

УДК 005.21:005.334:005.336.4:005.8

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.14>

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ – ЯК ЗДАТНІСТЬ АДАПТУВАТИСЯ, А НЕ ПЕРЕМАГАТИ

Вараксіна Олена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0003-1351-6578

Бархатов Ілля Олександрович

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0006-6579-7358

Боцула Євгеній Володимирович

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0004-3539-9039

У статті досліджується трансформація теоретичних підходів до розуміння конкурентоспроможності організацій в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовується, що традиційна парадигма, яка розглядала конкурентоспроможність винятково як здатність перемагати конкурентів, поступово втрачає актуальність. На її зміну приходять новітні бачення, у якому конкурентоспроможність трактується як здатність організації адаптуватися, зберігаючи при цьому ефективність, інноваційність та стратегічну цілісність. Центральне місце в дослідженні посідають концепції Resource-Based View (RBV) та Dynamic Capabilities (DC), які разом формують теоретичне підґрунтя для осмислення нових вимірів стратегічної переваги. Особливу увагу приділено таким категоріям, як адаптивна результативність, емоційний інтелект управлінців та організаційна амбідекстрія – здатність підприємства одночасно підтримувати ефективність поточних процесів і гнучко реагувати на нові виклики. Вивчено аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній McKinsey, Deloitte та PwC, які свідчать про зростання ролі адаптивних стратегій у практиці корпоративного управління. У роботі також акцентується на стратегічному управлінні ризиками як чиннику підвищення адаптивної конкурентоспроможності: компанії, які інтегрують управління ризиками в загальну стратегію, демонструють вищу стійкість до криз і здатність швидше відновлювати конкурентні позиції. На основі міждисциплінарного підходу запропоновано узагальнену модель формування конкурентоспроможності на основі амбідекстрії організації, яка поєднує внутрішній ресурсний потенціал із динамічними управлінськими здібностями. На основі міждисциплінарного підходу запропоновано узагальнену модель формування конкурентоспроможності організації, що ґрунтується на принципах амбідекстрії та поєднує внутрішній ресурсний потенціал із динамічними управлінськими здібностями. Такий підхід дозволяє забезпечити одночасну ефективність операційної діяльності та здатність до стратегічної адаптації в умовах постійної турбулентності. Наголошено, що ключем до довгострокової конкурентоспроможності є не лише володіння унікальними ресурсами, а здатність ефективно ними управляти в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, адаптація, амбідекстрія, динамічні здібності, ресурсний підхід (RBV), стратегічне управління, емоційний інтелект, управління ризиками, інновації, турбулентність, стійкість, корпоративне управління.

Olena Varaksina, Ilya Barkhatov, Yevhenii Botsula
Poltava State Agrarian University

COMPETITIVENESS AS THE ABILITY TO ADAPT, NOT TO OUTPERFORM

The article explores the transformation of theoretical approaches to understanding organizational competitiveness amid growing instability and uncertainty in the external environment. The article substantiates a shift in understanding organizational competitiveness – from a focus on outperforming rivals to the ability to adapt strategically and efficiently in conditions of constant environmental turbulence. It argues that the traditional paradigm, which viewed competitiveness solely as the ability to outperform rivals, is gradually losing relevance. In its place, a new perspective is emerging in which competitiveness is interpreted as an organization's ability to adapt while maintaining efficiency, innovativeness, and strategic integrity. Central to the study are the concepts of the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities (DC), which together form the theoretical foundation for understanding new dimensions of strategic advantage. Particular attention is paid to the categories of adaptive performance, emotional intelligence of managers, and organizational ambidexterity – the ability of a firm to simultaneously sustain current operational efficiency while flexibly responding to emerging challenges. The study analyzes reports from leading international consulting firms such as McKinsey, Deloitte, and PwC, which highlight the growing role of adaptive strategies in corporate management practices. The research also emphasizes strategic risk management as a key factor in enhancing adaptive competitiveness: companies that integrate risk management into their overall strategy tend to demonstrate greater crisis resilience and a faster recovery of competitive positions. Based on an interdisciplinary approach, a generalized model of competitiveness formation is proposed, grounded in the principles of organizational ambidexterity and combining internal resource potential with dynamic managerial capabilities. This approach enables organizations to achieve simultaneous operational efficiency and strategic adaptability in a constantly turbulent environment. It is emphasized that the key to long-term competitiveness lies not only in possessing unique resources but in the ability to manage them effectively under persistent external volatility.

