

Гліб В. Ольшанський*

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНОМУ ПЕРІОДІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено теоретико-методичні засади та прикладні аспекти адаптивного управління міжнародними компаніями в умовах трансформаційного періоду глобальної економіки. Обґрунтовано, що сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим геоекономічними зрушеннями, цифровою трансформацією, зростанням геополітичних ризиків, порушенням глобальних ланцюгів створення вартості та посиленням регуляторних обмежень. У статті здійснено порівняння основних рис традиційної та адаптивної моделей управління. Розкрито сутність адаптивного управління як динамічного процесу прийняття управлінських рішень, спрямованого на підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності компаній у глобальному вимірі. Досліджено адаптивну стратегію міжнародних компаній як багатовимірний каркас, що інтегрує п'ять ключових складових. Доведено, що синергія складових адаптивної стратегії міжнародних компаній забезпечує їм стійкість у нестабільному середовищі через: внутрішні динамічні здібності менеджменту; гнучку структуру, здатну балансувати поточну діяльність і інновації; цифрові технології і цифрову зрілість; мультикультурну компетенцію.

Ключові слова: адаптивне управління; міжнародні компанії; глобальна економіка; трансформаційний період; стратегічна гнучкість; економічна стійкість; управління ризиками; цифрова трансформація; міжнародна конкурентоспроможність.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-199-208

Hlib Olshanskyi

ADAPTIVE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE TRANSFORMATION PERIOD OF THE GLOBAL ECONOMY

The article examines the theoretical and methodological foundations and applied aspects of adaptive management of international companies in the context of the transformational period of the global economy. It is argued that the modern international business environment is characterised by a high level of turbulence caused by geo-economic shifts, digital transformation, growing geopolitical risks, disruption of global value chains and increased regulatory restrictions. The article compares the main features of traditional and adaptive models of management. It reveals the essence of adaptive management as a dynamic process of management decision-making aimed at increasing the stability, flexibility, and competitiveness of companies in a global context. The adaptive strategy of international companies is examined as a multidimensional framework that integrates five key components. It is proven that the synergy of the components of the adaptive strategy of international companies provides them with stability in an unstable environment through: internal dynamic management capabilities; a flexible structure capable of balancing current activities and innovations; digital technologies and digital maturity; multicultural competence.

Keywords: adaptive management; international companies; global economy; transformation period; strategic flexibility; economic stability; risk management; digital transformation; international competitiveness.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.01.2026

* Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv. Ukraine.

Постановка проблеми. Трансформаційний період глобальної економіки характеризується посиленням нестабільності та невизначеності бізнес-середовища під впливом взаємопов'язаних шоків і довготривалих структурних зрушень (геополітичної турбулентності, фрагментації світових ринків, перебудови глобальних ланцюгів вартості, прискорення технологічних змін, енергетично-кліматичних викликів та зміни споживчих моделей). Для міжнародних компаній ці процеси визначають зростання частоти і масштабів ризиків, скорочення часу для ухвалення управлінських рішень та підвищення вартості стратегічних помилок. У таких умовах традиційні підходи стратегічного та операційного управління, орієнтовані на відносну стабільність, лінійність прогнозування і довгострокове планування, виявляються недостатньо ефективними. Їхня обмеженість проявляється у слабкій здатності компаній швидко переналаштовувати бізнес-моделі, перебудовувати ланцюги постачання, перерозподіляти ресурси між країнами і напрямками діяльності, а також інтегрувати цифрові та організаційні інновації в режимі реального часу. Як наслідок, міжнародні компанії стикаються з управлінською дилемою: з одного боку – необхідність зберігати стратегічну цілісність і керованість, з іншого – потреба забезпечити гнучкість, швидкість і стійкість до багатовимірних змін.

