

Роль рефлексивного управління у забезпеченні цифрової стійкості підприємств в умовах невизначеності

Онищенко Сергій Миколайович¹

Опубліковано	Секція	УДК
21.12.2025	Економіка	005.334:004.738.5:005.336.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18011576>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі рефлексивного управління у забезпеченні цифрової стійкості підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність адаптації підприємств до динамічних змін, спричинених цифровою трансформацією, геополітичними викликами та технологічними зрушеннями. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад рефлексивного управління та розробка практичних рекомендацій щодо його впровадження. Досліджено ключові компоненти рефлексивного управління та запропоновано концептуальну модель його інтеграції в систему забезпечення цифрової стійкості підприємств.

Ключові слова: рефлексивне управління, цифрова стійкість, невизначеність, адаптивність, цифрова трансформація, організаційне навчання, стратегічне управління.

The role of reflexive management in ensuring enterprise digital resilience under conditions of uncertainty

Abstract. The article is devoted to the study of the role of reflexive management in the formation and maintenance of enterprise digital resilience under conditions of high environmental uncertainty. The relevance of the research is driven by the need for enterprises to adapt to dynamic changes caused by digital transformation, geopolitical challenges, and technological disruptions. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of reflexive management as a tool for ensuring enterprise digital resilience and to develop practical recommendations for its implementation. The study analyzes contemporary approaches to understanding digital resilience and reflexive management, identifies their interrelationship, and reveals their synergistic effects. The key components of reflexive management are examined, including digital environment monitoring, analysis of managerial actions, adaptive planning, and organizational learning. It is substantiated that reflexive management enables enterprises not only to respond to changes but also to proactively shape their digital development strategies through awareness of their own capabilities and constraints. A conceptual model for integrating reflexive management into the digital resilience assurance system is proposed, encompassing five interrelated levels: strategic, tactical, operational, infrastructural, and cultural. The study finds that the successful implementation of reflexive management requires the development of a digital culture, investment in personnel competencies, and the establishment of mechanisms for continuous

¹аспірант кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»
<https://orcid.org/0009-0003-4870-0284>

organizational learning. The results of the research can be applied by enterprise managers in the development of digital transformation strategies, the design of change management systems, and the enhancement of organizational adaptability. Future research directions include empirical validation of the proposed model and the development of indicators for assessing enterprise reflexive maturity in the context of digital resilience.

Keywords: reflexive management, digital resilience, uncertainty, adaptability, digital transformation, organizational learning, strategic management.

Вступ

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненої конвергенцією декількох глобальних трендів: прискореною цифровою трансформацією, геополітичною нестабільністю, кліматичними змінами та еволюцією споживчих переваг. У цих умовах традиційні моделі стратегічного управління, засновані на лінійному плануванні та прогнозуванні, виявляються недостатньо ефективними. Підприємства потребують нових підходів, здатних забезпечити не лише виживання, але й сталий розвиток у турбулентному середовищі.

Цифрова стійкість підприємства – це його здатність підтримувати операційну ефективність, адаптуватися до змін та використовувати цифрові технології для створення конкурентних переваг навіть за несприятливих умов. Однак формування такої стійкості неможливе без відповідних управлінських підходів, серед яких особливе місце займає рефлексивне управління – процес систематичного аналізу та переосмислення власних управлінських дій, стратегій та організаційних практик.

Зв'язок проблеми з важливими науковими завданнями полягає у необхідності розробки інтегрованої теоретичної моделі, яка поєднує концепції рефлексивного управління та цифрової стійкості. Практична значущість дослідження визначається потребою українських підприємств у конкретних інструментах та методах, що дозволять їм успішно функціонувати в умовах подвійної трансформації: цифровізації економіки та адаптації до викликів воєнного стану та повоєнного відновлення.

