

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-4>

АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Сучасна міжнародна економіка перебуває в стані глибокої турбулентності, спричиненої комплексом геополітичних, фінансових, технологічних і соціальних факторів. До критичних факторів належать політична нестабільність, порушення глобальних ланцюгів постачання, валютні коливання, енергетичні кризи, а також цифрова трансформація, що змінює моделі конкуренції. Ці процеси створюють безпрецедентний рівень невизначеності для всіх типів підприємств – від малих до транснаціональних корпорацій. В таких умовах зростає потреба у формуванні ефективних механізмів адаптації, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність бізнесу на міжнародних ринках. Водночас наукова література демонструє фрагментарність підходів до визначення універсальних інструментів адаптації, що потребує теоретичного узагальнення.

Сучасне міжнародне економічне середовище характеризується високою турбулентністю (політичні кризи, санкції, пандемії, різкі валютні коливання, торговельні війни тощо). Ці фактори спричиняють швидкі зміни правил гри на глобальних ринках. Згідно з аналізом, основними проявами глобалізації є лібералізація торгівлі, мобільність капіталу, стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення міжнародних стандартів та зростання політико-економічної нестабільності. Це відкриває нові можливості для підприємств, але одночасно створює потужні дестабілізаційні виклики. Наприклад, інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості і фінансова лібералізація вимагають від компаній високої адаптивності, а посилення конкуренції та екзогенні ризики (енергетичні шоки, зміна клімату, інфляція) – ефективних

механізмів реагування. В таких умовах підприємства вимушені шукати нові теоретичні моделі та управлінські підходи для гнучкої перебудови своїх стратегій та процесів.

Наукові дослідження показують, що малі та середні підприємства (МСП) зазвичай більш гнучкі та інноваційні завдяки простішій організаційній структурі, але водночас мають обмежені ресурси (кадри, технології, капітал). Тому МСП можуть швидко реагувати на зміни попиту та технологічні тренди, але часто потребують зовнішньої підтримки (фінансування, навчання) для впровадження інновацій. Натомість великі компанії мають більший ресурсний потенціал і можливість здійснювати масштабні інвестиції в R&D та інфраструктуру, однак вони менш «адаптивні» через бюрократію й інертність. Усі типи підприємств потребують розвитку динамічних управлінських здібностей (dynamic capabilities): здатності швидко перебудовувати портфель ресурсів і процесів відповідно до зовнішніх шоків [1].

Наукова література систематизує низку адаптаційних стратегій та інструментів:

- Цифрова трансформація та інновації. Одним із ключових механізмів є активне впровадження цифрових технологій (AI, Big Data, хмарні рішення, IoT). Це дозволяє автоматизувати операції, покращити моніторинг ринку та приймати рішення на основі даних в реальному часі. Застосування нових технологій сприяє ланцюговому оновленню бізнес-моделі, оптимізації ланцюга поставок та підвищенню якості обслуговування клієнтів. (Наприклад, відкрито показано, що за допомогою хмарних платформ, аналітики великих даних і штучного інтелекту підприємства можуть швидко перебудовувати процеси виробництва і сервісу, підвищуючи конкурентоспроможність).

- Диверсифікація (продуктів, ринків збуту, каналів поставок). Підприємства розширюють асортимент або відкривають нові ринки, щоб знизити залежність від одного сегмента та розподілити ризики. Це може бути створення нових товарів/послуг або вдосконалення існуючих у відповідь на зміну уподобань споживачів. Диверсифікація допомагає пом'якшити наслідки локальних криз чи попитних спадів: якщо один продукт

втрачає прибутковість, компанія може опиратися на інші джерела доходу [2].

- Цільова взаємодія з клієнтами та гнучкість маркетингу. У цифрову еру компанії активно використовують соцмережі, мобільні додатки та онлайн-платформи для постійної комунікації зі споживачами. Це дозволяє швидко збирати зворотний зв'язок, реагувати на зміни переваг ринку й посилювати лояльність клієнтів в умовах конкуренції. Таке орієнтування на клієнта (client-centric) часто підсилюється омніканальними підходами і цифровим маркетингом, що підвищує адаптивність бізнес-моделі.

- Гнучкі організаційні структури та людський капітал. Адаптація передбачає трансформацію управлінських практик: впровадження agile-принципів, створення крос-функціональних команд, розвиток лідерства, яке швидко приймає рішення. Важливим є підвищення кваліфікації персоналу: навчання роботі з новими технологіями та розвиток творчих навичок забезпечують внутрішню здатність компанії інновувати. «Адаптивні стратегії за своєю природою є конкурентними», – стверджує експерт.

- Управління ризиками та антикризові механізми. Бізнес-моделі доповнюють системи ризик-менеджменту і кризового планування. Це включає фінансовий хеджінг, накопичення резервів, гнучке перепланування ресурсів, швидке переключення постачальників і логістичних маршрутів. Підприємства розробляють «план Б» на випадок непередбачених зовнішніх подій, проводять стрес-тести для оцінки витривалості до шоків (пандемії, санкції тощо). На рівні стратегії застосовують інструменти інноваційного антикризового управління: наприклад, у кризу компанії часто змінюють структуру бізнес-процесів, автоматизують рутинні операції, оптимізують витрати та використання активів.

- Стратегічні альянси та інтеграція в глобальні мережі. Учасники ринку шукають партнерства (сукупетисні кооперації) з іншими підприємствами, технологічними стартапами чи державними інститутами. Це дозволяє швидше отримувати доступ до нових технологій, розширювати ринки збуту та

ділитися ризиками. Особливо актуальними стають державні програми підтримки, спільні проєкти та інтеграція у міжнародні стандарти (ISO, ESG, цифрові платформи) [3]. Такі партнерства підвищують стійкість підприємств: наприклад, уже зафіксовано, що компанії з високим ESG-рейтингом демонструють кращу «цілісність» ланцюга постачання під час глобальних криз [4].

Теоретично доведено, що адаптивність є базовою умовою виживання і зростання підприємства в міжнародному середовищі. Адаптаційні стратегії включають балансування зовнішніх викликів і внутрішнього потенціалу: необхідно поєднувати нові можливості (цифровізація, глобальні мережі) із власними резервами (інноваціями, людським капіталом). Комплексний підхід – одночасна диверсифікація, технологічні інновації, розвиток гнучких управлінських практик і системне управління ризиками – дозволяє підприємству бути резильєнтним. Учасники ринку, які змогли поєднати швидке реагування на зміни з довгостроковими стратегіями розвитку, мають кращі шанси зберегти конкурентні позиції. Таким чином, з огляду на сучасні наукові джерела, адаптація бізнесу під глобальні економічні шоки досягається через впровадження цифрових технологій, розвиток стратегічної гнучкості, інноваційне управління і врахування ESG-підходів у стратегії (підвищення соціальної і екологічної відповідальності).

Література:

1. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110–116.
2. Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення сталого розвитку. *Бізнес і інформ.* 2025. № 5. С. 92–100.
3. Wulandari O. Digital economy resilience: business adaptation strategies in an era of market volatility. *International Journal of Law and Economics*. 2025. Vol. 3. No. 5. P. 396–404.
4. Філіппов В. В., Кифяк В. В., Танасьчук К. В. та ін. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2.