ресурсів: 7 балів

- навчальна здатність: 6 балів

$$IO_{\text{можливості}} = (8 \times 0.3) + (7 \times 0.4) + (6 \times 0.3) = 2.4 + 2.8 + 1.8 = 7.0$$

2. Розрахунок оцінки стійкості БМ:

- фінансова стабільність: 7 балів

- адаптивність цінності: 9 балів

- резилієнтність ланцюгів: 6 балів

$$IO_{\text{стійкість}} = (7 \times 0.4) + (9 \times 0.3) + (6 \times 0.3) = 2.8 + 2.7 + 1.8 = 7.3$$

3. Розрахунок оцінки потенціалу масштабування:

- ефективність витрат: 8 балів

- технологічна готовність: 8 балів

- ринкова проникність: 7 балів

$$IO_{\text{масштабування}} = (8 \times 0.4) + (8 \times 0.3) + (7 \times 0.3) = 3.2 + 2.4 + 2.1 = 7.7$$

Отримані результати візуалізуються за допомогою діаграми для наочної ідентифікації сильних і слабких сторін.

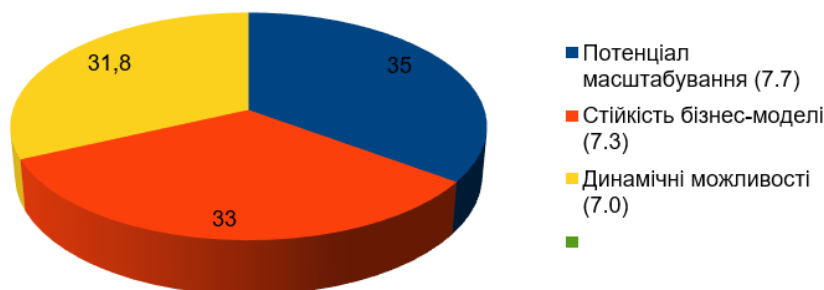


Рис. 2. Діаграма інтегральної оцінки ефективності механізму трансформації для підприємства
Джерело: сформовано за даними [8-14]

Діаграма демонструє, що підприємство успішно пройшло фазу структурної перебудови, про що свідчить високий потенціал масштабування (7.7). Однак відносно нижча оцінка динамічних можливостей (7.0) вказує на потенційну ризикованість у разі виникнення нової раптової кризи. Це

означає, що управлінські зусилля на наступному етапі мають бути спрямовані на підтримання та вдосконалення механізмів швидкого реагування та навчання.

Таким чином, запропонований механізм постає не як лінійна інструкція, а як ітераційна система. Результати оцінки за розробленими показниками дозволяють виявляти дисбаланси і корегувати стратегію, забезпечуючи циклічне вдосконалення бізнес-моделі на шляху до сталого масштабування. Обґрунтованість моделі підтверджується її здатністю інтегрувати ізольовані концепції динамічних можливостей, стійкості та масштабування в єдиний керований процес, підтверджений системою кількісних індикаторів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків. Запропоновано механізм посткризової трансформації бізнес-моделей, який структурно інтегрує три взаємопов'язані фази: кризову стабілізацію, структурну перебудову та стале масштабування. Цей механізм відображає ітераційний характер трансформації, де інтеграційні ланки забезпечують зворотний зв'язок між етапами, а динамічні можливості та фактори стійкості виступають драйверами та стабілізаторами відповідно.

Наукова цінність роботи полягає у систематизації теоретичних підходів та розробці цілісного багаторівневого механізму, що усуває існуючий розрив між концепціями антикризового управління, динамічних можливостей і сталого масштабування. Практична значущість підтверджується розробкою системи інтегральних показників для кількісної оцінки ефективності трансформації, що дозволяє проводити діагностику підприємств та виявляти дисбаланси на шляху від стабілізації до зростання. Апробація запропонованого інструментарію на прикладі підприємства виявила типову ситуацію, коли високий потенціал масштабування супроводжується недостатньо розвиненими динамічними можливостями, що обмежує довгострокову резиліентність бізнесу.

