

"Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy u 2024 rotsi" [Commodity Structure of Ukraine's Foreign Trade in 2024]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh_tszt2024_u.html

"Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky 2024 roku" [Ukraine's Foreign Trade in Goods: Results of 2024]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. January 29, 2025. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>

"Zvit Ministerstva ekonomiky Ukrainy. Ukrainskyi eksport u 2024 rotsi zris na 13,4% do \$41 mlrd" [Report of the Ministry of Economy of Ukraine. Ukrainian Exports in 2024 Grew by 13.4% to \$41 Billion]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. December 30, 2024. <https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?lang=uk-UA&title=UkrainskiiEksport2024>

Науковий керівник: Довгаль О. А., доктор економічних наук, професор, академік Академії наук вищої школи України (Київ)

УДК 658.5:330.341.1:339.9

JEL: L19; M20; O10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-92-100>

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

©2025 ФУРСЕНКО В. В.

УДК 658.5:330.341.1:339.9

JEL: L19; M20; O10

Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення стійкого розвитку

У статті досліджено особливості впливу економічної глобалізації на стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах трансформації світового господарства. Розкрито сутність глобалізаційних процесів як багаторівневої трансформації господарського середовища, що охоплює лібералізацію торгівлі, мобільність капіталу, розвиток цифрових технологій, поширення міжнародних стандартів і зростання політико-економічної нестабільності. Обґрунтовано, що глобалізація є не лише джерелом нових можливостей для підприємств, а й потужним дестабілізуючим чинником, який потребує формування ефективних адаптаційних механізмів та стратегій управління. Визначено, що концепція стійкого розвитку в умовах глобальної економіки зазнає істотного змістовного оновлення, зокрема в частині посилення значущості ESG-факторів у процесі стратегічного планування. Встановлено основні механізми впливу глобалізації на діяльність підприємств, серед яких інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості, фінансова лібералізація, цифровізація, загострення конкуренції та поширення екзогенних ризиків. Особливу увагу приділено структурі адаптаційної моделі, яка ґрунтується на балансі між зовнішніми викликами та внутрішнім потенціалом підприємства. Аргументовано необхідність впровадження інноваційно-орієнтованих інструментів антикризового управління, формування цифрової інфраструктури, підвищення гнучкості організаційних структур і посилення ролі людського капіталу. Наголошено, що адаптація підприємств до глобалізаційних змін є не лише інструментом реагування, а й умовою збереження конкурентних позицій, підтримання економічної стійкості та забезпечення довготривалого розвитку в умовах невизначеності світового середовища. Доведено, що лише комплексне врахування внутрішніх резервів підприємства і зовнішніх впливів забезпечить ефективне стратегічне оновлення та підвищення стійкості бізнесу в глобальному просторі.

Ключові слова: економічна глобалізація, стійкий розвиток, підприємство, адаптація, глобальні виклики, стратегічне управління, ESG-фактори, конкурентоспроможність, цифровізація, ризик-менеджмент.

Рис.: 2. Бібл.: 17.

Фурсенко Владислав Вікторович – аспірант кафедри економіки повітряного транспорту, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: vlad.fursenko98@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0718-8325>

UDC 658.5:330.341.1:339.9

JEL: L19; M20; O10

Fursenko V. V. Adaptation of Enterprises to Globalization Challenges in the Context of Ensuring Sustainable Development

The article examines the specific features of the impact of economic globalization on the sustainable development of enterprises under current conditions of global economic transformation. The essence of globalization processes is revealed as a multi-level transformation of the economic environment, including trade liberalization, capital mobility, digital technology development, the spread of international standards, and increasing political and economic instability. It is substantiated that globalization is not only a source of new opportunities for enterprises but also a significant destabilizing factor, which necessitates the development of effective adaptation mechanisms and management strategies. It is determined that the conception of sustainable development is undergoing substantial content transformation within the global economy, particularly due to the growing importance of ESG factors in strategic planning. The main mechanisms of globalization's influence on enterprise activities are identified, including integration into global value chains, financial liberalization, digitalization, intensification of competition, and the spread of exogenous risks. Special attention is paid to the structure of an adaptation model based on balancing external challenges and the internal potential of the enterprise. The need for the implementation of innovation-oriented crisis management tools, the formation of digital infrastructure, the enhancement of organizational flexibility, and the strengthening of human capital is substantiated. It is emphasized that enterprise

adaptation to globalization changes is not only a reactive tool but also a prerequisite for maintaining competitive positions, ensuring economic resilience, and supporting long-term development in an uncertain global environment. It is proved that only a comprehensive consideration of internal resources and external influences ensures effective strategic renewal and increased business resilience in the global arena.