Keywords: competitiveness, adaptation, ambidexterity, dynamic capabilities, resource-based view (RBV), strategic management, emotional intelligence, risk management, innovation, turbulence, resilience, corporate governance.

Вступ. У сучасному турбулентному середовищі традиційна логіка конкурентної боротьби поступово втрачає актуальність. Перемога у змаганні за ринок дедалі частіше залежить не від масштабів, ресурсів чи агресивних стратегій, а від здатності організації адаптуватися до постійних змін. Зовнішні виклики – війна, пандемії, технологічні прориви, соціальні трансформації – формують нові запити до організацій: бути чутливими, гнучкими та людиноцентричними. Попри очевидну зміну контексту ведення бізнесу, більшість організацій досі мислять конкурентоспроможність у категоріях переваги над суперниками, замість того, щоб розглядати її як життєздатність у мінливому середовищі. Недооцінка чутливості до змін як стратегічної компетенції, а також людиноцентричних підходів до управління, призводить до втрати актуальності компаніями, погіршення внутрішнього клімату, зниження адаптивності персоналу та неготовності до криз. Це вимагає зміщення управлінського фокусу: від домінування над ринком – до співналаштування з ринком; від управління показниками – до управління середовищем, у якому розвиваються люди.

Матеріали і методи. У сучасній науковій літературі спостерігається зростання уваги до адаптивного виміру конкурентоспроможності організацій. Дослідження в рамках Resource-Based View [2] підкреслюють значущість унікальних ресурсів, тоді як концепція Dynamic Capabilities [3] акцентує на здатності організації до швидкої перебудови у відповідь на зовнішні виклики. Окремі праці [9] розкривають роль організаційної амбідекстрії у досягненні балансу між експлуатацією поточних переваг і дослідженням нових можливостей. У прикладному аспекті, стратегічні огляди [6-8] свідчать про актуалізацію адаптивних стратегій і вбудованого ризик-менеджменту як ключових факторів стійкості бізнесу в умовах турбулентності.

Для обґрунтування зсуву акцентів у теорії конкурентоспроможності – від домінування до адаптації – застосовано метод порівняльного аналізу, що дозволив зіставити класичну та сучасну парадигми управлінської ефективності. З метою виявлення прикладних аспектів адаптивного стратегування та управління ризиками використано контент-аналіз аналітичних звітів провідних міжнародних консалтингових компаній (McKinsey Company, Deloitte

Insights, PwC Global), що надали емпіричне підґрунтя для узагальнень. Формування узагальненої моделі конкурентоспроможності організації здійснювалося з використанням методу моделювання, який дозволив інтегрувати концепти ресурсного підходу, динамічних управлінських здібностей і амбідекстрії в цілісну управлінську конструкцію.

Емпіричну основу дослідження становили аналітичні матеріали, оприлюднені у 2020–2024 роках, що висвітлюють сучасні тенденції у сфері стратегічного менеджменту, корпоративної гнучкості, ризик-менеджменту та організаційної адаптації. Теоретичну базу склали наукові публікації з питань Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities (DC) та організаційної амбідекстрії, опубліковані в авторитетних міжнародних виданнях: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Business Research*. Також були залучені міждисциплінарні дослідження, що охоплюють управлінський, психологічний і соціально-економічний аспекти функціонування організацій в умовах складного та мінливого середовища. Метою статті є дослідити трансформацію теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності організацій в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, а також запропонувати узагальнену модель, що базується на принципах амбідекстрії організації, яка поєднує внутрішній ресурсний потенціал із динамічними управлінськими здібностями для забезпечення адаптивної конкурентоспроможності.