Проблема набуває особливої актуальності в контексті Стратегії цифрової трансформації України до 2030 року, яка визначає цифровізацію як один з ключових напрямків економічного розвитку держави. Водночас високий рівень невизначеності вимагає від підприємств не просто впровадження цифрових технологій, а формування системної здатності до рефлексії та адаптації своїх цифрових стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи цифрової стійкості підприємств досліджували у своїх працях Kraus S. et al., які визначили цифрову стійкість як багатовимірний конструкт, що включає технологічну, організаційну та стратегічну компоненти [1]. Автори обґрунтували, що цифрова стійкість виходить за межі простого впровадження технологій і вимагає трансформації всієї організаційної системи. Yang Y. розширив розуміння цифрової стійкості, запропонувавши концепцію «цифрової антикрихкості», згідно з якою підприємства можуть не лише витримувати шоки, але й ставати сильнішими завдяки їм [2]. Дослідження продемонструвало критичну роль організаційного навчання та адаптивності у формуванні такої антикрихкості.

У контексті української економіки питання цифрової трансформації підприємств досліджували Ломачинська І., Войцеховська А., які проаналізували бар'єри та драйвери цифровізації вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану [3]. Автори виявили, що успішні підприємства характеризуються високим рівнем управлінської гнучкості та здатністю до швидкого переосмислення стратегій. Концепція рефлексивного управління отримала розвиток у працях Schön D.A., який ще у 1980-х роках запропонував концепцію «рефлексивного практика». Сучасні дослідження адаптували ці ідеї до контексту цифрової економіки. Так, Balters S. et al. обґрунтували необхідність

рефлексивних практик у процесі цифрової трансформації, зазначивши, що без систематичної рефлексії підприємства ризикують впровадити технології без відповідної організаційної трансформації [4]. Теесе D. у своїх працях, присвячених динамічним здатностям підприємств, підкреслив роль рефлексивності як мета-здатності, що дозволяє організаціям розвивати інші компетенції [5]. Автор аргументував, що в умовах цифровізації рефлексивне управління стає критичним фактором підтримання конкурентоспроможності.

Українські дослідники також звертали увагу на важливість рефлексивних підходів. Orplachko I., Malchuk M. проаналізували роль організаційної рефлексії у процесах стратегічного управління підприємствами в умовах кризи [6]. Проте їхнє дослідження не фокусувалося на зв'язку між рефлексивним управлінням та цифровою стійкістю.

Warner K., Wäger M. запропонували модель «рефлексивної цифровізації», яка передбачає постійне переосмислення цілей, методів та наслідків впровадження цифрових технологій [7]. Їхні результати показали, що підприємства, які практикують рефлексивний підхід до цифровізації, демонструють вищу адаптивність та інноваційність. Дослідження Matarazzo M. et al. присвячене аналізу цифрової стійкості малих та середніх підприємств в умовах пандемії COVID-19 виявило, що компанії з розвиненими механізмами організаційного навчання та рефлексії краще справилися з викликами [8].

Попри значний обсяг досліджень, присвячених окремо цифровій стійкості та рефлексивному управлінню, існує брак праць, які б комплексно розглядали їх взаємозв'язок та синергетичний ефект. Невирішеними залишаються питання операціоналізації рефлексивного управління у контексті забезпечення цифрової стійкості, відсутні комплексні моделі інтеграції рефлексивних практик у систему цифрового менеджменту підприємств. Особливо актуальним є розробка практичних інструментів та методик імплементації рефлексивного управління з урахуванням специфіки функціонування підприємств в умовах високої невизначеності, характерної для сучасного етапу розвитку української економіки.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад рефлексивного управління як інструменту забезпечення цифрової стійкості підприємств в умовах невизначеності та розробка концептуальної моделі інтеграції рефлексивних практик у систему цифрового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання: уточнити понятійний апарат дослідження через систематизацію підходів до визначення цифрової стійкості та рефлексивного управління підприємством; виявити та обґрунтувати взаємозв'язок між рефлексивним управлінням та цифровою стійкістю підприємств, визначити канали та механізми їх взаємовпливу; розробити концептуальну модель інтеграції рефлексивного управління у систему забезпечення цифрової стійкості підприємства з ідентифікацією ключових компонентів та взаємозв'язків між ними; визначити ключові принципи та етапи впровадження рефлексивного управління для підвищення цифрової стійкості підприємств; обґрунтувати практичні рекомендації щодо розвитку рефлексивних здатностей підприємств у контексті формування їх цифрової стійкості.