Keywords: economic globalization, sustainable development, enterprise, adaptation, global challenges, strategic management, ESG factors, competitiveness, digitalization, risk management.

Fig.: 2. Bibl.: 17.

Fursenko Vladyslav V. – Postgraduate Student of the Department of Economics of Air Transport, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: vlad.fursenko98@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0718-8325>

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивним посиленням глобалізаційних процесів, які істотно трансформують умови функціонування суб'єктів господарювання. Глобалізація охоплює не лише економічну сферу, а й політичну, соціальну, технологічну, формуючи нову архітектуру викликів і можливостей для бізнесу. Для підприємств це означає не лише вихід на нові ринки та доступ до ресурсів, але й зростаючий тиск із боку міжнародної конкуренції, підвищення чутливості до зовнішніх ризиків, а також необхідність дотримання глобальних стандартів відповідальності, прозорості та сталості. У таких умовах зростає актуальність дослідження механізмів впливу економічної глобалізації на діяльність підприємств і можливостей їх адаптації до динамічних змін середовища.

У фокусі наукового інтересу опиняється питання формування здатності підприємств до забезпечення стійкого розвитку, що базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Глобалізаційні чинники суттєво змінюють традиційні уявлення про стратегії управління, вимагаючи від бізнесу гнучкості, інноваційності та здатності до оперативного реагування на зовнішні виклики. Особливої ваги набуває інтеграція ESG-факторів у систему стратегічного планування, що обумовлює необхідність перегляду управлінських пріоритетів на рівні підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба у глибокому науковому аналізі впливу глобалізаційних змін на підприємницьке середовище та обґрунтуванні адаптаційних моделей, здатних забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Дослідженню проблем адаптації підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення стійкого розвитку присвячували наукові праці такі вчені: через економічні аспекти проблем системного підходу в інноваційній економіці – Андрієнко М. М., Самітов Р. О., Терещенко Д. М. [1]; адаптивний моніторинг стратегій формування – Ареф'єв С. О. [3]; формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві –

Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. [4]; особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації – Лагодієнко О. В. [8]; стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств – Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. [9]; адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах – Побережна З. М. [10]; вибір стилів лідерства – Arefiev S., Nemashkalo K. [14; 15]; моделювання фінансового моніторингу та обліку господарської діяльності інноваційного кластера – Lepeyko T., Oviechkina O., Shkoda M., Babiy L., Goncharenko I. [17].

Також на підставі поглиблення глобалізаційних аспектів та викликів при забезпеченні стійкого функціонування та створення конкурентних переваг на ринках зосередили науковий доробок такі вчені: з урахуванням глобалізації та її впливу на міжнародні економічні відносини – Антипенко Н. В., Почерніна Н. В., Васильківський Д. М. [2]; враховуючи особливості формування та функціонування інтегрованих структур у глобальних ланцюгах створення вартості – Гурочкіна В. В., Менчинська О. М. [5]; превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу – Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. [6]; сталий розвиток підприємств у контексті глобальних екологічних викликів – Іоанно В. В., Волковський Є. І., Коновал І. А. [7]; забезпечення стратегічних орієнтирів в умовах інноваційного розвитку під впливом невизначеності та ризиків – Сімкова Т., Копча Ю. [11]; створення диверсифікації та інтеграції як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств – Хаустова В. Є. [12]; глобальні ланцюги створення вартості – Яновська В. П., Гурочкіна В. В. [13]; управління глобальною конкурентоспроможністю компаній – Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U. et al. [15], Kovalenko D., Tarasov S., Strunhar A., Lepeyko T., Oviechkina O., Shkoda M. et al. [16; 17].

