

МЕТОДИКА АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

©2025 КРАВЧЕНКО А. О., КУЗНЕЦОВА С. О.

УДК 658.152:005.21:330.131.7
JEL: G31; L21; M21

Кравченко А. О., Кузнецова С. О. Методика адаптивного стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах високої ринкової турбулентності

У статті представлено авторську методику адаптивного стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств, що розроблена з урахуванням умов підвищеної ринкової турбулентності. Актуальність дослідження зумовлена зростанням нестабільності глобального бізнес-середовища, в якому традиційні підходи до інвестування втрачають ефективність. Запропонована методика поєднує сучасні концепції стратегічного менеджменту, сценарного аналізу, теорії реальних опціонів та принципи agile-управління, дозволяючи підприємствам своєчасно адаптувати інвестиційні рішення до змін у зовнішньому середовищі. Розроблена структура управління включає три послідовні блоки: діагностику середовища та ідентифікацію турбулентності; формування альтернативних стратегій інвестування відповідно до ймовірних сценаріїв розвитку подій; ітеративне впровадження стратегії з можливістю її гнучкого коригування на основі фактичних змін ринкових параметрів. Основу методики становлять п'ять ключових принципів: випереджувальна діагностика ринкових змін, формування гнучких цільових орієнтирів, поетапність реалізації інвестицій з урахуванням реальних опціонів, децентралізація процесу ухвалення рішень та стратегічне резервування ресурсів. Практичну ефективність методики проілюстровано на прикладі інвестиційного проекту промислового підприємства. Порівняння адаптивного та традиційного підходів засвідчило перевагу першого у зниженні ризиків втрати капіталу, збереженні фінансової стійкості та забезпеченні можливості реагування на сценарії кризи. Водночас адаптивний підхід зберігає шанс реалізувати прибуткові проекти в разі поліпшення ситуації. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей у процесі стратегічного інвестування за умов високої волатильності зовнішнього середовища.

Ключові слова: інвестиційна стратегія, фінансові ринки, сценарний аналіз, ринкова турбулентність, адаптивне управління.

Рис.: 3. **Бібл.:** 14.

Кравченко Андрій Олегович – аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: andrii.kravchenko@emmb.khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6548-4264>

Кузнецова Світлана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: svitlana.kuznetsova@khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1567-4791>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2896-2016>

UDC 658.152:005.21:330.131.7
JEL: G31; L21; M21

Kravchenko A. O., Kuznetsova S. O. The Methodology of Adaptive Strategic Management of Investment Activities of Enterprises in the Context of High Turbulence of Market

This article presents an authors' methodology for adaptive strategic management of investment activities of enterprises, developed taking into account the conditions of increased market turbulence. The relevance of the research is determined by the increasing instability of the global business environment, where traditional approaches to investing are losing their efficiency. The proposed methodology combines modern conceptions of strategic management, scenario analysis, real options theory, and agile management principles, allowing enterprises to adapt investment decisions in a timely manner to changes in the external environment. The developed management structure includes three sequential blocks: diagnosing the environment and identifying turbulence; forming alternative investment strategies according to likely scenarios of event development; iterative implementation of the strategy with the option for flexible adjustment based on actual changes in market parameters. The methodology is based on five key principles: proactive diagnosis of market changes, forming flexible target guidelines, staged implementation of investments considering real options, decentralization of the decision-making process, and strategic resource reservation. The practical efficiency of the methodology is illustrated through an investment project of an industrial enterprise. The comparison of adaptive and traditional approaches has confirmed the superiority of the former in reducing the risks of capital loss, maintaining financial stability, and ensuring the ability to respond to crisis scenarios. Along with this, the adaptive approach preserves the opportunity to implement profitable projects in the event of an improvement in the situation. The results of the study can be utilized by businesses in various industries in the process of strategic investment under conditions of high volatility in the external environment.

Keywords: investment strategy, financial markets, scenario analysis, market turbulence, adaptive management.

Fig.: 3. **Bibl.:** 14.

Kravchenko Andrii O. – Postgraduate Student of the Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: andrii.kravchenko@emmb.khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6548-4264>

У сучасному глобалізованому середовищі, яке характеризується підвищеною динамікою змін, невизначеністю та високою волатильністю ринкових умов, стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємств набуває нових акцентів. Традиційні підходи до стратегічного планування, орієнтовані на довгострокову стабільність та лінійність розвитку, виявляються малоефективними в умовах постійних економічних шоків, геополітичної нестабільності та швидкого технологічного прогресу. Це зумовлює потребу в новій парадигмі управління, здатній забезпечити гнучкість, швидке реагування на зовнішні виклики та збереження стійкості бізнесу навіть у кризових ситуаціях.

Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є адаптивне стратегічне управління, що поєднує переваги ситуативного менеджменту, сценарного прогнозування та принципів децентралізації прийняття рішень. Актуальність даного підходу підтверджується як на теоретичному рівні – через розвиток концепцій *dynamic capabilities*, *agile-management* і *real options*, – так і на практиці, зокрема в умовах пандемії COVID-19, енергетичної кризи та політичної турбулентності, коли гнучкість інвестиційної політики стала критично важливою умовою виживання для багатьох компаній.

Попри зростаючий науковий інтерес до проблематики адаптивного управління, у літературі досі відсутня комплексна методологія, що інтегрувала б стратегічний менеджмент із фінансовими інструментами оцінки та коригування інвестиційної діяльності в режимі високої турбулентності. Особливо бракує практично орієнтованих моделей, які б ураховували динамічний характер зовнішнього середовища, невизначеність сценаріїв розвитку та необхідність швидкої реакції на зміни без втрати стратегічної цілісності. Отже, розроблення методики адаптивного стратегічного управління інвестиціями з урахуванням принципів гнучкості, поетапності, резервування ресурсів та використання реальних опціонів є актуальним завданням сучасної науки та практики управління підприємствами.

Проблематика стратегічного управління в умовах турбулентного середовища активно досліджується протягом останніх десятиліть. Витоки концепції адаптивного управління сягають теорії ситуаційного підходу та еволюційної школи менеджменту, де обґрунтовувалася необхідність

гнучких структур і процесів управління в умовах невизначеності. Сучасні наукові розвідки зосереджені на розробці підходів, що дозволяють підвищити гнучкість і швидкість реакції підприємств на зміни. Зокрема, концепція динамічних спроможностей (*dynamic capabilities*) підкреслює здатність фірми постійно відчувати зміни середовища, захоплювати нові можливості та трансформувати свою діяльність відповідно до них [14]. Дослідження Singh A. K., Burhan M. присвячене формуванню архітектури динамічних здібностей підприємства для реагування на зміни, що підтверджує значення інституційної гнучкості у стратегічному розвитку [12]. У науковій літературі набули розвитку підходи стратегічної гнучкості та агільного менеджменту (*agile-management*). Зокрема, Sherif K. показав, що впровадження адаптивних стратегій управління знаннями підвищує інноваційність і конкурентоспроможність організацій [11]. Дослідження Ouakouak M. L., Ouedraogo N., Mbengue A. на вибірці 365 європейських компаній продемонструвало, що поєднання раціонального довгострокового планування з адаптивними підходами (постійний перегляд і коригування стратегій) позитивно впливає на фінансові результати підприємств [9]. Це підтверджує доцільність інтеграції гнучких механізмів у процес стратегічного планування.

Окрему увагу дослідники приділяють розвитку адаптивного управління в контексті сучасних викликів, таких як цифровізація та технологічні зміни. Зінченко О., Приварнікова І., Самойленко А. розробили концептуальні основи адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах цифрової трансформації бізнесу [14], обґрунтувавши принципи ітеративного циклічного прийняття рішень, децентралізації відповідальності та використання методології Agile в управлінні. Інші автори досліджували прикладні аспекти адаптивних стратегій у різних сферах: зокрема, Осовцев В. А., Пшедецька Н. В., Сагідуллаєва М. С. запропонували системну модель адаптивного управління стратегічним маркетингом підприємства в умовах мінливого ринку [8]; Pereira M. M., de Oliveira D. L., Santos P. P., Frazzon E. M. розробили референційну модель адаптивного управління для омніканальних ланцюгів постачання в роздрібній торгівлі [10]; Gjoser A. S., Kyvik O. вивчали

проблематику реалізації адаптивної стратегії на рівні лінійних менеджерів у будівельних компаніях тощо [5].

У сфері управління інвестиціями все більшого значення набувають методи сценарного планування та реальні опціони, що дозволяють врахувати кілька можливих сценаріїв розвитку подій. Класична теорія незворотних інвестицій підкреслює, що за високої невизначеності доцільно відкласти або поетапно здійснювати інвестиції, адже зростання волатильності підвищує цінність гнучкості (*option value*) і негативно впливає на готовність фірм інвестувати [1; 4]. Емпіричні дослідження підтверджують цю закономірність: так, Jing Z., Lu S., Zhao Y., Zhou J. виявили, що зростання невизначеності економічної політики спонукає компанії обмежувати капіталовкладення та накопичувати ліквідні активи, що зрештою знижує ризик раптових обвалів цін акцій [4]. Отже, сучасна наука закладає концептуальні основи для адаптивного стратегічного управління, проте окремі аспекти залишаються недостатньо вирішеними.