Результати

Цифрова стійкість підприємства – це системна здатність організації підтримувати операційну ефективність, адаптуватися до змін та створювати нову цінність через використання цифрових технологій в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. На відміну від традиційного поняття «цифрова зрілість», яке фокусується на рівні впровадження технологій, цифрова стійкість акцентує увагу на динамічних

здатностях підприємства відповідати на виклики та використовувати можливості цифрової економіки.

Згідно з результатами аналізу сучасних наукових публікацій, цифрова стійкість включає чотири взаємопов'язані виміри:

Технологічний вимір – здатність інфраструктури та цифрових систем підприємства безперебійно функціонувати навіть за умов збоїв, кібератак чи інших технологічних загроз. Цей вимір включає питання кібербезпеки, резервування систем, хмарної інфраструктури та технологічної гнучкості.

Організаційний вимір – здатність організаційних структур, процесів та культури підприємства адаптуватися до вимог цифрового середовища. Це передбачає гнучкість організаційного дизайну, розвинені механізми управління змінами та сприятливу для інновацій організаційну культуру [1].

Стратегічний вимір – здатність керівництва формулювати та коригувати цифрову стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища, передбачати технологічні тренди та трансформувати загрози у можливості.

Людський вимір – наявність у персоналу необхідних цифрових компетенцій, готовність до безперервного навчання та здатність до колаборації в цифровому середовищі [2].

Рефлексивне управління у контексті даного дослідження визначається як систематичний процес критичного аналізу, переосмислення та адаптації управлінських рішень, стратегій та організаційних практик на основі усвідомлення їх наслідків, контекстуальних факторів та власних обмежень. На відміну від традиційного управління, яке часто спирається на усталені схеми та шаблони рішень, рефлексивне управління передбачає постійне «вивчення організацією самої себе» та свідоме конструювання управлінської реальності.

Структура рефлексивного управління включає такі ключові компоненти:

Рефлексивний моніторинг – безперервне спостереження за зовнішнім середовищем, внутрішніми процесами та результатами власних управлінських дій з метою виявлення розбіжностей між очікуваними та фактичними наслідками [4].

Критичний аналіз – глибоке дослідження причин успіхів та невдач, виявлення прихованих припущень та обмежень у прийнятих управлінських підходах, оцінка адекватності існуючих ментальних моделей.

Адаптивне планування – формування стратегій та планів з урахуванням результатів рефлексивного аналізу, готовність до перегляду планів у відповідь на нову інформацію чи зміну обставин.

Організаційне навчання – інституціоналізація висновків рефлексивного аналізу через зміну організаційних рутин, процедур та культурних норм [5].

Аналіз теоретичних джерел та практики функціонування підприємств дозволив виявити багатогранний взаємозв'язок між рефлексивним управлінням та цифровою стійкістю. Цей взаємозв'язок проявляється через п'ять основних механізмів:

Механізм раннього виявлення загроз та можливостей. Рефлексивне управління забезпечує систематичний моніторинг цифрового ландшафту, що дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати потенційні порушення, нові технологічні можливості чи зміни в поведінці споживачів. На відміну від реактивного підходу, коли підприємство реагує на вже виникли проблеми, рефлексивний підхід дозволяє передбачати зміни та проактивно адаптувати стратегію [7].