Разом із тим, потребує подальших досліджень цілий ряд невирішених проблем щодо виявлення й

обґрунтування специфічних складових адаптації підприємств до глобалізаційних викликів, поглиблення механізмів сталості їх функціонування в контексті забезпечення стійкого розвитку, що зумовлює актуальність досліджень та їхнє комплексне продовження. Застосування в практичній діяльності підприємств опрацьованих вище підходів доцільно реалізовувати в органічному поєднанні за системного, адаптивного, процесного, просторового та інших підходах.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналітичне висвітлення впливу економічної глобалізації на стійкий розвиток підприємств, а також ідентифікація механізмів адаптації до глобалізаційних викликів із урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища функціонування.

Сучасний етап розвитку світового господарства супроводжується активізацією глобалізаційних процесів, що суттєво змінюють умови функціонування підприємств у національному та міжнародному контексті. Глобалізація стала ключовим фактором формування нової економічної парадигми, у межах якої бізнес-суб'єкти змушені реагувати на зростаючий рівень відкритості ринків, інтенсифікацію конкуренції, динамізацію технологічних трансформацій і нестабільність глобального середовища. Ці чинники безпосередньо впливають на внутрішню структуру підприємств, їхню здатність до адаптації, інноваційної активності та стратегічного планування.

У зазначених умовах особливої актуальності набуває концепція стійкого розвитку підприємств, яка передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Вплив глобалізації на реалізацію цієї концепції є суперечливим: з одного боку, вона створює нові можливості для масштабування бізнесу, інтеграції у світові виробничі ланцюги, залучення ресурсів і технологій; з іншого – формує численні загрози, що підривають економічну безпеку, поглиблюють залежність від зовнішніх ринків та ускладнюють управлінські рішення. Аналіз впливу економічної глобалізації на стійкий розвиток підприємств є важливою передумовою для формування ефективної економічної політики, вдосконалення стратегій управління та забезпечення адаптивності бізнесу в умовах нестабільності та невизначеності. У цій статті досліджується сутність глобалізаційних процесів, розкривається специфіка стійкого розвитку підприємств у глобальному середовищі, визначаються механізми впливу глобалізації та окреслюються можливості адаптації українських підприємств до нових економічних реалій.

Разом із тим, «іноді глобалізацію та регіоналізацію розглядають як протилежні процеси, проте ці процеси не є різноспрямованими і можуть розвиватися паралельно у складній системі взаємних зв'язків та залежностей. Водночас, останнім часом у наукових публікаціях дедалі частіше наголошується на посиленні тенденцій процесу, що дійсно має протилежний глобалізації вектор розвитку – процес деглобалізації. Деглобалізація демонструє ідею «провалу» сценаріїв глобалізації як процесу, що зумовлює економічні проблеми сучасності та ускладнює розвиток національних держав» [2].

Ключовими характеристиками економічної глобалізації є: лібералізація торгівлі та капіталу, що сприяє зниженню бар'єрів для переміщення товарів, послуг та інвестицій; розвиток транснаціональних корпорацій, які перетворюються на головних акторів світової економіки; технологічна інтеграція, що забезпечує миттєвий доступ до інформації та прискорення інноваційного обміну; інституціональні зміни, включно з діяльністю СОТ, МВФ, Світового банку, які впливають на регулювання глобальної економіки.

Процес глобалізації, з одного боку, відкриває перед підприємствами нові можливості – вихід на нові ринки, доступ до ресурсів, участь у транснаціональних проектах. З іншого боку – зумовлює підвищення рівня конкуренції, посилення залежності від глобальних фінансових і політичних чинників, а також ускладнення механізмів прийняття стратегічних рішень. Теоретичне осмислення економічної глобалізації дозволяє виявити її прямий і опосередкований вплив на розвиток підприємств у всіх сферах економіки, формуючи нову архітектуру викликів і стимулів, що вимагають від бізнесу стійкої моделі функціонування.

Узгодження цілей економічного зростання з принципами соціальної та екологічної відповідальності визначає сучасне розуміння стійкого розвитку підприємств. Цей підхід ґрунтується на концепції сталого розвитку, сформульованій у доповіді Комісії ООН Брундтланд (1987), де наголошувалося на необхідності задоволення потреб теперішнього покоління без загрози для потреб майбутніх поколінь. В умовах економічної глобалізації зазначені принципи набувають нового змісту: підприємства мають не лише конкурувати в глобальних масштабах, а й дотримуватись нормативів міжнародного співтовариства щодо сталості своєї діяльності.