Аналіз літератури показав, що попри значний інтерес до адаптивного менеджменту методологія адаптивного стратегічного управління інвестиційною діяльністю в умовах екстремальної турбулентності розкрита не повною мірою. Багато робіт фокусуються або на загальних засадах гнучкого планування, або на окремих функціональних напрямках (маркетинг, знання, цифрові технології). Водночас відсутня цілісна концепція, яка б інтегрувала інструменти стратегічного управління та фінансового управління інвестиціями для забезпечення стійкості підприємства в надто мінливому середовищі. Залишається відкритим питання: як саме організувати процес стратегічного управління інвестиціями, щоб він вчасно реагував на різкі зовнішні зміни та дозволяв підприємству адаптивно коригувати інвестиційний портфель? Невирішеними залишаються такі аспекти, як критерії виявлення початку «турбулентного режиму» на ринку; механізми оперативного перегляду інвестиційних планів; поєднання кількісних методів (фінансового аналізу, сценарного моделювання) з організаційними підходами (гнучкі команди, децентралізоване прийняття рішень). Таким чином, актуальним є подальший розвиток методологічних основ адаптивного управління інвестиційною діяльністю, що і зумовило вибір напрямку даного дослідження.

Метою статті є розробка методики адаптивного стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах високої ринкової турбулентності, яка забезпечить підвищення гнучкості, стійкості та ефективності прийняття інвес-

тиційних рішень шляхом інтеграції сучасних підходів стратегічного менеджменту, сценарного аналізу та механізмів реальних опціонів.

Світовий ринок акціонерного капіталу впродовж останнього десятиліття демонструє виразну тенденцію до експансивного зростання, що є наслідком синергетичного впливу інституційного інвестування, технологічного прогресу та глобалізації фінансових ринків. Згідно з аналітичними даними, за період з 2013 по 2023 рр. загальна капіталізація світового фондового ринку зросла майже вдвічі – з 65,04 до 124,63 трлн дол. США (*рис. 1*). Така динаміка є відображенням структурних змін у глобальній економіці, зокрема зростання ролі фінансових інструментів, масштабного притоку капіталу до технологічного сектора, а також зміни парадигми очікувань інвесторів у контексті цифрової трансформації.

Регіональний аналіз структури ринку засвідчує збереження домінуючої позиції американського сегмента, який досяг 67,26 трлн дол. США у 2024 р., що становить понад половину всієї світової ринкової капіталізації (*рис. 2*). Такий феномен можна пояснити не лише глибокою лібералізацією фінансової системи США, але й високим рівнем ліквідності, прозорості корпоративного управління та стійким розвитком фондового ринку в умовах геоекономічної турбулентності. Протилежну динаміку демонструють інші регіони світу, які, попри позитивну капіталізаційну динаміку, не змогли досягти аналогічного рівня приросту, що свідчить про збереження нерівномірності доступу до глобальних фінансових ресурсів.

Особливої уваги заслуговує роль технологічного сектора в переформатуванні структури фондового ринку. Саме компанії високих технологій – переважно американські – стали ключовими драйверами капіталізаційного зростання у 2020–2023 рр., демонструючи значну стійкість до зовнішніх шоків та здатність до інноваційного прориву. Водночас пандемія COVID-19 лише посилила поляризацію між ринками, де інституційна зрілість дозволила адаптуватися до нових умов, і регіонами, що не змогли забезпечити аналогічного рівня економічної резильєнтності.

Таким чином, динаміка глобального ринку капіталу впродовж останніх років підтверджує необхідність розробки нових моделей стратегічного фінансового регулювання, спрямованих на забезпечення рівномірного розвитку фондових ринків та підтримку довгострокової інвестиційної активності в умовах зростаючої турбулентності.

Висока ринкова турбулентність характеризується такими ознаками: багатоваріантність мож-

