supply chains]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, *2 (52)*. https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-057-064

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Автори статті повідомляють, що під час підготовки рукопису використовували інструменти генеративного штучного інтелекту (зокрема, Copilot) для редагування стилю викладу та формулювання окремих текстових фрагментів. Усі наукові результати, висновки та інтерпретації отримані авторами самостійно. Інструменти ШІ не застосовувалися для створення чи обробки дослідницьких даних і не можуть бути зазначені як автори або співавтори статті.

Стаття надійшла до редакції / Received: 14.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 01.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 005.591.4:338.45:339.9
JEL: F44; L60; M11; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-652-661

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

© 2026 **РИБАК Г. І., ЧЕРЕДНИЧЕНКО К. О.**

УДК 005.591.4:338.45:339.9
JEL: F44; L60; M11; O33

Рибак Г. І., Чередниченко К. О. Адаптивні стратегії управління промисловими підприємствами в умовах глобальної економічної нестабільності

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування адаптивних стратегій управління промисловими підприємствами в умовах глобальної економічної нестабільності. Розкрито сутність адаптивного управління як безперервного процесу узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з динамічними змінами зовнішнього середовища – макроекономічною волатильністю, геополітичними шоками, розривами ланцюгів постачання та технологічними трансформаціями. Систематизовано ключові чинники глобальної нестабільності та обґрунтовано відповідні їм типи адаптивних стратегій – фінансово-структурні, логістично-ресурсні, технологічно-інноваційні, інституційно-комплаєнсні та ринково-продуктові. Розроблено багаторівневу концептуальну модель адаптивного стратегічного управління промисловим підприємством (Adaptive Strategic Resilience Framework), яка розкриває механізм взаємоузгодження стратегічного, структурно-ресурсного, технологічно-операційного та контрольно-моніторингового рівнів управління через систему зворотного зв'язку. Доведено, що промислові підприємства, на відміну від сервісних і цифрових бізнес-моделей, характеризуються підвищеною інерційністю адаптації через капіталомісткість активів, тривалі виробничі цикли та фізичну природу ланцюгів постачання, що вимагає специфічного поєднання структурної гнучкості, ресурсної резервованості, цифрової спостережуваності процесів, сценарної динамічності стратегії та організаційної дворукості. Систематизовано методичний інструментарій реалізації адаптивних стратегій, що охоплює сценарне планування, стрес-тестування, систему раннього попередження, моніторинг ключових індикаторів ризику, цифрові аналітичні системи, інструменти управління ланцюгами постачання, механізми ресурсного резервування та підходи до динамічної реконфігурації стратегічного портфеля. Показано, що ефективність зазначених інструментів визначається не їх ізольованим застосуванням, а інтеграцією в єдиний контур стратегічного управління, у межах якого результати моніторингу стають підставою для перегляду сценаріїв, перерозподілу ресурсів і коригування стратегічних рішень.

Ключові слова: *адаптивне управління; адаптивні стратегії; промислове підприємство; глобальна нестабільність; резильєнтність; диверсифікація; цифровізація*

Табл.: *2.* ***Бібл.:*** *16.*

Рибак Ганна Іванівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *rh.rybak@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4006-4557*

Чередниченко Кирило Олександрович *– аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *Kyrylo.Cherednychenko@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0006-4324-6555*

UDC 005.591.4:338.45:339.9
JEL: F44; L60; M11; O33

Rybak H. I., Cherednychenko K. O. Adaptive Management Strategies of Industrial Enterprises Under Conditions of Global Economic Instability

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for developing adaptive management strategies for industrial enterprises under conditions of global economic instability. The essence of adaptive management is revealed as a continuous process of aligning an enterprise's internal potential with dynamic changes in the external environment, including macroeconomic volatility, geopolitical shocks, supply chain disruptions, and technological transformations. The key drivers of global instability are systematized, and the corresponding types of adaptive strategies are substantiated, including financial and structural, logistics and resource-based, technological and innovation-oriented, institutional and compliance-related, and market and product strategies. A multilevel conceptual model of adaptive strategic management for industrial enterprises (Adaptive Strategic Resilience Framework) is developed, which reveals the mechanism for coordinating the strategic, structural and resource, technological and operational, and control and monitoring levels of management through a feedback system. It is demonstrated that industrial enterprises, unlike service-oriented and digital business models, are characterized by higher adaptation inertia due to the capital intensity of their assets, long production cycles, and the physical nature of their supply chains. This requires a specific combination of structural flexibility, resource redundancy, digital process observability, scenario-based strategic dynamism, and organizational ambidexterity. The methodological tools for implementing adaptive strategies are systematized which include scenario planning, stress testing, early warning systems, monitoring of key risk indicators, digital analytical systems, supply chain management tools, resource redundancy mechanisms, and approaches to the dynamic reconfiguration of the strategic portfolio. It is shown that the efficiency of these tools is determined not by their isolated application but by their integration into a unified strategic management contour, within which monitoring results provide the basis for revising scenarios, reallocating resources, and adjusting strategic decisions.