Попри зростання наукового інтересу до концепцій гнучкості, резильєнтності та динамічних здібностей, у практиці міжнародного менеджменту зберігається проблема інструменталізації адаптивного управління (бракує узгоджених підходів до вибору та поєднання адаптивних моделей, визначення критеріїв їх результативності, а також умов ефективного впровадження з урахуванням галузевих та культурних відмінностей. Особливої уваги потребує питання побудови систем управління, які одночасно забезпечують швидку реакцію на шоки та підтримують довгострокову конкурентоспроможність через інновації, цифровізацію і розвиток організаційної культури навчання. Отже, науково-прикладна проблема полягає у необхідності обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних інструментів адаптивного управління міжнародними компаніями, здатних забезпечити їхню стійкість і ефективність в умовах трансформації глобальної економіки, а також у визначенні механізмів інтеграції адаптивних моделей у стратегічну та операційну систему менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі адаптивне управління міжнародними компаніями розглядається як відповідь на зростання глобальної невизначеності, що посилюється геополітичними ризиками, технологічними зрушеннями, кризами ланцюгів постачання та прискоренням цифрової трансформації. У низці робіт останніх років акцент зміщується від «стабільного стратегічного планування» до концептів динамічних здібностей, організаційної резильєнтності та стратегічної гнучкості як ключових детермінант виживання і зростання компаній у турбулентному середовищі. Так, дослідження, Дубаса В. [11] розкриває адаптивність як інструмент управління міжнародною компанією в умовах постглобалізації та регіональних відмінностей. Автор робить акцент на

децентралізації, локалізації та цифровій персоналізації управлінських рішень у транснаціональній компанії. Халіна В. та Абеленцев Є. [15] формують теоретичний базис адаптації бізнесу до невизначеності, уточнюють понятійний апарат і класифікації адаптації (невизначеності), що підсилює методологію адаптивного менеджменту для компаній, що працюють в умовах глобальної турбулентності. Михальченко Г. [14] фокусується на адаптивних стратегіях міжнародного менеджменту в умовах трансформацій, де автор досліджує логіку гнучкого стратегування, аналізує управлінські дії та реакція на зовнішні шоки. Корсунська М. [12] розвиває концепт стратегічної гнучкості як прикладного підходу в період трансформаційних змін, аналізує практико-орієнтовані механізми підвищення здатності бізнесу до швидкої перебудови. Бугас В. та Корінний С. [2] наголошують на ролі адаптивного планування та управління ризиками в діяльності міжнародних суб'єктів, досліджуючи інструментарій роботи з економічними ризиками як ядро адаптивного управління в умовах нестабільності.

Міжнародні дослідники Тіс Д. Дж., Пізано Г. та Шуен А. [6] дослідили здатність компанії як фундамент адаптивного управління в середовищах швидких змін. Доз Ю. та Косонен М. [3] концептуалізують стратегічну гнучкість як управлінську програму прискорення оновлення бізнес-моделі, що корисно для організаційних змін та швидкої перебудови міжнародних компаній. Віал Г. [8] трактує цифрову трансформацію як процес, де цифрові технології створюють «певні порушення», які запускають процес стратегічних реакцій компанії, що пояснює необхідність адаптивного управління в міжнародних компаніях. Наступна група вчених Верхоф П., Брокхейзен Т., Барт Й., Бхаттачарія А., Донг Дж. К., Фабіан Н. та Хенлайн М. [7] узагальнюють цифрову трансформацію як багатоетапний процес, визначають потрібні активи та підсилюють обґрунтування «адаптивності» як компетентнісного ядра міжнародних компаній. Атанасова І., Беднар П., Хан Х., та Хан З. [1] демонструють, як організаційне навчання і практики накопичення ринкової інформації формують стратегічну спритність у турбулентному середовищі.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених управлінню міжнародними компаніями, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісних адаптивних механізмів управління в умовах трансформаційних змін глобальної економіки. Зокрема, відсутні універсальні методичні підходи до інтеграції стратегічної гнучкості, цифрових управлінських інструментів та систем управління ризиками, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність міжнародних компаній в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Метою дослідження є всебічний аналіз системи адаптивного управління міжнародними компаніями у період глобальних трансформацій, огляд теоретичних підходів та моделей, що лежать в основі адаптивного менеджменту.