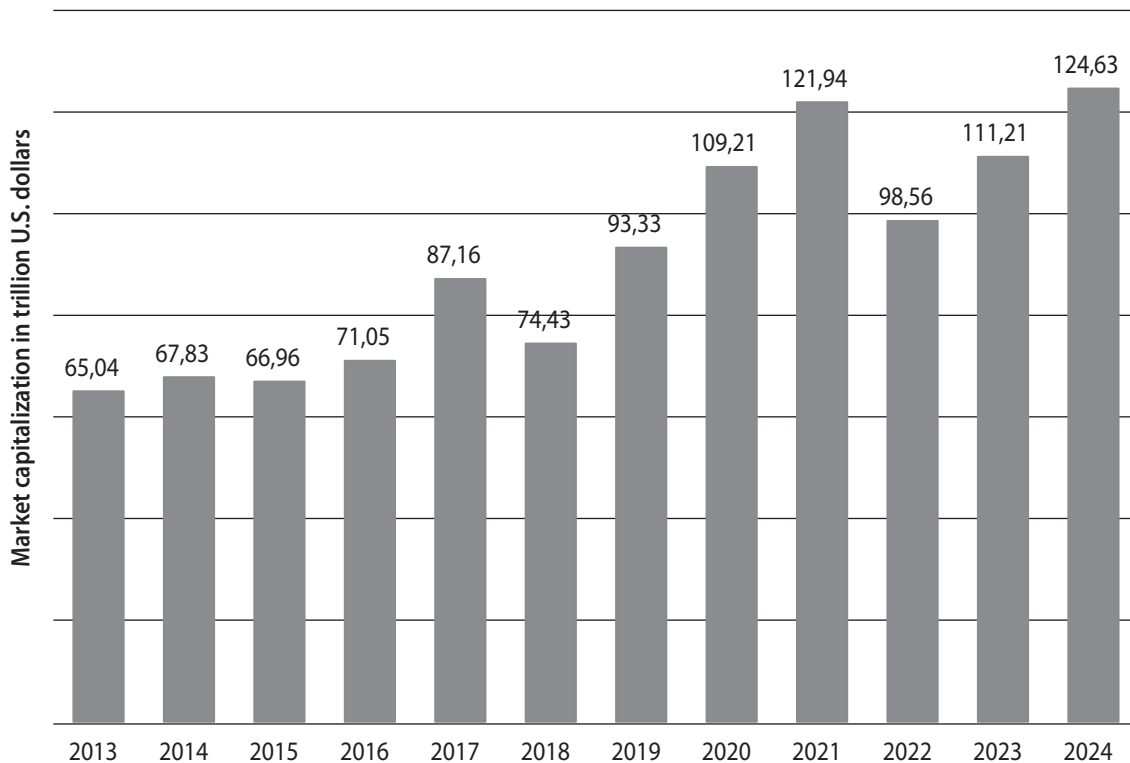


Рис. 1. Загальна ринкова капіталізація компаній, що зареєстровані на фондових біржах світу з 2013 по 2024 рр. (трлн дол. США)

Джерело: побудовано авторами за даними [13].

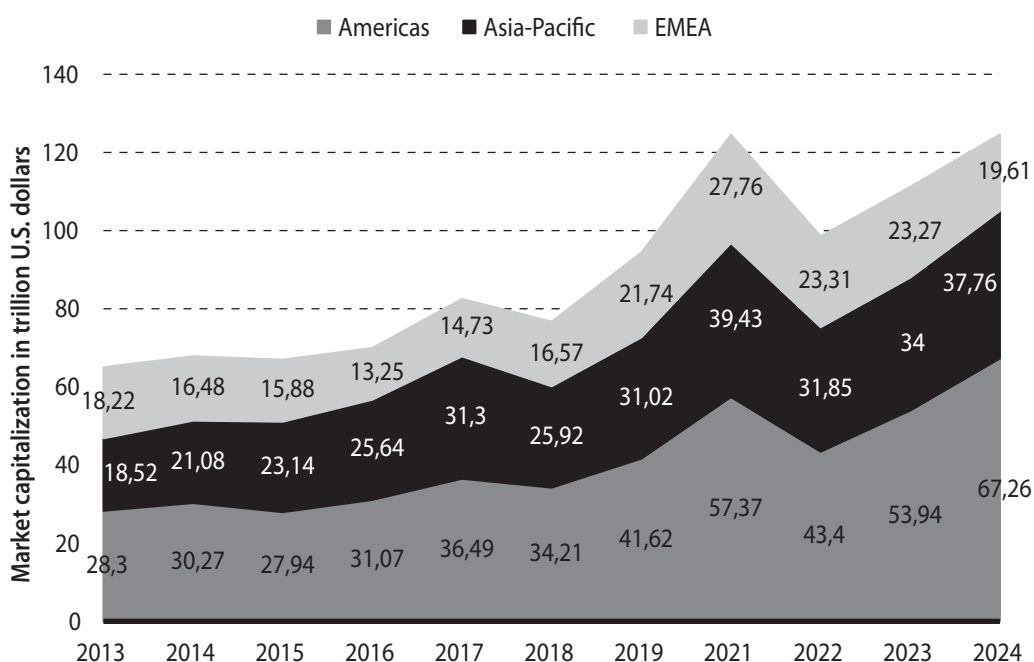


Рис. 2. Капіталізація внутрішніх фондових ринків у світі за регіонами у 2013–2024 рр. (трлн дол. США)

Джерело: побудовано авторами за даними [13].