Keywords: *adaptive management; adaptive strategies; industrial enterprise; global instability; resilience; diversification; digitalization.*

Tabl.: *2. Bibl.:* ***16.***

Rybak Hanna I. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *rh.rybak@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4006-4557*

Cherednychenko Kyrylo O. *– Postgraduate Student of the Department of Management and Public Administration , O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *Kyrylo.Cherednychenko@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0006-4324-6555*

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності: накладання макроекономічних шоків, геополітичних конфліктів, енергетичної кризи, розривів глобальних ланцюгів постачання та прискореної технологічної трансформації створює середовище, яке дедалі частіше описують категоріями BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) [8]. У таких умовах промислові підприємства опиняються у вразливішому становищі порівняно із сервісними чи цифровими бізнес-моделями, оскільки їхня діяльність пов'язана з капіталомісткими фізичними активами, тривалими інвестиційними циклами та жорсткою прив'язкою до матеріальних ланцюгів постачання [7].

Традиційні моделі стратегічного управління, побудовані на припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища та лінійному плануванні на середньострокову перспективу, втрачають ефективність в умовах, коли частота й амплітуда зовнішніх шоків зростають швидше, ніж здатність підприємств до організаційного реагування [2] та формує критичну потребу переходу від епізодичного антикризового реагування до системного, безперервного адаптивного управління, яке дозволяє підприємству не лише витримувати шоки, а й використовувати період нестабільності як джерело конкурентних переваг [4].

Актуальність обраного напряму дослідження підсилюється специфікою промислового сектору: високою часткою основних засобів у структурі активів, залежністю від імпортних комплектуючих і сировини, обмеженою швидкістю перепрофілювання виробничих потужностей та підвищеною чутливістю до коливань енергетичних і сировинних ринків. Для вітчизняних промислових підприємств ці виклики додатково загострюються умовами воєнного стану, релокацією виробництв та руйнуванням логістичної інфраструктури, що робить розроблення теоретико-методичних засад адаптивних стратегій управління завданням не лише науково-теоретичного, а й прикладного значення.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретико-методологічні засади резильєнтності та адаптивного стратегічного управління організаціями в умовах турбулентного середовища ґрунтовно висвітлено в працях таких зарубіжних дослідників, як Ф. Окон та Ф. Алмейда [1], Ф. Малік та О. Терзідіс [2], Н. Копорчіч зі співавторами [3], П. Саах, Ч. Мбохва та Н. Мадонсела [4], Дж. Хамідані та Х. Алі [5], Х. Шатіла зі співавторами

[6], М. Гарт Ніббріг зі співавторами [7], а також М. Салун і К. Заславська [8]. У цих роботах розкрито концепцію динамічних спроможностей як основи резильєнтності, обґрунтовано взаємозв'язок організаційної гнучкості (agility) з фінансовими результатами діяльності підприємств в умовах невизначеності, а також систематизовано еволюцію концептуальних моделей опису турбулентного середовища - від VUCA до BANI.

Питанням формування адаптивного управління підприємствами в умовах нестабільності вітчизняного економічного середовища присвячені праці С. Мельник [9], В. Прохорової, А. Крутової та К. Дяченко [10], М. Новікова [11], Т. Пуліної, Л. Шитікової та О. Змикало [12], О. Ципліцької та О. Дейнека [13], Т. Олійника та М. Сапожнікова [14], Ю. Петрука та Л. Артеменка [15], а також Н. Буняк [16]. У працях зазначених науковців досліджено особливості адаптивного управління фінансовою безпекою, ресурсним потенціалом і стратегічним плануванням промислових підприємств України в умовах кризових явищ, воєнного стану та дестабілізації економічного розвитку.

ВИСВІТЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний масив наукових напрацювань у сфері організаційної резильєнтності та адаптивного управління, більшість досліджень або зосереджена на загальнотеоретичному рівні аналізу динамічних спроможностей без урахування галузевої специфіки, або стосується сектора малого й середнього бізнесу і сфери послуг, де швидкість організаційних змін об'єктивно вища [3; 4]. Специфіка промислових підприємств – капіталомісткість активів, тривалі виробничі цикли, фізична природа ланцюгів постачання та обмежена оборотність основних засобів – залишається недостатньо врахованою в наявних концептуальних моделях адаптивного управління. Крім того, потребують подальшого наукового обґрунтування системна класифікація чинників глобальної нестабільності у прив'язці до конкретних типів адаптивних стратегій, а також інтегрована багаторівнева модель, яка поєднувала б стратегічний рівень прийняття рішень з операційним рівнем виконання на промисловому підприємстві.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування адаптивних стратегій управління промисловими підприємствами в умовах глобальної економічної нестабільності, систематизація чинників нестабільності у взаємозв'язку з відповідними типами адаптивних стратегій, а також розроблення багаторівневої концептуальної моделі адаптивного стратегічного управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний базис дослідження становлять діалектичний підхід до пізнання економічних явищ, а також системний, процесний і ресурсний підходи до управління промисловим підприємством. Для розв'язання поставлених завдань застосовано такі методи: абстрактно-логічний та контент-аналіз – для уточнення сутності поняття «адаптивна стратегія управління промисловим підприємством»; систематизацію та класифікацію – для групування чинників глобальної нестабільності та відповідних їм типів адаптивних стратегій; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до адаптивного управління в промисловому та сервісному секторах; концептуальне моделювання – для побудови багаторівневої моделі адаптивного стратегічного управління промисловим підприємством.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі стратегічного менеджменту та теорії організаційної резильєнтності, а також узагальнений практичний досвід адаптації промислових підприємств до умов економічної нестабільності.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Аналіз наукових джерел засвідчує, що промислові підприємства функціонують в умовах підвищеної вразливості до зовнішніх шоків порівняно з підприємствами сфери послуг чи цифрового сектору. Це зумовлено передусім капіталомісткістю виробничих активів, які неможливо оперативно перепрофілювати або ліквідувати без істотних фінансових втрат, тривалими інвестиційними циклами (від проєктування до введення потужностей в експлуатацію), а також фізичною, а не інформаційною природою ланцюгів постачання, що унеможливлює миттєву заміну постачальників або логістичних маршрутів [1; 7].

Одночасно дослідження динамічних спроможностей організацій в умовах турбулентного середовища доводить, що резильєнтність не є вродженою властивістю підприємства, а формується цілеспрямовано через комбінацію структурних, ресурсних, технологічних та управлінських механізмів [2; 6]. У зв'язку з цим, під адаптивною стратегією управління промисловим підприємством розуміється цілісний, безперервно оновлюваний комплекс управлінських рішень, спрямованих на випереджувальне виявлення дес-

табілізуючих чинників зовнішнього середовища та узгоджену трансформацію ресурсного, технологічного й організаційного потенціалу підприємства з метою збереження та нарощування його конкурентоспроможності. Сучасне функціонування промислових підприємств відбувається в умовах посилення глобальної нестабільності, яка характеризується одночасним впливом економічних, геополітичних, технологічних, енергетичних, логістичних, екологічних і соціально-інституційних чинників.

На відміну від традиційних ринкових коливань, сучасні дестабілізаційні процеси мають комплексний, взаємопов'язаний і значною мірою важкопрогнозований характер. За таких умов адаптація підприємства не може обмежуватися окремими оперативними заходами реагування, а потребує формування системи адаптивних стратегій, диференційованих відповідно до природи зовнішнього дестабілізаційного впливу.

Під адаптивною стратегією промислового підприємства доцільно розуміти цілеспрямовану систему стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на своєчасне коригування параметрів діяльності, структури ресурсів, виробничих процесів, ланцюгів постачання та моделі взаємодії із зовнішнім середовищем у відповідь на фактичні або очікувані зміни глобального середовища. Основною метою таких стратегій є не лише мінімізація негативних наслідків нестабільності, а й забезпечення безперервності діяльності, збереження конкурентоспроможності та створення передумов для використання нових можливостей, що виникають унаслідок структурних трансформацій ринків.

Порівняльний аналіз ключових чинників глобальної економічної нестабільності та характеру їхнього впливу на діяльність промислових підприємств дозволив систематизувати відповідні типи адаптивних стратегій, що деталізовані у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація адаптивних стратегій промислових підприємств за типом чинника глобальної нестабільності

Чинник глобальної нестабільності	Характер впливу на промислове підприємство	Тип адаптивної стратегії	Приклади інструментів реалізації
Макроекономічна волатильність (інфляція, коливання валютних курсів, зміна відсоткових ставок)	Зростання собівартості, непередбачуваність грошових потоків, ускладнення інвестиційного планування	Фінансово-структурна адаптація	Валютне хеджування, гнучке (rolling) бюджетування, диверсифікація джерел фінансування
Геополітичні шоки та розриви ланцюгів постачання	Перебої постачання сировини й комплектуючих, логістичні розриви, втрата ринків збуту	Логістично-ресурсна адаптація	Мультисорсинг, near-/friend-shoring, буферні запаси, карта ризиків контрагентів
Технологічні розриви (диджиталізація, AI, автоматизація)	Втрата конкурентоспроможності через технологічне відставання, застарівання виробничих активів	Технологічно-інноваційна адаптація	Цифрові двійники, Process/Task Mining, предиктивна аналітика, Industry 4.0/5.0
Регуляторно-інституційні зміни (санкції, торгові бар'єри, екологічні вимоги)	Обмеження доступу до ринків, додаткові комплаєнс-витрати, необхідність сертифікації	Інституційно-комплаєнс адаптація	Моніторинг регуляторного середовища, ESG-трансформація, юридичний due diligence
Ринкова невизначеність попиту	Коливання обсягів продажів, швидка зміна споживчих переваг, скорочення життєвого циклу продукції	Ринково-продуктова адаптація	Гнучке портфельне управління, кастомізація, agile-цикли розробки продукту

Джерело: систематизовано авторами за [1; 7; 10].