У науковій літературі дедалі частіше підкреслюється роль ESG-підходу (*Environmental, Social, Governance*), який відображає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у страте-

гічне планування. «Відсутність стандартів у звітності ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) створює значні труднощі для компаній та інвесторів. Компанії часто використовують різні підходи та методології для оцінки та звітування про ефективність ESG. Це призводить до плутанини та ускладнює порівняння результатів між різними компаніями та галузями. Різноманітність підходів зменшує прозорість і заважає інвесторам приймати обґрунтовані рішення, оскільки вони не можуть належним чином оцінити екологічні, соціальні та управлінські показники компаній» [8].

Під впливом глобалізаційних процесів підприємства стикаються з необхідністю трансформувати свої бізнес-моделі. Це зумовлено не лише конкуренцією з боку транснаціональних корпорацій, а й зі зростаючим тиском з боку споживачів, інвесторів та міжнародних організацій щодо дотримання принципів прозорості, етичного ведення бізнесу та сталого використання ресурсів. Як зазначають Іоанно В. В., Волковський Є. І., Коновал І. А., «раціональне використання ресурсів передбачає ефективне управління природними, фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами з метою їх збереження для майбутніх поколінь. Прозорість і підзвітність вимагають відкритого надання підприємством інформації про свою діяльність та її вплив на економіку, суспільство і навколишнє середовище, що забезпечує зворотний зв'язок зі стейкхолдерами. Довгострокова орієнтація на розвиток акцентує увагу на створенні стійкої цінності для стейкхолдерів, а не на короткострокових вигодах. Запобігання шкоді довкіллю включає реалізацію екологічно безпечних технологій, мінімізацію відходів, викидів та енергоспоживання, а також активне використання відновлюваних ресурсів. Інноваційність і адаптивність передбачають постійне впровадження нових технологій, що підвищують ефективність виробничих процесів та дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [7].

Водночас, на практиці імплементація принципів сталого розвитку залишається складним завданням, зокрема в країнах із транзитивною економікою. Відсутність системної державної підтримки, недосконалість регуляторного середовища, обмежений доступ до фінансових інструментів сталого розвитку («зелені» облігації, фонди ESG-інвестування) ускладнюють впровадження відповідних стратегій на рівні підприємств. Тим не менш, глобальні процеси змушують підприємства переосмислювати власні пріоритети. Все більшого значення набуває принцип «довгострокової вартості» (*long-term value*), який передбачає, що збере-

ження ресурсного потенціалу, довіри стейкхолдерів та репутаційного капіталу є не менш важливим, ніж короткострокова прибутковість. Таким чином, у контексті глобалізації стійкий розвиток стає не опцією, а необхідною умовою виживання та зростання підприємств.

Глобалізація чинить на підприємства як безпосередній, так і опосередкований вплив – через трансформацію зовнішнього середовища, міжнародних економічних зв'язків, умов конкуренції та ресурсного забезпечення. Її дія проявляється через сукупність механізмів, що формують нову архітектуру господарювання на мікро- та макрорівні. Одним із головних механізмів є інтеграція підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛДВ). Цей процес передбачає, що окремі стадії виробництва продукції здійснюються в різних країнах, залежно від конкурентних переваг. Для підприємств це означає, що мають місце певні загрози, оскільки «у промисловості України ступінь імпортозалежності вітчизняного виробництва знаходиться в межах порогових значень, проте присутні негативні тенденції показника, він поступово зменшується. Це характеризується його спрямуванням на зменшення частки імпортової сировини у виробництві вітчизняної продукції. Така тенденція є результатом набуття позитивного досвіду в реалізації та впровадженні процесних інновацій та інтеграційних бізнес-процесів у промисловості при формуванні інтеграційних виробничих ланцюгів» [5, с. 256].

Другим важливим каналом впливу є глобалізація фінансових потоків, що зумовлює значну мобільність капіталу. Хоча це створює можливості для залучення зовнішнього фінансування, водночас підвищується чутливість підприємств до коливань валютних курсів, відсоткових ставок і змін у міжнародних рейтингах.

За оцінками дослідників, «в умовах сучасних трансформаційних тенденцій, що зумовлені впливом цифровізації бізнесу, загрозами локальних і глобальних чинників соціально-економічного розвитку, структурних зрушень у міжнародному економічному просторі необхідним складником ефективного функціонування підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки та застосування заходів превентивного управління повинен бути безперервний інноваційний розвиток» [6, с. 45].