Результати. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, багатовекторністю змін і посиленою невизначеністю, переосмислення природи конкурентоспроможності стає необхідністю. Все частіше замість традиційного фокусу на перемозі над конкурентами, домінує підхід, що розглядає конкурентоспроможність як здатність адаптуватися. Цей підхід отримує розвиток у межах концепцій Resource-Based View (RBV) та Dynamic Capabilities, які сьогодні формують фундамент теоретичного осмислення конкурентних переваг у нестабільному середовищі [1].

Однією з ключових моделей, що пояснюють джерела довготривалих конкурентних переваг, є ресурсна концепція (RBV), запропонована J.B. Barney. Вона базується на припущенні, що фірми є гетерогенними щодо ресурсів, якими вони володіють, а ці ресурси можуть бути джерелом конкурентних переваг за умов їхньої цінності, рідкості, неможливості імітації та заміни. J.B. Barney зазначає: «Фірма, яка має ресурси, що відповідають цим характеристикам, може досягти стійкої конкурентної переваги, якщо зможе ефективно їх використовувати» [2].

Утім, зростаюча швидкість змін у зовнішньому середовищі вимагає не лише наявності стратегічних ресурсів, але й здатності до їх реорганізації. У цьому контексті важливою є концепція Dynamic Capabilities (DC), запропонована D.J. Teece, G. Pisano та A. Shuen. Автори підкреслюють, що саме динамічні здатності організації – здатність ідентифікувати зміни (sensing), схоплювати можливості (seizing) та трансформувати внутрішні ресурси (transforming) – забезпечують її здатність до адаптації і, відповідно, формують джерело конкурентної сили у змінному середовищі. «Фірми, що володіють динамічними здатностями, мають більше шансів досягти й утримувати конкурентні переваги у мінливих умовах» [3].

У контексті формування конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути еволюцію стратегічних підходів – від орієнтації на наявні ресурси до здатності до постійних змін (табл. 1).

Зв'язок між RBV та DC концептуально обґрунтований: перша визначає, що може бути джерелом конкурентної переваги, тоді як друга вказує, як ці ресурси мають бути змінені, щоб зберегти актуальність і ефективність. Це дає змогу перейти від статичного уявлення про конкурентоспроможність до динамічного, що базується на здатності до навчання, трансформації та організаційної гнучкості.

Одним із сучасних підходів, який поглиблює уявлення про адаптивну конкурентоспроможність, є вивчення ролі емоційного інтелекту у забезпеченні внутрішньої готовності до змін.

Дослідження Voola, Carlson та West доводять, що високий рівень емоційного інтелекту керівників сприяє стратегічній гнучкості та кращому сприйняттю зовнішніх сигналів, що є передумовою для формування динамічних здатностей. Емоційний інтелект виступає нематеріальним ресурсом, який має стратегічну цінність і відповідає ознакам VRIO-моделі у контексті RBV [4].

У доповнення до цього, поняття адаптивної результативності (adaptive performance), пов'язане зі здатністю персоналу діяти ефективно в умовах змін, підкреслює значущість не лише управлінських рішень, але й людського капіталу як гнучкого ресурсу. Працівники з розвиненим емоційним інтелектом здатні краще реагувати на стрес, невизначеність і трансформації, що безпосередньо впливає на адаптивну здатність організації загалом [5].

Упродовж останніх років спостерігається чітке зростання частки компаній, які орієнтуються на адаптивні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності (рис. 1).

Графік ілюструє динаміку частки компаній, які впроваджують адаптивні стратегії у період з 2020 по