Наведена систематизація демонструє, що ефективна адаптивна стратегія промислового підприємства не може обмежуватися застосуванням одного типу реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексний і взаємопов'язаний характер сучасних чинників глобальної нестабільності зумовлює необхідність формування інтегрованого механізму адаптації, у межах якого фінансово-структурні, логістично-ресурсні, технологічно-інноваційні, інституційно-комплаєнсні та ринково-продуктові рішення взаємодоповнюють одне одного залежно від характеру, масштабу та тривалості зовнішніх загроз [10; 13].

Фінансово-структурна складова адаптивної стратегії спрямована насамперед на підтримання платоспроможності, ліквідності та загальної фі-

нансової стійкості підприємства в умовах зростання вартості ресурсів, інфляційного тиску, валютних коливань і погіршення доступу до капіталу. Вона може передбачати оптимізацію структури витрат і капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, формування резервів, перегляд інвестиційних програм, реструктуризацію активів і підвищення гнучкості бюджетування. При цьому фінансові рішення мають узгоджуватися з довгостроковими цілями підприємства, оскільки надмірне скорочення витрат у кризовий період може обмежити його технологічний та інноваційний потенціал у майбутньому.

Логістично-ресурсні механізми набувають особливого значення за умов порушення глобальних ланцюгів постачання, дефіциту сировини та комплектуючих, зростання транспортних витрат і нестабільності строків постачання. У цьому напрямі адаптація передбачає диверсифікацію постачальників, пошук альтернативних джерел ресурсного забезпечення, локалізацію окремих елементів ланцюга створення вартості, формування стратегічних запасів критичних матеріалів, резервування логістичних маршрутів і підвищення прозорості ланцюгів постачання. У результаті підприємство поступово переходить від орієнтації виключно на мінімізацію логістичних витрат до забезпечення стійкості та відновлюваності системи постачання.

Технологічно-інноваційна складова адаптації пов'язана зі здатністю підприємства використовувати технологічні зміни як інструмент зниження вразливості та одночасного формування нових конкурентних переваг. Автоматизація виробничих процесів, цифровізація управління, застосування аналітики даних, модернізація обладнання, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розроблення інноваційної продукції дозволяють не лише компенсувати негативний вплив зовнішніх шоків, а й підвищувати продуктивність та операційну гнучкість підприємства. Отже, технологічна адаптація має розглядатися не тільки як реакція на кризові явища, а і як засіб довгострокової трансформації бізнес-моделі.

Інституційно-комплаєнсні механізми забезпечують адаптацію підприємства до змін у законодавстві, міжнародних санкціях, торговельних обмеженнях, екологічних вимогах, технічних стандартах та інших регуляторних трансформаціях. Їхня реалізація потребує постійного моніторингу нормативно-правового середовища, розвитку систем управління ризиками та комплаєнсу, перевірки контрагентів, своєчасної сертифікації продукції та приведення внутрішніх бізнес-процесів у відповідність до нових вимог. Особливо важливим стає проактивний характер такої адаптації, коли підприємство не лише реагує на вже запроваджені норми, а й завчасно оцінює можливі регуляторні зміни та враховує їх у стратегічному плануванні.

Ринково-продуктові механізми, своєю чергою, спрямовані на зменшення залежності підприємства від окремих ринків, споживчих сегментів або видів продукції. Вони охоплюють географічну диверсифікацію збуту, вихід на нові ринки, перегляд продуктового портфеля, модифікацію характеристик продукції відповідно до нових потреб споживачів, освоєння суміжних сегментів і розвиток нових каналів продажу. В умовах структурних змін попиту така адаптація дозволяє підприємству не лише компенсувати скорочення традиційних ринків збуту, а й використовувати нові можливості, що виникають у процесі трансформації глобального економічного середовища.

Водночас вибір конкретного набору адаптивних механізмів має визначатися конфігурацією зовнішніх загроз, тобто їх походженням, інтенсивністю, тривалістю, взаємозалежністю та потенційним впливом на ключові функціональні сфери підприємства. Так, геополітичний шок може одночасно вимагати диверсифікації постачальників, пошуку нових ринків збуту, перегляду фінансових потоків, посилення санкційного комплаєнсу та прискорення технологічної модернізації. Отже, окремі адаптивні рішення повинні формувати не сукупність ізольованих антикризових заходів, а узгоджений стратегічний портфель адаптації.