Крім того, важливим інструментом глобалізаційного впливу є технологічне поширення та цифровізація, які забезпечують швидку трансляцію інновацій у глобальному масштабі. З одного боку, це сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності підприємств. З іншого – ускладнює їхне

функціонування в умовах, коли не забезпечено технологічну незалежність і відповідну інфраструктурну підтримку.

Ще одним механізмом є глобальна конкуренція, яка приводить до тиску на цінову політику, якість продукції, швидкість оновлення асортименту та адаптації до споживчих запитів. Для підприємств, що не здатні впроваджувати інновації або модернізувати свої процеси, це загрожує втратою частки ринку.

Окремої уваги заслуговують екзогенні ризики, що набувають характеру системних загроз. До них належать фінансові кризи, зміни регуляторних умов на міжнародних ринках, екологічні катастрофи, зміни кліматичної політики та глобальні пандемії. Ці чинники суттєво змінюють операційне середовище підприємств і підвищують значущість антикризового управління та стратегічної гнучкості.

У сукупності ці механізми формують нові вимоги до підприємств: бути не лише конкурентоспроможними, а й адаптивними, прозорими, екологічно відповідальними та інституційно стійкими. Глобалізація, таким чином, стає не лише зовнішнім викликом, а й фактором, що формує внутрішню стратегію розвитку підприємства.

На *рис. 1* відображено ключові механізми впливу економічної глобалізації на діяльність підприємств, які опосередковано визначають умови забезпечення їх стійкого розвитку. Економічна

глобалізація реалізується через такі канали, як інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості, глобалізація фінансових ринків і цифровізація з інтенсивним обміном технологіями. Внаслідок цього підприємства отримують доступ до ширших ринків і ресурсів, залучають капітал, стикаються з ризиками фінансової нестабільності та необхідністю модернізації під впливом зростаючої конкуренції. Системна взаємодія зазначених чинників формує нову парадигму функціонування бізнесу, яка передбачає стратегічну гнучкість, технологічну адаптивність і підвищену стійкість до зовнішніх шоків.

Адаптація підприємств до глобалізаційних змін є складним процесом, що охоплює стратегічні, організаційні та ресурсні трансформації у відповідь на динамічні зовнішні виклики. Процеси економічної глобалізації формують багаторівневий тиск на господарську діяльність, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління, структури бізнесу та використання ресурсного потенціалу. У загальному вигляді адаптація розглядається як результат взаємодії зовнішніх чинників, які впливають на підприємство з глобалізованого середовища, з внутрішніми характеристиками, що визначають його спроможність протидіяти дестабілізаційним впливам.

Зовнішнє середовище адаптації охоплює низку чинників, що мають постійний або циклічний характер, і спричиняють безпосередній тиск на управлінські рішення. «Розгляд адаптивного