Перспективи подальших досліджень визначаються отриманими результатами і спрямовані на поглиблення та вдосконалення запропонованого механізму. Першочерговим завданням є емпірична верифікація моделі на репрезентативній вибірці підприємств різних галузей, зокрема тих, що функціонують в умовах глибокої нестабільності, як-от військовий стан. Це дозволить уточнити вагові коефіцієнти критеріїв оцінки та виявити галузеві особливості трансформаційних процесів.

Іншим важливим напрямом майбутніх досліджень є розробка методики оцінки синергетичного ефекту від інтеграції цифрових технологій на всіх фазах трансформації. Необхідно вивчити, як саме технології штучного інтелекту, блокчейн та інтернету речей впливають на швидкість перебудови бізнес-моделі та формування нових конкурентних переваг.

Дослідження впливу організаційної культури та лідерства на ефективність реалізації механізму трансформації також є актуальним. Аналіз того, як різні стилі керівництва та корпоративні цінності сприяють або гальмують перехід між фазами, надасть цінний управлінський інструментарій для керівників.

Окремий науковий інтерес представляє адаптація запропонованого механізму для малих і середніх підприємств, які мають обмежений ресурсний потенціал, але високу гнучкість. Розробка спрощеної, але не менш ефективної, моделі трансформації для МСП може стати значним внеском у розвиток цього сектору економіки.

Таким чином, запропонований механізм відкриває нові напрями для наукових пошуків у галузі стратегічного управління, поєднуючи теоретичну базу з практичними потребами бізнесу в умовах перманентних змін і кризових явищ.

Література

1. Білий Д. І. Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки / Д. І. Білий, О. І. Гарафонова // *Economic Synergy*. – 2025. – № 1. – С. 35–52. – DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-3>.
2. Calandra D. The link between sustainable business models and Blockchain: A multiple case study approach / D. Calandra, S. Secinaro, M. Massaro, F. Dal Mas, C. Bagnoli // *Business Strategy and the Environment*. – 2023. – Vol. 32, Issue 4. – P. 1403–1417. – DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3195>.
3. Cruz M. Unlocking potential: collaborative approaches to crisis management and business model innovation for SMEs / M. Cruz, E. Bivona // *European Journal of Innovation Management*. – 2025. – Vol. 28, No. 9. – P. 4562–4584. – DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2024-0720>.
4. Gretzinger S. Value capture in IoT-driven business models: considerations about smart resources and isolating mechanisms in networked environments / S. Gretzinger, S. Royer, B. Leick // *Journal of Business*

& *Industrial Marketing*. – 2024. – Vol. 39, No. 10. – P. 2155–2170. – DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0382>.

5. Gunaratne D. The scaling of game-changer business models to address societal grand challenges / D. Gunaratne, N. Sinkovics, R. R. Sinkovics, F. Molina-Castillo // *Multinational Business Review*. – 2025. – [Ahead-of-print]. – DOI: <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2024-0130>.

6. Гур'єв В. Цифрові технології як складова механізму антикризового управління розвитком регіонів / В. Гур'єв // *Innovation and Sustainability*. – 2024. – № 3. – С. 151–159. – DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.151.159>.

7. Naharuddin N. S. Revitalising Business Sustainability through Full-Range Leadership Approach: A Supply Chain Management View / N. S. Naharuddin, A. R. Mohamad Mokhtar // *Information Management and Business Review*. – 2023. – Vol. 15, No. 3 (SI). – P. 117–125. – DOI: [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(SI\).3464](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(SI).3464).

8. Палагнюк С. Ю. Аналіз моделі інтенсивного масштабування та її вплив на діяльність підприємств галузі інформаційних технологій / С. Ю. Палагнюк // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. – 2024. – № 14. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-03>.

9. Palmié M. Digital-sustainable business models: Definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda from a strategic management perspective / M. Palmié, A. Aebersold, P. Oghazi, N. Pashkevich, O. Gassmann // *International Journal of Management Reviews*. – 2025. – Vol. 27. – P. 346–374. – DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12380>.

10. Polinar M. A. N. Resilience, Change Management, and Business Sustainability in the New Normal of the Selected PCAB-Accredited Companies / M. A. N. Polinar, J. L. G. Buntigao, A. Y. Cabatingan, A. F. A. Delantar // *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*. – 2023. – Vol. 4, No. 4. – P. 1195–1207. – DOI: <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.17>.