Ефективність адаптивної стратегії визначається не кількістю використаних інструментів, а ступенем їх взаємної узгодженості та відповідності структурі зовнішніх загроз. Поєднання фінансово-структурних, логістично-ресурсних, технологічно-інноваційних, інституційно-комплаєнсних і ринково-продуктових механізмів формує комплексну адаптивну спроможність підприємства, яка забезпечує не лише мінімізацію поточних втрат, а й збереження безперервності діяльності, прискорення відновлення після зовнішніх шоків та створення передумов для довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності [10; 13]. Водночас практична реалізація адаптивних стратегій на промисловому підприємстві неможлива без формалізації системи принципів, які слугують орієнтирами для узгодження стратегічних рішень з операційною діяльністю. Спираючись на синтез концепції організаційної дворукості (organizational ambidexterity) [6], теорії динамічних спроможностей [2] та методологію раннього попередження ризиків [3; 9], систематизовано ключові принципи формування адаптивних стратегій промислового підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи формування адаптивних стратегій управління промисловим підприємством

Принцип	Зміст і сутність принципу	Механізм реалізації на промисловому підприємстві
1. Структурна гнучкість	Здатність організаційної та виробничої структури швидко перебудовуватися відповідно до зміни зовнішніх умов	Модульні виробничі лінії, крос-функціональні команди, децентралізація окремих управлінських рішень
2. Ресурсна резервованість (redundancy)	Свідоме утримання буферних потужностей і запасів для компенсації непередбачуваних збоїв	Диверсифікований пул постачальників, страхові запаси, резервні виробничі потужності
3. Цифрова спостережуваність процесів	Прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних у режимі реального часу	IoT-моніторинг обладнання, цифрові двійники, системи раннього попередження (Early Warning Systems)
4. Сценарна динамічність стратегії	Відмова від єдиного лінійного плану на користь портфеля альтернативних стратегічних сценаріїв	Сценарне планування, метод реальних опціонів (Real Options), стрес-тестування бізнес-моделі
5. Організаційна дворукість (ambidexterity)	Одночасне підтримання ефективності поточних операцій (exploitation) і пошуку нових можливостей (exploration)	Паралельні інноваційні підрозділи (skunk works), баланс Lean-контролю та Agile-експериментування

Джерело: сформовано авторами за [2; 6; 9].

Ефективність адаптації промислового підприємства до умов глобальної економічної нестабільності доцільно розглядати не як результат застосування окремих антикризових заходів або локальних управлінських інструментів, а як наслідок формування цілісної архітектури організаційно-економічної резильєнтності. Така архітектура відображає здатність підприємства своєчасно ідентифікувати зовнішні та внутрішні загрози, поглинати негативні шоки, підтримувати безперервність критично важливих операцій, оперативно перебудовувати конфігурацію ресурсів і бізнес-процесів та відновлювати параметри діяльності без втрати довгострокової конкурентоспроможності.

На відміну від традиційного антикризового управління, яке переважно орієнтоване на реагування на вже реалізовані загрози, резильєнтний підхід передбачає формування проактивної здатності підприємства до адаптації. За такого підходу управлінська система повинна не лише забезпечувати стійкість поточного функціонування, а й формувати потенціал для структурної трансформації підприємства відповідно до змін у параметрах зовнішнього середовища. Особливого значення це набуває в умовах глобальної економічної нестабільності, коли одночасно можуть виникати коливання цін на сировину та енергоресурси, порушення логістичних ланцюгів, зміни валютних курсів, скорочення або трансформація попиту, технологічні зрушення, обмеження доступу до фінансових ресурсів і геоекономічні ризики.

У структурі такої архітектури доцільно виокремити три взаємопов'язані компоненти: структурну гнучкість ресурсів, цифрову спостережуваність виробничо-економічних процесів і систему раннього попередження про ризики. Їхня інтеграція в єдиний контур стратегічного управління забезпечує перехід від фрагментарної реакції на кризові явища до системного управління адаптаційною спроможністю підприємства.

Структурна гнучкість ресурсів характеризує здатність підприємства оперативно змінювати структуру, пропорції та напрями використання матеріальних, фінансових, трудових, технологічних та інформаційних ресурсів відповідно до нових умов господарювання. Для промислового підприємства така гнучкість може проявлятися у диверсифікації постачальників, використанні альтернативних видів сировини та енергоресурсів, створенні резервних виробничих потужностей, модульній організації виробництва, можливості швидкого перепрофілювання окремих технологічних ліній, формуванні багатофункціональних компетентностей персоналу, а також диверсифікації джерел фінансування. Важливо, що резервування ресурсів у цьому контексті не повинно ототожнюватися з простим накопиченням надлишків. Йдеться насамперед про формування такої конфігурації ресурсного потенціалу, яка дозволяє підприємству змінювати спосіб його використання з мінімальними часовими та економічними втратами.