Основні результати дослідження. Сучасна світова економіка переживає період глибоких трансформацій, що проявляються у технологічних

зрушеннях, геополітичній нестабільності, перебоях у логістичних ланцюгах та динаміці фінансових ринків. Міжнародні компанії в трансформаційному періоді глобальної економіки вимушені узгоджувати свої довгострокові цілі з нелінійною динамікою зовнішнього середовища. Традиційні моделі менеджменту, що спираються на стабільність і передбачуваність, часто не забезпечують достатньої гнучкості для ефективного реагування на стрімкі зміни. Натомість нова управлінська парадигма переходить від реактивних підходів до проактивних і прогностичних моделей, у центрі яких адаптивне управління.

Адаптивне управління можна визначити як динамічну систему управлінських рішень і інструментів, спрямованих на своєчасне реагування та проактивне коригування стратегій, структур і бізнес-процесів суб'єкта господарювання відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення його стійкості, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності в умовах невизначеності та трансформаційних змін.

Адаптивне управління як наукова концепція оформилось у відповідь на потребу бізнесу виживати і процвітати в умовах постійних змін та невизначеності. Теоретичне підґрунтя адаптивного підходу базується на ідеях теорії систем, динамічних здібностей організацій, організаційної гнучкості та організаційного навчання. Динамічні управлінські здібності – один з ключових теоретичних концептів, що пояснює здатність компаній адаптуватися. За визначенням Тіса Д. та ін. [6] динамічні здібності – це спроможність компанії інтегрувати, будувати та трансформувати внутрішні компетенції у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Динамічні здібності дозволяють компанії «відчувати» зміни, швидко «схоплювати» нові можливості та «перебудовувати» ресурси, підтримуючи конкурентоспроможність навіть за багатовимірного тиску [6].

Важливою складовою адаптивного потенціалу сучасних компаній є цифрова трансформація бізнесу, оскільки цифровізація підвищує оперативну ефективність, прискорює ухвалення рішень на основі даних та стимулює стратегічні інновації, водночас відкриваючи можливості для нових, більш гнучких бізнес-моделей. В умовах цифрової економіки здатність організації освоювати сучасні технології прямо впливає на її адаптивність.

Наступний фундаментальний елемент – організаційна гнучкість, яка визначає організаційну структуру і культуру, що впливає на здатність компанії швидко перебудовувати внутрішні процеси, приймати рішення децентралізовано та сприяти міжфункціональній координації у відповідь на зовнішні зміни. В контексті глобальної невизначеності організаційна гнучкість означає не лише структурні зміни, а й «гнучкість мислення» менеджменту, тобто відкритість до нових ідей, готовність переосмислювати усталені підходи і навчатися на досвіді.

На теоретичному рівні адаптивне управління спирається на інтеграцію трьох чинників: динамічних здібностей; цифрової готовності; організаційної гнучкості. Поєднання цих чинників формує базис для створення «організаційної резильєнтності» – здатності не лише виживати, але й розвиватись під тиском змін. Таким чином, адаптивність організації

проявляється у постійному балансі між стабільністю і трансформацією, коли компанія повинна одночасно підтримувати ефективність поточних операцій і бути готовою радикально змінити їх у відповідь на зовнішні сигнали.

Адаптивні стратегічні підходи відрізняються від традиційних тим, що допускають і навіть вітають внесення змін до планів по мірі надходження нової інформації або зміни обставин. Якщо традиційний менеджмент ґрунтується на фіксованому довгостроковому плануванні, жорсткій ієрархії та регламентованих процедурах, то адаптивний менеджмент характеризується гнучким плануванням, децентралізацією та швидким зворотнім зв'язком. Практично це означає перехід від «дотримання плану» за будь-яких умов до принципу «навчатися і коригувати» в реальному часі (табл.1).

Таблиця 1. Порівняння основних рис традиційної та адаптивної моделей управління, систематизовано автором на основі [1-9]

Аспект управління	Традиційна модель	Адаптивна модель
Організаційна структура	Ієрархічна, багаторівнева (жорсткий розподіл ролей)	Плоскіша, мережева (гнучке розподілення ролей, самокеровані команди)
Планування і стратегія	Детальне довгострокове планування (фіксована стратегія)	Безперервне планування, сценарний підхід (стратегія коригується динамічно)
Прийняття рішень	Централізоване (рішення спускаються згори)	Децентралізоване, автономія команд (рішення близько до місця виникнення проблем)
Культура і підхід до змін	Орієнтація на стабільність (уникнення ризиків)	Орієнтація на зміни та інновації, експерименти (терпимість до помилок заради навчання)
Основний фокус	Ефективність (оптимізація існуючих процесів)	Гнучкість, швидкість реакції (пошук нових можливостей і розвиток нових компетенцій)
Взаємодія з середовищем	Реактивна (відповідає на зміни після їх настання)	Проактивна (передбачає зміни, впливає на середовище, формує нові тренди)