ливих станів середовища у близькій перспективі; значна амплітуда коливань ключових показників (курси валют, ціни акцій, ставки тощо); низька передбачуваність подій, коли навіть незначні фактори можуть спричинити суттєві зрушення рин-

кової кон'юнктури. За таких умов підприємство стикається з підвищеним інвестиційним ризиком: проекти, що були економічно привабливими за попередніх умов, раптом втрачають рентабельність через зміну зовнішніх параметрів (попиту, вартос-

ті капіталу, сировини і т. д.). Адаптивне стратегічне управління інвестиційною діяльністю покликане встановити безперервний цикл моніторингу та коригування інвестиційних рішень відповідно до актуальної ситуації. Розроблена методика базується на таких ключових принципах [2–9; 11; 14]:

- 1) *Принцип випереджувальної діагностики* – постійне відстеження індикаторів ринкової турбулентності (волатильність ринку, індекси очікувань, показники невизначеності тощо) для раннього виявлення тенденцій, що несуть загрозу або відкривають нові можливості для інвестицій.
- 2) *Принцип гнучкої мети* – стратегічні інвестиційні цілі підприємства формулюються не жорстко в абсолютних показниках, а у вигляді діапазонів або декількох альтернативних сценарних орієнтирів; це дозволяє змінювати цільові параметри проектів, не руйнуючи загальної стратегії.
- 3) *Принцип поетапності та реальних опціонів* – великі інвестиційні проекти розбиваються на етапи (черги), причому на кожному етапі передбачені опції: продовжити, відкласти або припинити інвестування залежно від умов. Такий підхід спирається на теорію реальних опціонів, яка надає кількісну оцінку цінності гнучкості в рішеннях щодо капіталовкладень.
- 4) *Принцип децентралізації та швидкого узгодження рішень* – в умовах турбулент-

ності традиційна ієрархічна система погодження інвестиційних проектів може призводити до зволікань; натомість пропонується запровадити крос-функціональні команди або комітети, уповноважені оперативно переглядати інвестпортфель і затверджувати корективи.

- 5) *Принцип резервування ресурсів* – при формуванні інвестиційного бюджету певна частка коштів свідомо залишається нерозподіленою (резерв під невизначені можливості), щоб підприємство могло швидко профінансувати перспективну ініціативу або компенсувати втрати, якщо ситуація зміниться.

На рис. 3 зображено структурну схему запропонованого адаптивного управління інвестиційною діяльністю.

Процес складається з трьох основних блоків. Перший – «Діагностика середовища та передумов для інвестицій». На цьому етапі здійснюється моніторинг зовнішнього середовища: збирається інформація про стан ринку, макроекономічні показники, галузеві тренди. Визначаються показники турбулентності: наприклад, коефіцієнт варіації цін на основну продукцію підприємства, індекс волатильності ринку (VIX), індекс економічної політики (EPU) тощо. На основі цих даних формуються сценарії розвитку ситуації – базовий (найбільш імовірний), оптимістичний та