Другим компонентом є цифрова спостережуваність виробничих і управлінських процесів, під

якою слід розуміти здатність підприємства отримувати актуальні, достовірні та взаємопов'язані дані про стан ключових елементів виробничої системи в режимі, максимально наближеному до реального часу. Інтеграція даних ERP-, MES-, SCM-, CRM-систем, промислового Інтернету речей, цифрових платформ моніторингу обладнання та аналітичних систем створює інформаційну основу для оперативного виявлення відхилень. Завдяки цьому керівництво може оцінювати завантаження виробничих потужностей, стан запасів, стабільність постачання, продуктивність обладнання, динаміку собівартості, виконання замовлень та інші параметри, критичні для безперервної діяльності.

При цьому цифровізація сама по собі не гарантує підвищення резильєнтності. Її економічний ефект виникає лише тоді, коли інформація трансформується в управлінську дію. Тому цифрова спостережуваність повинна забезпечувати не стільки накопичення значних масивів даних, скільки скорочення часового лагу між виникненням відхилення, його ідентифікацією та прийняттям відповідного управлінського рішення. Саме швидкість проходження цього циклу стає одним із ключових параметрів адаптивності підприємства в нестабільному середовищі.

Третім елементом архітектури є система раннього попередження ризиків, призначення якої полягає у виявленні слабких сигналів потенційної дестабілізації ще до моменту їх перетворення на масштабні кризові явища. Така система повинна охоплювати як внутрішні, так і зовнішні індикатори. До внутрішніх можуть бути віднесені зростання тривалості виробничого циклу, збільшення частоти простоїв обладнання, відхилення фактичної собівартості від планової, скорочення оборотності запасів, погіршення ліквідності або збільшення частки простроченої дебіторської заборгованості. Зовнішні індикатори можуть включати динаміку цін на сировину та енергоносії, валютні коливання, зміни транспортних тарифів, погіршення фінансового стану ключових контрагентів, зміни ринкового попиту, торговельні обмеження та інші фактори глобального середовища.

Принципове значення має встановлення порогових значень і сценаріїв управлінської реакції для таких показників. Перевищення визначеного порогу повинно автоматично або напівавтоматично ініціювати відповідну процедуру: перегляд обсягів запасів, переключення на альтернативного постачальника, коригування виробничого плану, активізацію резервних логістичних маршрутів, перегляд фінансових лімітів або запуск сценарного аналізу. Таким чином, система раннього попередження перетворюється з інформаційно-аналітичного інструменту на функціональний механізм превентивного управління.

Ключовою умовою результативності запропонованого підходу є інтеграція зазначених компонентів у єдиний контур стратегічного управління. Структурна гнучкість без достатньої інформаційної прозорості може призводити до неефективного використання резервів, тоді як цифрова спостережуваність без механізмів оперативної реконфігурації ресурсів лише констатує виникнення проблеми. Аналогічно система раннього попередження втрачає практичну цінність, якщо виявлений ризик не пов'язаний із заздалегідь визначеним сценарієм управлінської реакції. Отже, максимальний адаптаційний ефект виникає саме внаслідок синергетичної взаємодії трьох складових.

Ефективність архітектури резильєнтності доцільно оцінювати не лише за традиційними показниками прибутковості або рентабельності. В умовах нестабільності важливими характеристиками стають час виявлення загрози, швидкість управлінської реакції, тривалість відновлення після шоку, рівень збереження критичних виробничих функцій, величина фінансових втрат унаслідок реалізації ризику, ступінь залежності від критичних постачальників, можливість оперативного переключення ресурсів та здатність підприємства повернутися до цільової траєкторії розвитку, що дозволяє розглядати резильєнтність як вимірювану характеристику системи управління, а не лише як загальну здатність підприємства протистояти кризам.

Отже, адаптація промислового підприємства до глобальної економічної нестабільності повинна базуватися на переході від реактивної моделі антикризового управління до проактивної моделі управління резильєнтністю. Її основою є поєднання ресурсної маневреності, цифрової прозорості та превентивного управління ризиками. Саме інтеграція цих елементів дає змогу підприємству не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх шоків, а й скорочувати період відновлення, підтримувати безперервність критичних операцій та використовувати зміни зовнішнього середовища як імпульс для технологічного й організаційного оновлення. У такому розумінні резильєнтність стає не захисною реакцією підприємства на нестабільність, а динамічною стратегічною спроможністю, що визначає його довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади формування адаптивних стратегій управління промисловими підприємствами в умовах глобальної економічної нестабільності. Доведено, що промислові підприємства характеризуються підвищеною інерційністю адаптації порівняно із сервісним і цифровим секторами економіки через капіталомісткість активів, тривалі виробничі цикли та фізичну природу ланцюгів постачання.