Як видно з табл. 1, адаптивна модель не заперечує важливості планування чи структур – вона поєднує стабільність (чітке бачення мети, ключові цінності) з гнучкістю (оперативною перебудовою способів досягнення мети). Ефективні організації прагнуть знайти баланс між цими двома початками, комбінуючи переваги обох підходів. З одного боку, традиційні інструменти стратегічного менеджменту (SWOT-аналіз, PESTEL, балансові показники тощо) дають змогу оцінити середовище і вибудувати базові орієнтири розвитку. З іншого – адаптивні методи (ітеративне планування, сценарний аналіз, гнучкі методології управління проектами) дозволяють швидко коригувати курс відповідно до нових викликів і можливостей.

У практиці менеджменту сформувалося кілька відомих моделей адаптивного управління, які широко впроваджуються міжнародними

компаніями. Серед них особливої уваги заслуговують три наступні: гнучка модель, модель ощадливого управління та модель самоуправління організацією.

МОДЕЛЬ 1. Гнучка модель (Agile) – методологія, що виникла у сфері розробки програмного забезпечення, але нині застосовується повсюдно. Гнучка модель передбачає розбиття роботи на короткі ітерації, постійне переосмислення пріоритетів та тісну співпрацю в крос-функціональних командах. Принцип «реагування на зміни важливіше, ніж слідування за планом» лежить в основі гнучкої моделі. Гнучкі методи наголошують на важливості роботи короткими циклами із постійною увагою до потреб клієнта і коригування продукту відповідно до зворотного зв'язку. В галузях з швидкими змінами (ІТ, фінанси, консалтинг) гнучка модель зарекомендувала себе як оптимальний підхід, що дозволяє компаніям швидко виводити нові рішення на ринок і адаптуватися до змін попиту. За даними досліджень, впровадження гнучких командних практик сприяє зниженню ризиків проєктів, підвищенню продуктивності та утриманню ключових працівників у компанії.

МОДЕЛЬ 2. Ощадливе управління (Lean) – підхід, що бере початок з виробничої системи Toyota, сутність якого полягає у фокусі на максимальному створенні цінності для споживача при мінімізації втрат. Lean-управління запроваджує культуру постійного вдосконалення, де кожен працівник залучений до пошуку кращих рішень і усунення марнотратства. Lean-модель додає адаптивності тим, що компанія стає дуже чутливою до будь-яких відхилень чи проблем і негайно реагує на них, коригуючи процеси. Сьогодні Lean-модель та її принципи (побудова ланцюгів цінності, швидке виявлення проблем, гнучке управління запасами та потужностями) застосовуються і в сервісних бізнесах і в проєктному менеджменті. Важливо зазначити, що Lean і Agile, попри різне походження, є до певної міри взаємодоповнюючими – так, організації можуть одночасно використовувати ощадливі підходи для забезпечення якості та ефективності і гнучкі підходи – для швидкої реакції на зміни.

МОДЕЛЬ 3. Самоуправління організацією (Holacracy) – радикально інноваційна модель організаційної структури, яка відмовляється від традиційної ієрархії на користь розподіленого управління. У холакратії повноваження і відповідальність делегуються самокерованим командам (так званим «колам»), кожне з яких має певні ролі. Немає фіксованих керівників – влада розподілена між ролями згідно з конституцією холакратії. Ідея полягає в тому, що така система краще пристосована до змін: рішення приймаються там, де виникає потреба, а не за командою згори. Компанії, що впровадили холакратію, відзначають переваги у підвищенні швидкості інновацій та залученості співробітників, адже працівники мають більше автономії і можливостей ініціювати зміни. Холакратія уособлює основну форму адаптивної структури – «живу» організацію, яка постійно перебудовується. Звичайно, цей підхід підходить не всім і вимагає певної зрілості культури. Проте елементи розподіленого лідерства і самоорганізації сьогодні запроваджуються багато де, навіть якщо формально компанія не називає це

холакратією. У Європі та Північній Америці холакратичні й подібні плоскі структури набувають популярності в творчих індустріях, ІТ і стартапах, де потрібна максимальна гнучкість.