Механізм адаптації цифрової стратегії. Через постійний аналіз ефективності реалізації цифрової стратегії та її відповідності контекстуальним умовам, рефлексивне управління забезпечує динамічну оптимізацію стратегічних пріоритетів. Це критично важливо в умовах невизначеності, коли початкові стратегічні припущення можуть швидко втратити актуальність.

Механізм розвитку динамічних здатностей. Рефлексивне управління сприяє формуванню та вдосконаленню ключових динамічних здатностей підприємства: здатності відчувати зміни, здатності використовувати можливості та здатності трансформуватися. Ці здатності є фундаментом цифрової стійкості в турбулентному середовищі [5].

Механізм організаційного навчання. Систематична рефлексія над досвідом цифрової трансформації створює інституційну пам'ять підприємства, що дозволяє уникати повторення помилок та масштабувати успішні практики. Це формує організаційну базу знань, яка підвищує ефективність майбутніх цифрових ініціатив.

Механізм культурної трансформації. Впровадження рефлексивного управління сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на експериментування, навчання та відкритість до змін – ключових елементів цифрової культури, необхідної для забезпечення стійкості в цифрову епоху [6].

На основі проведеного аналізу розроблено концептуальну модель інтеграції рефлексивного управління у систему забезпечення цифрової стійкості підприємства. Модель структурована за п'ятьма взаємопов'язаними рівнями, кожен з яких характеризується специфічними рефлексивними практиками та вносить унікальний внесок у формування цифрової стійкості (рис. 1).

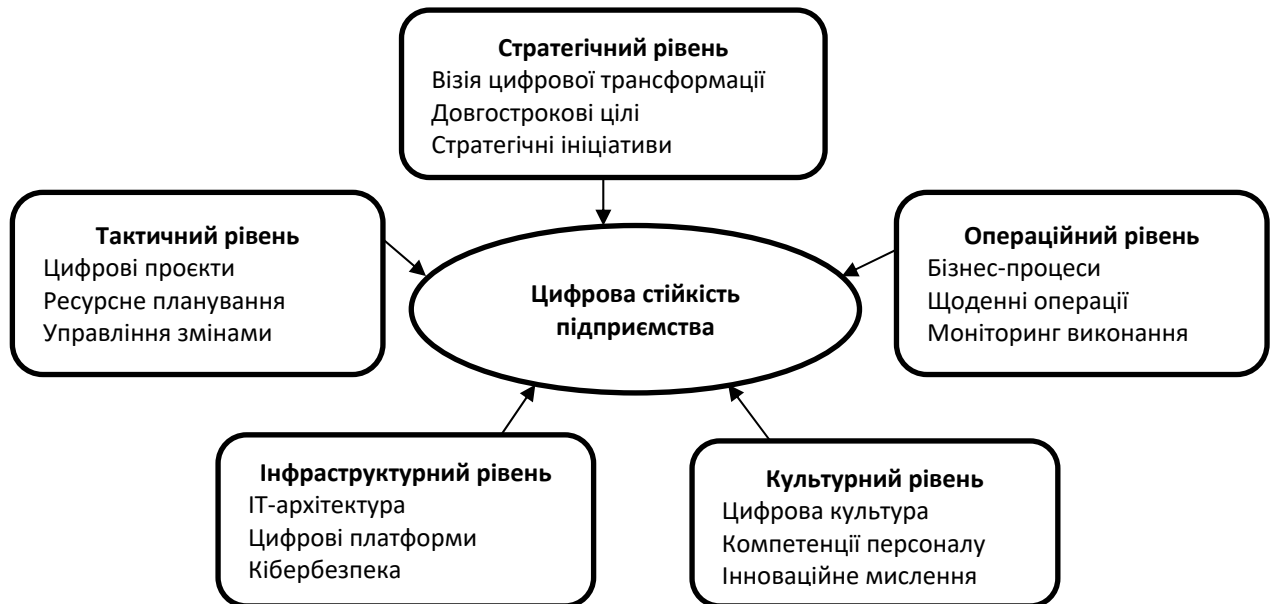


Рис. 1 - Концептуальна модель інтеграції рефлексивного управління у систему забезпечення цифрової стійкості