Таблиця 1

Порівняльна характеристика концепцій RBV та Dynamic Capabilities

Критерій порівняння	Resource-Based View (RBV)	Dynamic Capabilities
Основна ідея	Переваги компанії формуються на основі унікальних внутрішніх ресурсів	Конкурентні переваги забезпечуються здатністю постійно адаптувати, інтегрувати та оновлювати ресурси
Фокус	Ідентифікація та використання стратегічних ресурсів	Розвиток організаційних процесів для реагування на зміни у зовнішньому середовищі
Тип ресурсів	Внутрішні, матеріальні та нематеріальні (фінанси, знання, бренд, патенти, компетенції тощо)	Здатності до адаптації, навчання, інновацій, трансформації бізнес-моделі
Підхід до стабільності середовища	Орієнтація на стабільне або помірно змінне середовище	Орієнтація на турбулентне, динамічне середовище
Механізм створення конкурентної переваги	Утримання унікальних ресурсів, які відповідають критеріям VRIO	Постійна перебудова ресурсної бази та здатність до змін
VRIO-аналіз	Центральний інструмент (цінність, рідкість, незамінність, організованість)	Не є основним інструментом; наголос на процесах і змінності
Орієнтація у часі	Переважно стратегія на основі поточних ресурсів	Стратегія, зорієнтована на майбутнє, інновації та гнучкість
Поведінковий аспект	Менеджмент має зосередитися на збереженні та захисті ресурсів	Менеджмент має забезпечити розвиток здатностей до змін, навчання та експериментів
Підхід до інновацій	Інновації як результат використання існуючих ресурсів	Інновації як результат навчання, комбінування та оновлення ресурсів
Головна мета	Досягнення сталих конкурентних переваг	Досягнення гнучкості та стійкості у швидкозмінному середовищі
Ризики та обмеження	Надмірна концентрація на внутрішніх ресурсах може зменшити чутливість до зовнішніх змін	Складність вимірювання та реалізації динамічних здатностей на практиці
Приклади застосування	Компанії зі сталою бізнес-моделлю (наприклад, Coca-Cola, з її брендом як стратегічним активом)	Компанії в інноваційних галузях (наприклад, Apple, яка постійно адаптує продукти і бізнес-процеси)

Джерело: [1–3]

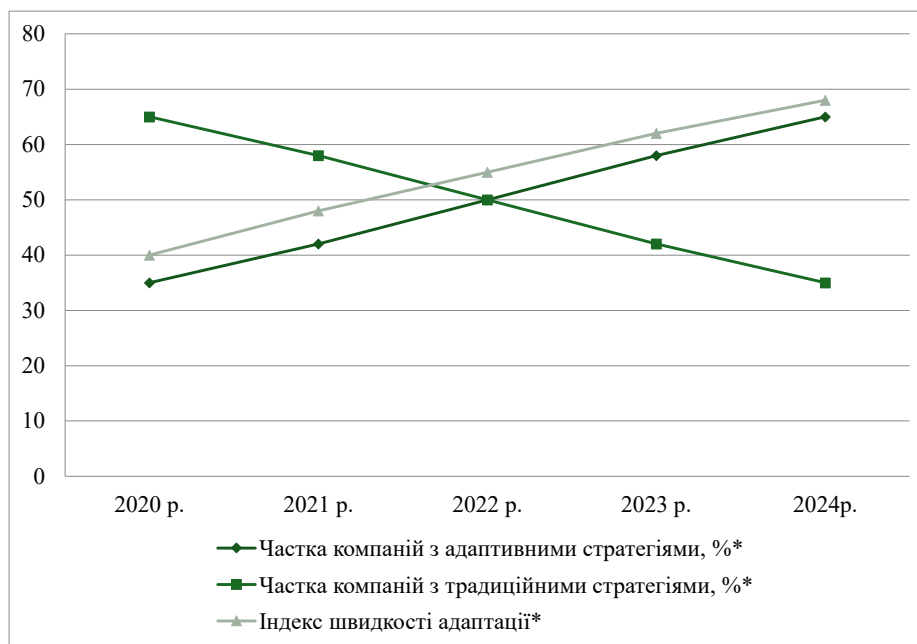


Рис. 1. Частка компаній з адаптивними стратегіями

Джерело: [6–8]

*Наведені дані є узагальненими та усередненими показниками, сформованими на основі відкритих аналітичних звітів провідних консалтингових компаній.

2024 роки. Дані базуються на результатах провідних глобальних досліджень McKinsey Global Survey, PwC Global CEO Survey та Deloitte Human Capital Trends. Ці джерела надають комплексний аналіз стратегічних пріоритетів підприємств у різних галузях і регіонах, акцентуючи увагу на зростаючій важливості гнучкості, цифрової трансформації та оперативної реакції на зовнішні виклики.