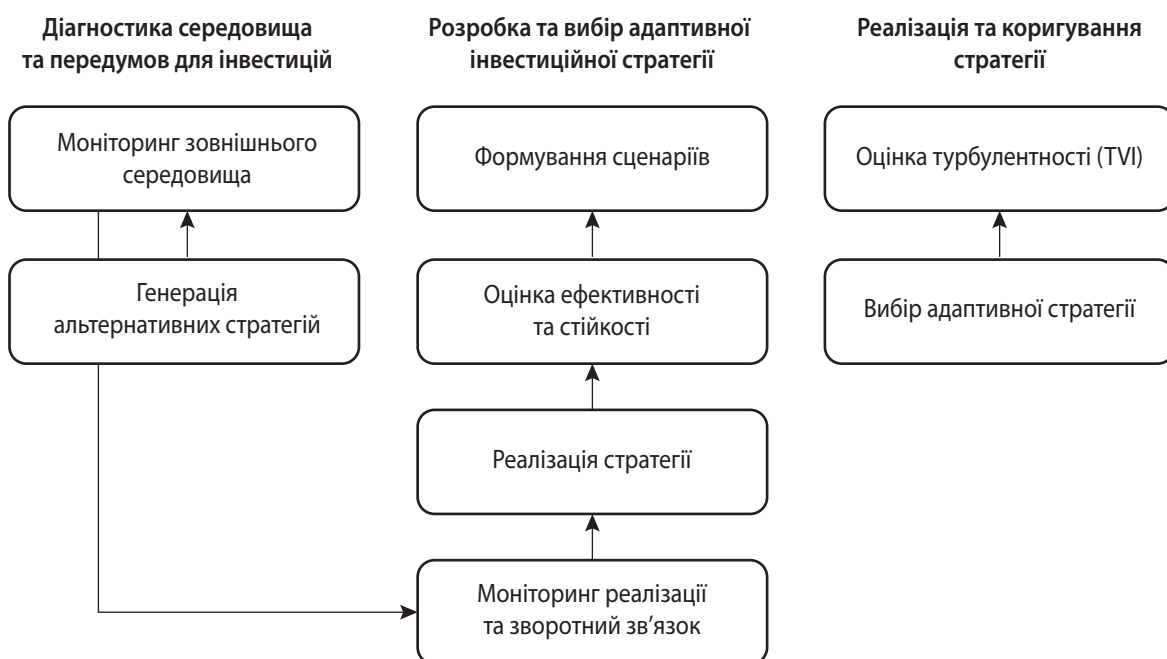


Рис. 3. Структурна схема адаптивного стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано авторами за даними [1–12; 14].

песимістичний (кризовий). Другий блок – «Розробка та вибір адаптивної інвестиційної стратегії». Тут генеруються альтернативні стратегічні рішення для кожного сценарію. Зокрема, визначаються можливі шляхи дій: масштабування запланованих інвестицій, їх зменшення, перенесення строків або перегляд пріоритетів портфеля. Кожна стратегія оцінюється за критеріями ефективності (очікувана NPV, внутрішня норма дохідності) та стійкості (чутливість до відхилення параметрів). Враховується також наявність реальних опціонів: наприклад, можливість вийти з проекту на ранній стадії із мінімальними втратами або, навпаки, швидко наростити інвестиції у випадку сприятливого розвитку. Шляхом порівняння обирається оптимальна стратегія, причому критерій оптимальності включає максимізацію очікуваного результату та мінімізацію ризику найгіршого випадку (мінімаксне застереження). Третій блок – «Реалізація та коригування стратегії». На цьому етапі запроваджується вибрана стратегія, але управління продовжує носити ітеративний характер: встановлюються контрольні точки (*milestones*), у яких проводиться перевірка відповідності фактичних умов обраному сценарію. Якщо фактичні параметри відхиляються понад допустиме від прогнозних, стратегія переглядається: підприємство переключається на інший, заздалегідь розроблений план або коригує існуючий. Таким чином забезпечується циклічність процесу: після кожної ітерації знову здійснюється діагностика середовища, і цикл повторюється. Подібна схема узгоджується з підходами Agile, де планування і виконання відбуваються короткими циклами з постійним зворотним зв'язком.

Практичну дієвість методики проаналізовано на досліджуваному підприємстві Харківської області. Підприємство розглядає інвестиційний проект (запуск нової виробничої лінії) вартістю 10 млн грн із прогнозним життєвим циклом 5 років. За стабільного сценарію (нульове зростання економіки, помірна інфляція ~5%, стабільні ціни на сировину) очікуються грошові потоки, що дають чисту приведену вартість проекту $NPV_s = +2,0$ млн грн (тобто проект прибутковий). За кризового сценарію (падіння ринку на 20%, стрибок інфляції > 15%, подорожчання кредитних ресурсів) прогнозовані потоки призводять до $NPV_k = -3,0$ млн грн (збиток). Імовірність стабільного сценарію оцінимо як 70%, кризового – 30% (можливі й інші сценарії, але для простоти беремо два). Традиційний підхід до оцінки передбачає розрахунок очікуваної NPV без урахування гнучкості: $E(NPV) = 0,7 \times (+2,0) + 0,3 \times (-3,0) = +0,7$ млн грн. Отже, якщо брати до уваги лише середнє значен-

ня, проект виглядає дещо привабливим (позитивна очікувана NPV). Однак є 30% шанс отримати значний збиток. У разі реалізації негативного сценарію підприємство втратить 3 млн грн, що може підірвати його фінансову стійкість.