11. Sharma A. The Role of Artificial Intelligence and Blockchain Technology in Crisis Management, Startup Growth, and Sustainable Future / A. Sharma, A. Mishra // *American Journal of Business Science Philosophy (AJBSP)*. – 2025. – Vol. 2, No. 1. – P. 12–22. – DOI: <https://doi.org/10.70122/ajbsp.v2i1.23>.

12. Zavidna L. Business Restructuring as a Strategy for Enterprise Adaptation to Changes in War Conditions / L. Zavidna, I. Mykolaichuk, Y. Namliiev // *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. – 2024. – Vol. 1, Issue 3. – P. 5–28. – DOI: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001>.

13. Zavidna L. Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry / L. Zavidna, K. Kolesnikova, M. Barna, T. Shelemetieva, I. Lanytsia // *OIDA International Journal of Sustainable Development*. – 2025. – Vol. 18, Issue 10. – P. 29–40. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5278223.

14. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України / Л. Д. Завідна // *Актуальні питання економічних наук*. – 2024. – Вип. 5. – С. 1–17. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>.

References

1. Bilyi, D. I., Harafonova, O. I. (2025). Metodolohichni aspekty tsyfrovoy transformatsii pidprijemstv u riznykh sektorakh ekonomiky. *Economic Synergy*, (1), 35–52. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-3>

2. Calandra, D., Secinaro, S., Massaro, M., Dal Mas, F., and Bagnoli, C. (2023). The link between sustainable business models and Blockchain: A multiple case study approach. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1403–1417. <https://doi.org/10.1002/bse.3195>

3. Cruz, M., & Bivona, E. (2025). Unlocking potential: collaborative approaches to crisis management and business model innovation for SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 28(9), 4562–4584. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2024-0720>

4. Gretzinger, S., Royer, S., & Leick, B. (2024). Value capture in IoT-driven business models: considerations about smart resources and isolating mechanisms in networked environments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(10), 2155–2170. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0382>

5. Gunaratne, D., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Molina-Castillo, F. (2025). The scaling of game-changer business models to address societal grand challenges. *Multinational Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2024-0130>

6. Guriev, V. (2024). Tsyfrovyye tekhnologii yak skladovaya mekhanizmu antykrizovogo upravlinnia rozvytkom rehioniv. *Innovation and Sustainability*, (3), 151–159. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.151.159>

7. Naharuddin, N. S., & Mohamad Mokhtar, A. R. (2023). Revitalising Business Sustainability through Full-Range Leadership Approach: A Supply Chain Management View. *Information Management and Business Review*, 15(3(SI)), 117–125. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(SI\).3464](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(SI).3464)
8. Palahniuk, S. Yu. (2024). Analiz modeli intensyvnogo masshtabuvannia ta yii vplyv na diialnist pidpriemstv haluzi informatsiinykh tekhnolohii. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-03>
9. Palmié, M., Aebersold, A., Oghazi, P., Pashkevich, N., & Gassmann, O. (2025). Digital-sustainable business models: Definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda from a strategic management perspective. *International Journal of Management Reviews*, 27, 346–374. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12380>
10. Polinar, M. A. N., Buntigao, J. L. G., Cabatingan, A. Y., & Delantar, A. F. A. (2023). Resilience, Change Management, and Business Sustainability in the New Normal of the Selected PCAB-Accredited Companies. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(4), 1195–1207. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.17>
11. Sharma, A., & Mishra, A. (2025). The Role of Artificial Intelligence and Blockchain Technology in Crisis Management, Startup Growth, and Sustainable Future. *American Journal of Business Science Philosophy (AJBSP)*, 2(1), 12–22. <https://doi.org/10.70122/ajbsp.v2i1.23>
12. Zavidna, L., Mykolaichuk, I., & Namliiev, Y. (2024). Business Restructuring as a Strategy for Enterprise Adaptation to Changes in War Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 5–28. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001>
13. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., & Lanytsia, I. (2025). Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18(10), 29–40. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5278223
14. Zavidna, L. D. (2024). Stratehiiia povoiennoho vidnovlennia industrii hostynnosti ta turyzmu Ukrainy. *Current Issues of Economic Sciences*, (5), 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>