Джерело: розроблено на основі аналізу [1; 2; 4]

Стратегічний рівень передбачає рефлексію над цифровою візією та стратегією підприємства. На цьому рівні топ-менеджмент систематично переосмислює відповідність цифрової стратегії місії організації, аналізує адекватність стратегічних припущень та коригує стратегічний курс. Ключові практики включають: стратегічні сесії з аналізом цифрового контексту, регулярний перегляд цифрової дорожньої карти, оцінку цифрових компетенцій та здібностей у співвідношенні зі стратегічними амбіціями.

Тактичний рівень фокусується на рефлексії над цифровими проектами та ініціативами. Менеджери середньої ланки аналізують ефективність впровадження цифрових рішень, виявляють бар'єри та драйвери успіху, адаптують методології управління проектами. Рефлексивні практики включають: пост-проектні огляди, аналіз відхилень від плану, вивчення досвіду інших підрозділів та організацій.

Операційний рівень передбачає рефлексію над повсякденними цифровими процесами та операціями. Фронтлайн-менеджери та команди аналізують ефективність використання цифрових інструментів, виявляють можливості оптимізації процесів, збирають зворотний зв'язок від користувачів. Практики включають: щоденні стендапи з аналізом проблем, ретроспективи спринтів у Agile-командах, моніторинг KPI цифрових процесів.

Інфраструктурний рівень стосується рефлексії над цифровою інфраструктурою та технологічним стеком підприємства. IT-департамент аналізує надійність систем, ефективність архітектури, відповідність технологій бізнес-потребам, потенційні технологічні борги. Практики включають: технологічні аудити, аналіз інцидентів та збоїв, оцінка технологічних трендів, планування технологічного оновлення.

Культурний рівень охоплює рефлексію над організаційною культурою, цінностями та поведінковими нормами у контексті цифрової трансформації. HR-департамент та лідери аналізують готовність персоналу до змін, рівень цифрових компетенцій, бар'єри у мисленні та поведінці. Практики включають: опитування персоналу щодо цифрової культури, аналіз кейсів опору змінам, програми розвитку цифрового лідерства, формування спільнот практики.

Успішна імплементація рефлексивного управління вимагає дотримання низки принципів, що забезпечують органічність інтеграції рефлексивних практик у організаційну систему (табл. 1).

Таблиця 1 - Принципи імплементації рефлексивного управління в організаційній системі підприємства

Принцип	Зміст принципу	Управлінські акценти
Принцип системності	Рефлексивне управління розглядається як інтегральний елемент усієї управлінської системи, а не окрема функція чи разова активність	Вбудовування рефлексії у стратегічне планування, управління проектами, операційний менеджмент, HR-процеси
Принцип регулярності	Рефлексивні практики мають здійснюватися на постійній основі, а не епізодично чи лише у кризових ситуаціях	Формування сталого рефлексивного циклу в системі управління, підвищення адаптивності підприємства
Принцип багаторівневості	Рефлексія реалізується на індивідуальному, командному та організаційному рівнях	Узгодження особистих управлінських рішень із командними практиками та організаційною пам'яттю
Принцип психологічної безпеки	Забезпечення умов для відкритого обговорення помилок, альтернативних підходів і експериментів без страху санкцій	Формування довіри, запобігання формалізації рефлексії та зміщенню її у площину пошуку винних
Принцип орієнтації на дію	Результати рефлексії мають трансформуватися у конкретні управлінські рішення та зміни	Забезпечення зв'язку між аналізом досвіду та практичними трансформаціями стратегій і процесів
Принцип технологічної підтримки	Використання цифрових інструментів для підтримки, фіксації та масштабування рефлексивних практик	Використання цифрових інструментів для підтримки, фіксації та масштабування рефлексивних практик

Джерело: створено на основі аналізу [3; 5]

Процес впровадження рефлексивного управління для підвищення цифрової стійкості може бути структурований у п'ять послідовних етапів:

Етап 1: Діагностика рефлексивної зрілості. Проводиться оцінка поточного стану рефлексивних практик в організації, виявляються існуючі механізми організаційного навчання, аналізується організаційна культура з точки зору відкритості до рефлексії. Результатом є карта рефлексивної зрілості організації та ідентифікація зон для розвитку.