Адаптивна стратегія натомість пропонує такий підхід: замість негайної повномасштабної реалізації проекту – запустити його пілотну фазу вартістю 2 млн грн, і відкласти рішення щодо подальших інвестицій до прояснення ринкової ситуації. За рік стане зрозуміло, який сценарій реалізується. Якщо ринок піде за стабільним або оптимістичним сценарієм, підприємство продовжує інвестувати решту 8 млн грн у проект; якщо ж настане криза – проект згорнеться після пілотної фази (втрачається 2 млн, але уникаються більші збитки). Прорахуємо результат такої стратегії. У стабільному випадку пілотний запуск принесе незначний прибуток або дозволить переконатися в доцільності проекту; далі інвестиція 8 млн дасть NPV близько +2,0 млн (як і раніше), мінус невелику втрату від упущеної вигоди за рік очікування (дисконт, умовно -0,3 млн). Загальний результат стабільного сценарію при адаптивному підході буде близько +1,7 млн грн. У кризовому випадку підприємство втратить лише вкладені 2 млн грн пілотних інвестицій ($NPV \approx -2,0$ млн), але уникне додаткових втрат, не інвестуючи решту 8 млн у збитковий проект. Очікувана NPV адаптивної стратегії: $E(NPV_a) = 0,7 \times (+1,7) + 0,3 \times (-2,0) = +0,79 - 0,60 = +0,19$ млн грн. Цей результат трохи менший за +0,7 млн традиційного підходу, проте ризик великих збитків усунуто – максимальний потенційний мінус становить 2 млн замість 3 млн. Адаптивна стратегія діє як страхування від найгіршого сценарію ціною незначного зниження середнього очікуваного прибутку. З точки зору теорії рішень, це близьке до критерію мінімізації максимальних втрат (*minimax*), що цілком раціонально для підприємства у вкрай невизначеному середовищі. Крім того, у разі сприятливого розвитку подій адаптивна стратегія може бути прискорена: підприємство, помітивши позитивні сигнали ринку, може збільшити масштаби проекту або залучити додаткові ресурси, тим самим компенсуючи втрачений час.

Аналіз демонструє переваги адаптивного управління. По-перше, підприємство зберігає фінансову стійкість у разі несприятливої ситуації, уникаючи катастрофічних втрат, що особливо важливо за високої турбулентності (коли можливі різкі кризи). По-друге, зберігається можливість реалізувати проект повністю, якщо ризики не справляються – отже, підприємство не відмовляється від

прибуткових можливостей, а лише відкладає або фазує їх. По-третє, накопичення інформації та навчання у процесі пілотних впроваджень дає змогу уточнити параметри проекту, підвищити точність прогнозів на наступні етапи, що потенційно збільшує підсумковий прибуток. Таким чином, адаптивне стратегічне управління інвестиціями забезпечує кращий баланс між ризиком і дохідністю, ніж жорстке планування, і підвищує резильєнтність (здатність до відновлення) підприємства в умовах турбулентності.

Актуальність отриманих результатів полягає в поєднанні інструментів стратегічного менеджменту з фінансово-інвестиційними методами для побудови єдиної адаптивної методики. На відміну від традиційних підходів, що розглядають стратегічне планування статично, запропонована методика передбачає циклічний, багатоетапний процес ухвалення рішень з можливістю коригування курсу після отримання нової інформації.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано концептуальні та прикладні засади адаптивного стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах високої ринкової турбулентності. Запропонована методика базується на поєднанні стратегічного менеджменту, сценарного аналізу, інструментів реальних опціонів і принципів agile-управління, що забезпечує її релевантність до сучасних викликів нестабільного бізнес-середовища.

Адаптивне управління дозволяє підприємствам забезпечити стійкість інвестиційної політики за рахунок упровадження гнучких механізмів: випереджувальної діагностики змін середовища, формування діапазонних стратегічних орієнтирів, реалізації проектів поетапно з вбудованими опціями, оперативного ухвалення рішень та резервування фінансових ресурсів. Практичне застосування методики на прикладі промислового підприємства підтвердило її ефективність у зниженні ризику критичних втрат і підвищенні стійкості інвестиційних рішень.

Результати дослідження доводять, що адаптивна стратегія, навіть із нижчою очікуваною NPV, забезпечує кращий баланс між ризиком і прибутковістю порівняно з традиційним підходом. Методика, що ґрунтується на ітеративному, циклічному прийнятті рішень, сприяє формуванню організаційної резильєнтності та підвищенню готовності підприємства до реагування на екстремальні ринкові зміни.

Таким чином, розроблена методика є ефективним інструментом стратегічного інвестування в умовах підвищеної волатильності ринків і може