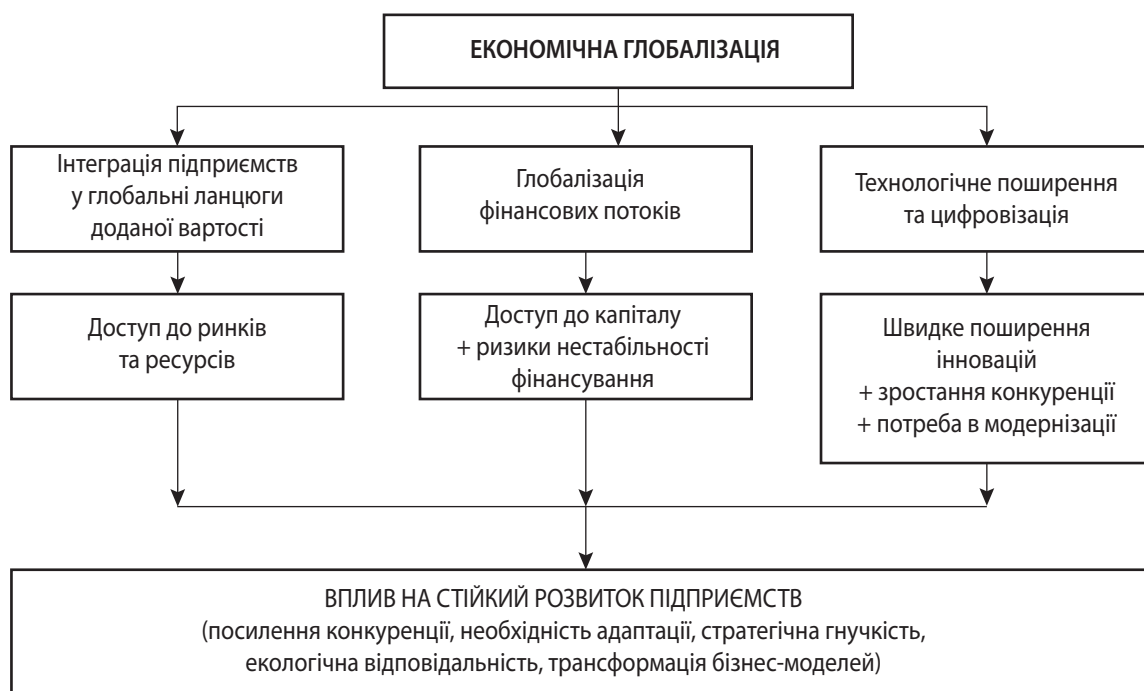


Рис. 1. Механізми впливу економічної глобалізації на діяльність підприємств

управління з динамічних позицій передбачає його декомпозицію з можливих його реалізацій відповідно до станів загроз діяльності підприємства та характеристик потенціалів, на які слід переходити для адаптації до зовнішніх впливів макро-, мезо- і мікросередовищ. Так, адаптація як передумова розвитку має спиратись на можливості сегментування стратегічного портфеля, для створення можливості дослідження перспектив розвитку, виділення групи товарів із подібними характеристиками та орієнтацією на подібну поведінку споживачів» [3, с. 44].

Одним із ключових зовнішніх впливів є інтенсифікація глобальної конкуренції, що проявляється у зростаючому тиску з боку транснаціональних корпорацій, які володіють значними фінансовими, технологічними та маркетинговими перевагами. Це змушує національні підприємства діяти в умовах підвищеної конкуренції за ресурси, ринки збуту та лояльність споживачів. Водночас глобалізація фінансових потоків сприяє підвищенню доступності зовнішніх джерел фінансування, однак одночасно загострює ризики фінан-

сової дестабілізації у випадку раптового відтоку капіталу або коливань валютного середовища (рис. 2).

Також значного значення набувають міжнародні стандарти ведення бізнесу, зокрема в частині екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG). Впровадження таких стандартів стає обов'язковою умовою для участі підприємств у глобальних ланцюгах доданої вартості та отримання інституційної підтримки з боку міжнародних донорів, банків розвитку чи інвестиційних фондів. На цьому фоні політико-економічна турбулентність, включно з геополітичними конфліктами, санкційними обмеженнями та порушеннями логістичних ланцюгів, посилює ризики зовнішньої нестабільності, що створює додаткове навантаження на адаптаційні механізми підприємств.

Внутрішнє середовище підприємства відіграє вирішальну роль у формуванні відповіді на зовнішні виклики. Гнучкість управлінської структури, яка забезпечує можливість швидкого реагування на зміни, модифікації стратегій, оптимізації процесів, – є необхідною передумовою адаптаційної спроможності. Інноваційний потенціал підприємства – наявність власної або інтегрованої системи розробки й упровадження нововведень – визначає здатність ефективно інтегрувати сучасні технології в операційну діяльність. Додатковим критичним фактором є рівень фінансової стабільності, що дозволяє акумулювати ресурси для трансформаційних проєктів і забезпечити безперервність діяльності в періоди зовнішньої нестабільності. Організаційна культура також суттєво впливає на адаптаційні процеси. Якщо підприємство орієнтоване на постійне вдосконалення, має високий рівень згуртованості персоналу та цінує інноваційність, воно здатне значно швидше інтегрувати зміни у внутрішню структуру. Не менш важливим є рівень цифрової зрілості – здатність підприємства до ефективного використання цифрових інструментів, що забезпечують оперативність управлінських рішень, точність прогнозування та прозорість діяльності.

На перетині зовнішнього тиску й внутрішнього потенціалу формується система адаптаційних рішень. Зокрема, підприємства все частіше впроваджують гнучкі стратегії управління, серед яких виділяються сценарне планування, agile-підходи, організація міжфункціональних команд. Одночасно з цим відбувається цифрове переоснащення інфраструктури: впроваджуються ERP-системи, CRM-платформи, технології блокчейну для моніторингу ланцюгів постачання.