Етап 2: Розробка архітектури рефлексивного управління. На основі діагностики проєктується система рефлексивних практик для різних організаційних рівнів, визначаються формати рефлексивних сесій, розробляються процедури та інструменти, плануються необхідні організаційні зміни. Критично важливим є адаптація архітектури до специфіки підприємства та його цифрової стратегії [8].

Етап 3: Пілотування та навчання. Відібрані рефлексивні практики впроваджуються у пілотних підрозділах чи проєктах, проводиться навчання менеджерів та співробітників методам рефлексії, фасилітації рефлексивних сесій, збирається зворотний зв'язок про ефективність практик.

Етап 4: Масштабування та інституціоналізація. Успішні практики розповсюджуються на інші підрозділи, створюються організаційні механізми підтримки рефлексії (наприклад, спільноти практики, бази знань), рефлексія вбудовується у формальні процеси та процедури, розробляються метрики оцінки рефлексивної активності.

Етап 5: Безперервне вдосконалення. Сама система рефлексивного управління стає об'єктом рефлексії – аналізується її ефективність, виявляються можливості вдосконалення, адаптуються практики до еволюції організаційного контексту. Це забезпечує динамічність та релевантність рефлексивного управління у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного дослідження сформульовано комплекс практичних рекомендацій для підприємств, спрямованих на розвиток рефлексивних здатностей у контексті забезпечення цифрової стійкості:

1. Інвестувати у розвиток рефлексивного лідерства. Топ-менеджмент повинен не лише декларувати важливість рефлексії, але й особисто демонструвати рефлексивні практики, відкрито обговорювати власні помилки та процес навчання на них. Доцільно включити рефлексивні компетенції у модель лідерства організації та оцінювати лідерів за здатністю стимулювати рефлексію у командах.

2. Створити структуровані простори для рефлексії. Рефлексія не відбувається спонтанно у турбулентному бізнес-середовищі – необхідно свідомо виділяти час та створювати формати для неї. Це можуть бути регулярні стратегічні сесії, пост-проєктні огляди, щотижневі командні ретроспективи, щорічні «дні рефлексії». Важливо інституціоналізувати ці практики, зробивши їх обов'язковою частиною організаційного ритму.

3. Розвивати культуру експериментування та навчання на помилках. Ключовою перешкодою для рефлексії часто є страх визнання помилок. Необхідно трансформувати організаційну культуру таким чином, щоб помилки сприймалися як можливості для навчання, а не причини для покарання. Корисними практиками є: публічне визнання топ-менеджментом власних помилок, створення «музею провалів» як інструменту навчання, винагорода за найкращі уроки, вивчені з невдач.

4. Використовувати цифрові платформи для підтримки рефлексії. Сучасні інструменти управління знаннями, колаборативні платформи та аналітичні панелі можуть суттєво підвищити ефективність рефлексивних практик. Вони дозволяють документувати висновки рефлексії, робити їх доступними для всієї організації, відстежувати імплементацію рішень, аналізувати патерни у організаційному навчанні.

5. Інтегрувати рефлексію у Agile-практики. Для підприємств, які використовують Agile-методології, рефлексія є природною складовою через ретроспективи спринтів. Проте важливо не обмежуватися формальними ретроспективами, а глибше інтегрувати рефлексивний підхід у всі Agile-церемонії та масштабувати його на рівень продуктових портфелів та стратегії.