Отримані показники демонструють стійку тенденцію зростання кількості організацій, що визнають адаптивність ключовим елементом конкурентоспроможності. Така зміна стратегічних пріоритетів обумовлена посиленням глобальної нестабільності, зростанням темпів технологічних змін та необхідністю швидко реагувати на економічні, соціальні та екологічні виклики. Відповідно, адаптивні стратегії виступають важливим чинником забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Таким чином, графік підтверджує сучасний тренд у корпоративному менеджменті – переходу від традиційних жорстких моделей управління до гнучких, орієнтованих на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це має суттєве значення для теоретичних і прикладних досліджень у сфері конкурентоспроможності та стратегічного управління.

Ще одним важливим елементом у побудові адаптивної конкурентоспроможності є організаційна

амбідекстрія – здатність поєднувати експлуатацію існуючих можливостей (exploitation) з дослідженням нових (exploration). Як показали дослідження [9], саме баланс між цими полюсами дає змогу фірмам реагувати на виклики ззовні без втрати внутрішньої стабільності. Таким чином, амбідекстрія може розглядатися як практичне втілення динамічних здатностей в організаційних процесах (рис. 2).

Модель амбідекстрії організації ілюструє здатність компанії одночасно підтримувати дві взаємопов'язані діяльності – експлуатацію та дослідження. Експлуатація спрямована на оптимізацію поточних процесів, підвищення ефективності та зниження витрат, що забезпечує стабільність і надійність бізнесу. Водночас дослідження зосереджене на впровадженні інновацій, розробці нових продуктів та пошуку нових ринків, що стимулює гнучкість і адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Амбідекстрія може реалізовуватись як структурно – через створення окремих підрозділів для операційної діяльності та інновацій, так і контекстуально – завдяки формуванню корпоративної культури, яка підтримує баланс між рутинною роботою та інноваційною активністю на рівні окремих працівників. Такий підхід сприяє розвитку організації як живого, динамічного організму, здатного одночасно зберігати стабільність і швидко адаптуватися.



Рис. 2. Модель амбідекстрії організації

Джерело: узагальнено авторами на основі [8–9]

Ця здатність забезпечує ключові конкурентні переваги – баланс між стабільністю та гнучкістю, високу швидкість адаптації до ринкових змін, тривалу життєздатність і посилення інноваційного потенціалу. Завдяки амбідекстрії організація може зберігати ефективність поточної діяльності, не втрачаючи при цьому можливостей для стратегічного розвитку і зміцнення своєї конкурентоспроможності на довгостроковій основі.

У цьому контексті важливу роль відіграє стратегічне управління ризиками, яке дедалі частіше розглядається не лише як інструмент запобігання загрозам, а як ключовий чинник розвитку адаптивної конкурентоспроможності. У складному і динамічному середовищі бізнесу організації стикаються не з окремими ризиками, а з системною невизначеністю, що потребує інтегрованого, проактивного підходу до управлінських рішень. Як підкреслюють дослідники [10], ефективні компанії не намагаються уникнути всіх ризиків, а навпаки – будують «архітектуру ризиків», що поєднує ретельний аналіз з гнучкістю у прийнятті рішень, створюючи передумови для організаційної стійкості та інноваційності. Такий підхід, за словами авторів, дозволяє сформувати «розумну терпимість до ризику» (calibrated risk tolerance), яка в поєднанні з адаптивними здібностями дозволяє організації швидко реагувати на зміни, водночас зберігаючи стратегічну послідовність [10].

Дослідження компанії Deloitte підтверджують, що організації, які інтегрують функцію ризик-менеджменту у процес стратегічного планування та трансформації, демонструють вищі показники операційної гнучкості та швидше відновлюються після криз. Такі компанії, згідно зі звітом, краще готові до ринкових шоків, мають вищий рівень довіри з боку інвесторів і швидше впроваджують інноваційні рішення [11].

Таким чином, ефективне управління ризиками в умовах постійної турбулентності сприяє формуванню адаптивної конкурентоспроможності – як здатності не лише витримувати виклики, а й активно перетворювати їх на джерело стратегічної переваги.