Окрім зазначених моделей, існують і інші, що сприяють адаптивності: амбідекстерність організації, сценарне планування, адаптивне лідерство тощо. Амбідекстерність означає здатність компанії одночасно ефективно виконувати поточну діяльність і освоювати нові можливості. На практиці це часто реалізується через створення двох паралельних структур: одна підтримує основний стабільний бізнес, інша працює як інкубатор інновацій. Такий «подвійний» підхід дозволяє фірмі адаптуватися до майбутнього, не втрачаючи поточної ефективності. Сценарне планування – інструмент стратегічного менеджменту, що полягає в розробці кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій і підготовці планів дій для кожного з них. Цей метод активно використовувався, наприклад, компанією Royal Dutch Shell для прогнозування нафтових криз, що допомогло їй адаптивно маневрувати під час енергетичних шоків. Адаптивне лідерство – концепція, яка акцентує уміння керівників відрізнати «технічні» проблеми (що вирішуються існуючими знаннями) від «адаптивних» (що потребують навчання і змін у самому методі роботи) та мобілізувати організацію до спільного пошуку нових рішень.

Узагальнюючи існуючі методи та підходи можна розглядати адаптивну стратегію міжнародних компаній як багатовимірний каркас, що інтегрує п'ять ключових складових (рис. 1).

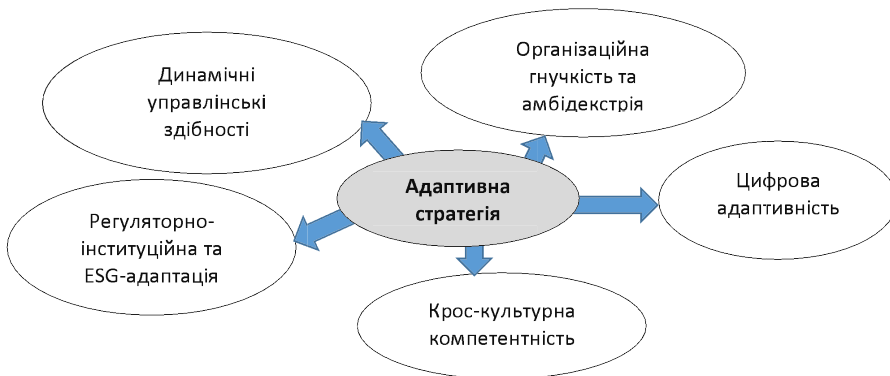


Рис. 1. Ключові складові адаптивної стратегії міжнародних компаній, удосконалено автором на основі [10-16]

Синергія складових адаптивної стратегії міжнародних компаній забезпечує їм стійкість у нестабільному середовищі. Тобто, адаптивна стратегія міжнародної компанії повинна: розвивати внутрішні динамічні здібності менеджменту; формувати гнучку структуру, здатну балансувати поточну діяльність і інновації; впроваджувати цифрові технології і підвищувати цифрову зрілість; володіти мультикультурною компетенцією (враховувати особливості різних ринків і ефективно управляти

різноманітними командами); забезпечувати відповідність своєї діяльності мінливим регуляторним вимогам та принципам сталого розвитку в різних країнах.