6. Розвивати навички критичного мислення та рефлексії у персоналу. Рефлексія – це навичка, яку можна розвивати через навчання. Доцільно включити модулі з критичного мислення, системного аналізу, фасилітації групової рефлексії у програми розвитку менеджерів. Корисними є також практики навчального коучингу та наставництва, спрямовані на розвиток рефлексивності.

7. Створити механізми трансформації рефлексивних інсайтів у організаційні зміни. Необхідно побудувати прозорі процеси, через які висновки рефлексивного аналізу трансформуються у зміни стратегій, процесів, політик. Це може включати: формування проектних команд для імплементації змін, виділення бюджетів на експерименти, створення систем відстеження виконання рішень, що впливають з рефлексії.

Висновки

Результати дослідження підтверджують, що рефлексивне управління виступає системоутворювальним чинником забезпечення цифрової стійкості підприємств в умовах невизначеності. Уточнення змісту ключових понять, ідентифікація механізмів взаємозв'язку між рефлексивними управлінськими практиками та цифровою стійкістю, а також розроблення багаторівневої концептуальної моделі їх інтеграції дозволили обґрунтувати цілісний підхід до формування адаптивних, навчальних і культурно зрілих організацій. Запропонована система принципів, поетапний процес впровадження та комплекс практичних рекомендацій створюють методологічну й прикладну основу для підвищення здатності підприємств до своєчасної адаптації, стратегічного оновлення та стійкого розвитку в умовах цифрових трансформацій. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення цифрової стійкості через систематизацію та розвиток рефлексивних практик. Запропонована модель та рекомендації можуть слугувати основою для розробки корпоративних програм розвитку рефлексивних здатностей, адаптованих до специфіки конкретних організацій.

Напрямки подальших досліджень визначаються необхідністю емпіричної верифікації запропонованої концептуальної моделі на даних функціонування підприємств різних галузей та розмірів. Перспективним є розробка системи метрик та індикаторів оцінки рефлексивної зрілості організацій у контексті цифрової стійкості, що дозволить кількісно вимірювати вплив рефлексивного управління на організаційну ефективність. Актуальним є також дослідження специфіки впровадження рефлексивного управління у різних організаційних контекстах, зокрема у стартапах, корпораціях, підприємствах публічного сектору. Особливої уваги заслуговує вивчення ролі цифрових технологій (штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних платформ) у фасилітації та масштабуванні організаційної рефлексії. Перспективним напрямком є також дослідження взаємозв'язку між рефлексивним управлінням та іншими концепціями адаптивності організацій: організаційною двоїстістю, динамічними здатностями, організаційною гнучкістю навчання.

Список використаних джерел

1. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International*

- Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. 102466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
2. Yang Y. Retraction Note: Research on the optimization of the supplier intelligent management system for cross-border e-commerce platforms based on machine learning. *Inf Syst E-Bus Manage* 21 (Suppl 1), 63 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-022-00588-x>
3. Ломачинська, І., Войцеховська А. та Саркісян М. Динаміка цифрової трансформації в Україні: основні тенденції та вплив на національну економіку. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 2 (21). С. 267–280. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280>.
4. Balters S., Weinstein Th., Mayselless N., Auernhammer J., Hawthorne G., [Steinert M.](#), [Meinel Chr.](#), [Leifer L. J.](#), [Reiss A. L.](#) Design science and neuroscience: A systematic review of the emergent field of Design Neurocognition. *Design Studies*. 2023. Vol. 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2022.101148>
5. Teece D.J. A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*. 2017. Vol. 53. No. 1. P. 1-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
6. Oplachko I., Malchyk M., Popko O. Organizational support of the crisis management mechanism of the industrial enterprises activity on the basis of reflexive approach. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*. 2019. Vol. 53, No 1. P. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.17951/h.2019.53.1.49-58>
7. Warner K.S.R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. No. 3. P. 326-349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
8. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 642-656. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>