Висновки. Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність сучасної організації дедалі менше залежить від володіння лише матеріальними чи унікальними ресурсами, як це передбачає ресурсна концепція (RBV), і все більше визначається здатністю до гнучкого, динамічного та інтелектуально-емоційного управління цими ресурсами в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища. Постійна турбулентність, технологічна мінливість, зміна поведінкових моделей споживачів та загострення конкуренції вимагають від організацій не лише стабільності, а й одночасної готовності до адаптації, навчання та трансформацій.

У цьому контексті інтеграція концепцій Resource-Based View та Dynamic Capabilities доповнюється новими категоріями, зокрема:

емоційним інтелектом управлінців, який забезпечує ефективну взаємодію з командами в умовах невизначеності;

адаптивною результативністю, як здатністю досягати цілей за змінних обставин;

організаційною амбідекстрією, що дозволяє поєднувати ефективність експлуатаційної діяльності з інноваційним розвитком.

Таким чином, конкурентоспроможність доцільно трактувати не лише як результат реалізації ринкових переваг, а як динамічну здатність організації адаптуватися, балансувати між стабільністю та розвитком. Це переосмислення відкриває нові перспективи для стратегічного управління, зокрема в аспектах лідерства, корпоративної культури та управління знаннями.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. №21(10–11), С.1105–1121. URL: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E) (дата звернення: 18.03.2025).
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17 (1). С. 99–120.
3. Teece D. J., Pisano G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18 (7). С. 509–533.
4. Voola R., Carlson J., West A. Emotional Intelligence and Competitive Advantage: Examining the Relationship from a Resource-Based View. *Strategic Change*. 2004. №13 (2). С. 83–93.
5. McCann C., Roberts N., Sweeney A. Emotional Intelligence Predicts Academic Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 2020. № 146 (2). С. 150–170.
6. McKinsey Company. *The state of strategy: McKinsey Global Survey results*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-global-surveys>. (дата звернення: 18.03.2025).
7. PwC. *Global CEO Survey 2021: Navigating the new reality*. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/navigating-the-new-reality/ntnr/navigating-the-new-reality.pdf>. (дата звернення: 18.03.2025).
8. Deloitte. *2020 Deloitte Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. URL: <https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/tech-sap-global-human-capital-trends.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

9. Tushman M.L., O'Reilly C.A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 1996. №38(4). С. 8–30.
10. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. № 90(6). С. 48–60. URL: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> (дата звернення: 18.03.2025).
11. Deloitte. The Future of Risk: Impacts of Risk-Driven Strategy on Organizational Resilience. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/risk-management/risk-strategy-organizational-resilience.html> (дата звернення: 18.03.2025).

REFERENCES:

1. Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. Available at: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E) (accessed 18 March 2025).
2. Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, no. 17 (1), pp. 99–120.
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, no. 18(7), pp. 509–533.
4. Voola R., Carlson J., West A. (2004). Emotional Intelligence and Competitive Advantage: Examining the Relationship from a Resource-Based View. *Strategic Change*, no. 13(2), pp. 83–93.
5. McCann C., Roberts N., Sweeney A. (2020). Emotional Intelligence Predicts Academic Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, no. 146(2), pp. 150–170.
6. McKinsey Company. (2022). *The state of strategy: McKinsey Global Survey results*. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-global-surveys>. (accessed 18 March 2025).
7. PwC. (2021). *Global CEO Survey 2021: Navigating the new reality*. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/navigating-the-new-reality/ntnr/navigating-the-new-reality.pdf>. (accessed 18 March 2025).
8. Deloitte. (2020). *2020 Deloitte Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. Available at: <https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/tech-sap-global-human-capital-trends.pdf> (accessed 18 March 2025).
9. Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, no. 38(4), pp. 8–30.
10. Kaplan R. S., Mikes A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, no. 90 (6), pp. 48–60. Available at: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> (accessed 18 March 2025).
11. Deloitte. (2023). The Future of Risk: Impacts of Risk-Driven Strategy on Organizational Resilience. Available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/risk-management/risk-strategy-organizational-resilience.html> (accessed 18 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025