Систематизовано ключові чинники глобальної нестабільності (макроекономічна волатильність, геополітичні шоки, технологічні розриви, регуляторно-інституційні зміни, ринкова невизначеність попиту) у взаємозв'язку з відповідними типами адаптивних стратегій –фінансово-структурними, логістично-ресурсними, технологічно-інноваційними, інституційно-комплаєнсними та ринково-продуктовими. Сформульовано систему принципів адаптивного управління (структурна гнучкість, ресурсна резервованість, цифрова спостережуваність процесів, сценарна динамічність стратегії, організаційна дворукість), що утворюють методологічну основу побудови резильєнтної процесної архітектури підприємства.

Розроблено багаторівневу концептуальну модель адаптивного стратегічного управління промисловим підприємством (Adaptive Strategic Resilience Framework), яка розкриває механізм узгодження стратегічного, структурно-ресурсного, технологічно-операційного та контрольно-моніторингового рівнів управління через контур зворотного зв'язку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробленні прикладної методики кількісного оцінювання рівня адаптивної резильєнтності промислових підприємств, а також у формуванні економіко-математичних моделей оцінювання економічної ефективності (ROI) впровадження цифрових інструментів адаптивного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення промисловості України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Okon E., Almeida F. From vulnerability to resilience: dynamic capabilities as a moderating mechanism under environmental turbulence in developing economies. *Business Strategy and the Environment*. 2026. P. 1–17.
   DOI: https://doi.org/10.1002/bse.71027
2. Malik F. S., Terzidis O. Thriving in turbulence: resilience and strategic adaptation in global business. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 20. No. 7. P. 2349–2394.
   DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-025-00940-8
3. Koporčić N., Kukkamalla P. K. et al. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*. 2025.
   DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0
4. Saah P., Mbohwa C., Madonsela N. S. The role of adaptive management in the resilience and growth of small and medium size enterprises. *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 14. No. 1. P. 1–10.
   DOI: https://doi.org/10.32479/irmm.15139
5. Hamidani J. Y., Ali H. Enterprise architecture for sustainable SME resilience: exploring change triggers, adaptive capabilities, and financial performance in developing economies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 15. Art. 6688.
   DOI: https://doi.org/10.3390/su17156688
6. Shatila K., Yela Aránega A., Soga L. R., Hernández-Lara A. B. Enacting resilience through entrepreneurial ambidexterity in technologically turbulent emerging economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2026. Vol. 22. P. 1–27.
   DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-026-01210-z
7. Hart Nibbrig M., Sharif Azadeh S., Maknoon M. Y. Adaptive resilience strategies for supply chain networks against disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2025. Vol. 200. Art. 104172.
   DOI: https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104172
8. Salun M., Zaslavska K. Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*. 2024. Vol. 10. P. 185–189.
   DOI: https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23
9. Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5.
   DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.5.2
10. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14 (28).
    DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10
11. Новіков М. Розробка адаптивної моделі стратегічного планування промислових підприємств на основі концепції коротких галсів та циклу OODA. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 1087–1092.
    DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-146
12. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19.
    DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3
13. Ципліцька О. О., Дейнеко О. Т. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку

в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140
14. Олійник Т. І., Сапожніков М. М. Адаптивні стратегії підприємницького бізнес-середовища: планування асортименту та контроль якості продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8.
DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69
15. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.
DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143
16. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2 (88). С. 56–61.
DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7

REFERENCES

Buniak N. M. (2022). Osoblyvosti adaptyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh kryzovykh yavyshch [Features of adaptive enterprise management under crisis phenomena]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, *2 (88)*, 56–61. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7

Hamidani J. Y. & Ali H. (2025). Enterprise architecture for sustainable SME resilience: exploring change triggers, adaptive capabilities, and financial performance in developing economies. *Sustainability*, *No. 15*(Vol. 17), Art. 6688. https://doi.org/10.3390/su17156688

Hart Nibbrig M., Sharif Azadeh S. & Maknoon M. Y. (2025). Adaptive resilience strategies for supply chain networks against disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *Art. 104172*(Vol. 200). https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104172

Koporčić N. & Kukkamalla P. K. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0

Malik F. S. & Terzidis O. (2025). Thriving in turbulence: resilience and strategic adaptation in global business. *Review of Managerial Science*, *No. 7*(Vol. 20), 2349–2394. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00940-8

Melnyk S. I. (2022). Adaptyvne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstva [Adaptive management of enterprise financial security]. *Efektyvna ekonomika*, *5*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.5.2

Novikov M. (2026). Rozrobka adaptyvnoi modeli stratehichnoho planuvannia promyslovykh pidpryiemstv na osnovi kontseptsii korotkykh halsiv ta tsyklu OODA [Development of an adaptive model of strategic planning of industrial enterprises based on the concept of short tacks and the OODA cycle]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, *2 (59)*, 1087–1092. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-146

Okon E. & Almeida F. (2026). From vulnerability to resilience: dynamic capabilities as a moderating mechanism under environmental turbulence in developing economies. *Business Strategy and the Environment*, 1–17. https://doi.org/10.1002/bse.71027