Висновки. Встановлено, що сучасні методи та підходи до адаптивного управління характеризуються комплексністю та багатоаспектністю, що зумовлено ускладненням умов функціонування міжнародних компаній у трансформаційний період глобальної економіки. Адаптивне управління ґрунтується на використанні гнучких управлінських методологій, зокрема Agile, Lean, Holacracy, які орієнтовані на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, скорочення управлінських циклів, підвищення прозорості прийняття рішень та активне залучення персоналу до процесів управління. Зазначені підходи дозволяють міжнародним компаніям оперативнo коригувати стратегії, адаптувати бізнес-моделі та забезпечувати баланс між стратегічною стабільністю і тактичною гнучкістю. Доведено, що застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє підвищити якість прогнозування, своєчасно ідентифікувати ризики, оптимізувати ланцюги створення вартості та забезпечити інформаційну підтримку управлінських рішень у реальному часі. Емпіричні дослідження підтверджують, що організації з високим рівнем адаптивності, які впровадили інноваційні моделі управління та цілеспрямовано розвивають внутрішній потенціал до змін, демонструють кращі показники фінансової та операційної ефективності, вищу продуктивність праці, підвищений рівень залученості персоналу та більшу стійкість у періоди криз і глобальних потрясінь. Таким чином, адаптивне управління виступає не лише інструментом реагування на турбулентність, а й стратегічною основою довгострокового розвитку та конкурентоспроможності міжнародних компаній у сучасній глобальній економіці.

1. Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008>.

2. Buhas, V., & Korinny, S. (2025). Управління економічними ризиками міжнародної корпорації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(15), 186–192. <https://doi.org/10.32750/2025-0116>.

3. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.

4. Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour* 8(2), 87–191. DOI:10.1362/147539209X459804.

5. Riad, S., Sheshadri, C., & Ranjan, C. (2024). Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114689>.

6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

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

9. Ареф'єва, О. В. (2018). Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 20 (1), 19–22. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf.
10. Аргюшок, В. С., Гринчук, Ю. С., & Сігаєва, Т. Є. (2024). Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. Наукові інновації та передові технології, 12(40), 211–222. DOI:10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222.
11. Дубас, В. (2025). Адаптивне управління брендом в епоху пост-глобалізації: між регіональними реаліями та глобальними викликами. Економіка та суспільство, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-80>.
12. Корсунська, М. Ю. (2025). Стратегічна гнучкість бізнесу та напрями розвитку креативного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень: практико-орієнтований підхід. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04>.
13. Матвеев, М., Халатур, Ю., & Балджи, М. (2024). Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. Економіка та суспільство, 59, 861–869. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>.
14. Михальченко, Г. (2025). Адаптивні стратегії міжнародного менеджменту в умовах глобальної турбулентності: концептуальні підходи та практичні орієнтири. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 21(42). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-01).
15. Халіна, В., & Абеленцев, Є. (2023). Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.

1. Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008>.
2. Buhas, V., & Korinny, S. (2025). Upravlinnia ekonomichnymu ryzykamy mizhnarodnoi korporatsii. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 186-192. <https://doi.org/10.32750/2025-0116>.
3. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
4. Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 87-191. DOI:10.1362/147539209X459804.
5. Riad, S., Sheshadri, C., & Ranjan, C. (2024). Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114689>.
6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
8. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
9. Ареф'єва, О. В. (2018). Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 20 (1), 19–22. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf.
10. Artiushok, V. S., Hrynychuk, Yu. S., & Sihaieva, T. Ye. (2024). Adaptatsiia stratehichnoho menedzhmentu do vyklykiv hlobalnoi ekonomichnoi nestabilnosti. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 12(40), 211–222. DOI:10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222.
11. Dubas, V. (2025). Adaptivne upravlinnia brendom v epokhu post-hlobalizatsii: mizh rehionalnymy realiiami ta hlobalnymy vyklykamy. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-80>.

12. Korsunskaya, M. Yu. (2025). Strategichna hnuchnist biznesu ta napriamy rozvytku kreatyvnogo potentsialu v umovakh transformatsiinykh peretvoren: praktyko-orientovanyi pidkhid. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04>.
13. Matvieiev, M., Khalatur, Yu., & Baldzhy, M. (2024). Mizhnarodnyi menedzhment: vyklyky ta mozhlyvosti u hlobalnomu biznesi. Ekonomika ta suspilstvo, 59, 861–869. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>.
14. Mykhalchenko, H. (2025). Adaptivni strategii mizhnarodnoho menedzhmentu v umovakh hlobalnoi turbulentnosti: kontseptualni pidkhody ta praktychni oriientyry. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika, 21(42). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-01).
15. Khalina, V., & Abielientsev, Ye. (2023). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti. Ekonomika ta suspilstvo, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.