служити основою для подальших наукових досліджень і практичних впроваджень у сфері управління інвестиційними портфелями в промисловості, інфраструктурних та інноваційних проектах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гіріна О. Б., Івченко В. П. Багатокритеріальна оптимізація структури портфеля реальних інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-37>
2. Arici T., Gok M. S. Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 6. Art. 5364. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15065364>
3. Finagina O., Prodanova L., Buriak Ie. et al. Improving investment management in agribusiness. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4981>
4. Jing Z., Lu S., Zhao Y., Zhou J. Economic policy uncertainty, corporate investment decisions and stock price crash risk: Evidence from China. *Accounting & Finance*. 2023. Vol. 63. Iss. S1. P. 1477–1502. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.13077>
5. Gjostater A. S., Kyvik O. Organisational strategy making and first-line manager challenges: a building and dwelling perspective. *International Journal of Strategic Change Management*. 2021. Vol. 7. Iss. 3. P. 179–192. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2021.117834>
6. Nikolaiev M., Cherniavska T. Operation Algorithm of the Adaptive Mechanism for Managing the Strategy Implementation in Digital Business Environment. *European Journal of Management Issues*. 2021. Vol. 29. No. 3. P. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.15421/192114>
7. O'Donovan D., Kasper G., Dubbs N. L. How adaptive strategy is adapting. *Stanford Social Innovation Review*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.48558/OTS7-MV76>
8. Osovtshev V. A., Przhedetskaya N. V., Sagidullaeva M. S. Conceptual Model of Adaptive Management of Strategic Marketing: A System Approach. *European Research Studies Journal*. 2018. Vol. 21. Special Issue 2. P. 666–677. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/1293>
9. Ouakouak M. L., Ouedraogo N., Mbengue A. Does a Strategic Planning Process that Combines Rational and Adaptive Characteristics Pay Off? Evidence from European Firms. *Australian Journal of Management*. 2018. Vol. 43. No. 2. P. 328–349. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896217721589>
10. Pereira M. M., de Oliveira D. L., Santos P. P., Frazzon E. M. Predictive and Adaptive Management Approach for Omnichannel Retailing Supply Chains. *IFAC-PapersOnLine*. 2018. Vol. 51. Iss. 11. P. 1707–1713. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.210>

11. Sherif K. An adaptive strategy for managing knowledge in organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2006. Vol. 10. No. 4. P. 72–80.
DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270610679372>
 12. Singh A. K., Burhan M. Configuring dynamic capability architecture for understanding changes. *International Journal of Strategic Change Management*. 2018. Vol. 7. No. 2. P. 109–138.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2018.091598>
 13. Statista. URL: <https://www.statista.com/>
 14. Zinchenko O. A., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive Strategic Management in a Digital Business Environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. No. 3. P. 78–85.
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>
- REFERENCES**
- Arici, T., and Gok, M. S. "Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations". *Sustainability*, art. 5364, vol. 15, no. 6 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.3390/su15065364>
- Finagina, O. "Improving investment management in agribusiness". *Estudios de Econom?a Aplicada*, vol. 39, no. 5 (2021).
DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4981>
- Gjosater, A. S., and Kyvik, O. "Organisational strategy making and first-line manager challenges: a building and dwelling perspective". *International Journal of Strategic Change Management*, vol. 7, no. 3 (2021): 179-192.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2021.117834>
- Hirina, O. B., and Ivchenko, V. P. "Bahatokryterialna optymizatsiia struktury portfelia realnykh investytsii" [Multi-Criteria Optimization of the Real Investment Portfolio Structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-37>
- Jing, Z. et al. "Economic policy uncertainty, corporate investment decisions and stock price crash risk: Evidence from China". *Accounting & Finance*, vol. 63, no. S1 (2023): 1477-1502.
DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.13077>
- Nikolaiev, M., and Cherniavska, T. "Operation Algorithm of the Adaptive Mechanism for Managing the Strategy Implementation in Digital Business Environment". *European Journal of Management Issues*, vol. 29, no. 3 (2021): 142-150.
- O'Donovan, D., Kasper, G., and Dubbs, N. L. "How adaptive strategy is adapting". *Stanford Social Innovation Review* (2018).
DOI: <https://doi.org/10.48558/OTS7-MV76>
- Osovtsev, V. A., Przhedetskaya, N. V., and Sagidullaeva, M. S. "Conceptual Model of Adaptive Management of Strategic Marketing: A System Approach". *European Research Studies Journal*, vol. 21, special issue 2 (2018): 666-677.
DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/1293>
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., and Mbengue, A. "Does a Strategic Planning Process that Combines Rational and Adaptive Characteristics Pay Off? Evidence from European Firms". *Australian Journal of Management*, vol. 43, no. 2 (2018): 328-349.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896217721589>
- Pereira, M. M. et al. "Predictive and Adaptive Management Approach for Omnichannel Retailing Supply Chains". *IFAC-PapersOnLine*, vol. 51, no. 11 (2018): 1707-1713.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.210>
- Sherif, K. "An adaptive strategy for managing knowledge in organizations". *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, no. 4 (2006): 72-80.
DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270610679372>
- Singh, A. K., and Burhan, M. "Configuring dynamic capability architecture for understanding changes". *International Journal of Strategic Change Management*, vol. 7, no. 2 (2018): 109-138.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2018.091598>
- Statista. <https://www.statista.com/>
- Zinchenko, O. A., Privarnikova, I., and Samoilenko, A. "Adaptive Strategic Management in a Digital Business Environment". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 8, no. 3 (2022): 78-85.
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>