Oliinyk T. I. & Sapozhnikov M. M. (2024). Adaptyvni stratehii pidpryiemnytskoho biznes-seredovyshcha: planuvannia asortymentu ta kontrol yakosti produktsii promyslovykh pidpryiemstv [Adaptive strategies of the entrepreneurial business environment: assortment planning and product quality control of industrial enterprises]. *Efektyvna ekonomika*, *8*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69

Petruk Yu. V. & Artemenko L. P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia pidpryiemstva v umovakh kryzy [Features of enterprise strategic planning in crisis conditions]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, *22*, 72–78. https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143

Prokhorova V., Krutova A. & Diachenko K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of enterprises of Ukraine in conditions of destabilizing development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, *28*(Vyp. 14). https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10

Pulina T., Shytikova L. & Zmykalo O. (2022). Shliakhy aktyvizatsii protsesiv investuvannia innovatsiinoi diialnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi kryzy [Ways to intensify investment processes of innovation activity in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian crisis]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, *4*, 14–19. https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3

Saah P., Mbohwa C. & Madonsela N. S. (2024). The role of adaptive management in the resilience and growth of small and medium size enterprises. *International Review of Management and Marketing*, *No. 1*(Vol. 14), 1–10. https://doi.org/10.32479/irmm.15139

Salun M. & Zaslavska K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*, Vol. 10, 185–189. https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23

Shatila K., Yela Aránega A., Soga L. R. & Hernández-Lara A. B. (2026). Enacting resilience through entrepreneurial ambidexterity in technologically turbulent emerging economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 22, 1–27. https://doi.org/10.1007/s11365-026-01210-z

Tsyplitska O. O. & Deineko O. T. (2023). Adaptyvnist stratehichnoho planuvannia promyslovoho rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Adaptabil-

ity of strategic planning of industrial development in conditions of global instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки остаточної версії рукопису автори використовували інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автори підтверджують, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 27.07.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 339.138:332.1:330.341.1
JEL: F60; M31; O18; O31; Q01
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-661-671

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

© 2026 **ДОМАШЕНКО М. Д., ПАБАТ К. В., ЩЕРБАЧЕНКО В. О.**

УДК 339.138:332.1:330.341.1
JEL: F60; M31; O18; O31; Q01

Домашенко М. Д., Пабат К. В., Щербаченко В. О. Адаптація міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України

У статті досліджено особливості адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України в умовах цифрової трансформації, європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що сучасний маркетинг інновацій виходить за межі традиційного просування нових продуктів і набуває стратегічного значення як інструмент формування конкурентоспроможних регіональних інноваційних екосистем, активізації інноваційного підприємництва, залучення інвестицій і підвищення інвестиційної привабливості територій. Метою дослідження є розроблення науково-практичних підходів до адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення. Методологічною основою дослідження стали системний, порівняльний, структурно-логічний та інституційний підходи, а також методи наукового узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, графічної інтерпретації та моделювання. Інформаційну базу дослідження склали праці українських і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, WIPO, Європейської Комісії, а також результати сучасних досліджень, опублікованих у наукових виданнях, індексованих у Scopus та Web of Science.У результаті дослідження здійснено порівняльний аналіз міжнародних моделей маркетингу інновацій на прикладі Ізраїлю, Фінляндії, Південної Кореї, Нідерландів і Сінгапуру, визначено ключові інструменти державної підтримки, цифрової трансформації, розвитку інноваційних екосистем, міжнародної комерціалізації інновацій і територіального брендингу. Виявлено основні бар'єри розвитку маркетингу інновацій в Україні та обґрунтовано напрями адаптації міжнародних практик до умов повоєнного відновлення держави. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні авторської концептуальної моделі адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій, яка інтегрує механізми цифрової трансформації, кластерного розвитку, відкритих інновацій, міжнародної комерціалізації та територіального брендингу в систему забезпечення сталого розвитку регіонального простору України. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, регіональними органами управління, агенціями регіонального розвитку, інноваційними підприємствами та закладами вищої освіти під час формування стратегій інноваційного розвитку, цифрової трансформації та повоєнного відновлення регіонів України.

Ключові слова: *маркетинг інновацій; сталий розвиток; регіональний простір; цифрова трансформація; інноваційні екосистеми; повоєнне відновлення; міжнародний досвід; інноваційне підприємництво; територіальний брендинг; смарт-спеціалізація.*

Рис.: *2.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *15.*

Домашенко Марина Дмитрівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет (вул. Харківська, 116, Суми, 40007, Україна)*
E-mail: *m.domashenko@biem.sumdu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6987-8992*

Пабат Кристина Віталіївна *– студент, Сумський державний університет (вул. Харківська, 116, Суми, 40007, Україна)*
E-mail: *kristinapabat@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0004-1870-533X*

Щербаченко Вікторія Олексіївна *– кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет (вул. Харківська, 116, Суми, 40007, Україна)*
E-mail: *v.shcherbachenko@biem.sumdu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4570-3389*