Ключовим елементом є розвиток систем управління ризиками – формування процедур раннього

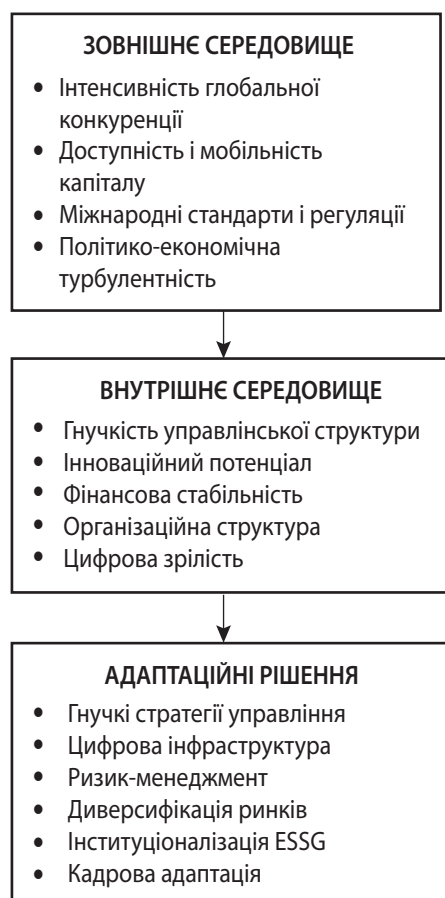


Рис. 2. Взаємозв'язок зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та адаптаційних рішень підприємства в умовах глобалізації

реагування, побудова кризових центрів прийняття рішень, використання аналітичних інструментів оцінки турбулентності. У відповідь на зростаючу нестабільність з боку постачальників і споживачів підприємства активно впроваджують політику диверсифікації – як у товарному, так і в географічному вимірі. Інституціоналізація ESG-практик дозволяє забезпечити відповідність міжнародним очікуванням, зміцнити репутаційний капітал і підвищити доступ до фінансування з боку фондів сталого розвитку.

Нарешті, важливим елементом адаптації виступає кадрова трансформація: навчання персоналу, розширення цифрових компетенцій, розвиток управління знаннями та формування адаптивних команд. «Процес вирішення і забезпечення комплексу цілей і завдань адаптивного управління бізнес-процесами підприємства реалізується на основі розроблення й впровадження системи за такими основними принципами, як: орієнтації на результат (фокус на досягненні стратегічних цілей); гнучкості (швидке реагування на зміну зовнішніх обставин); постійному аналізі (регулярна оцінка ефективності бізнес-процесів); підтримці інновацій (стимулювання розвитку нових рішень та підходів) [10, с. 486]. Адаптація до глобалізаційних змін є комплексним процесом, що вимагає не лише стратегічного бачення, а й глибокого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, побудови взаємопов'язаної системи управлінських рішень, орієнтованих на стійкий розвиток підприємства в умовах глобальної невизначеності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що економічна глобалізація виступає визначальним мегатрендом сучасності, який формує нову архітектуру функціонування суб'єктів господарювання. Її багатовимірний вплив не лише охоплює економічні вигоди, пов'язані з розширенням ринків, мобільністю ресурсів та доступом до інновацій, але й супроводжується значними ризиками, що підвищують вразливість підприємств до глобальних шоків, фінансових та інституційних коливань, технологічного відставання та нестабільності зовнішнього середовища. З урахуванням глобалізаційних викликів концепція стійкого (сталого) розвитку набуває нового змісту. Вона перестає бути декларативною нормою та трансформується в необхідність для збереження довгострокової ефективності, підтримання репутаційного капіталу та забезпечення довіри з боку стейкхолдерів. Особливої актуальності набуває інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління, що вимагає від підприємств переосмислення цілей, інструментів і процесів прийняття рішень.

Зроблено висновок, що підприємства, які спроможні інтегрувати глобальні виклики у власну стратегічну логіку, здатні не лише протидіяти негативним ефектам глобалізації, а й використовувати її потенціал як джерело розвитку, інноваційного прориву та розширення конкурентних позицій на світових ринках. У цьому контексті адаптація виступає не як пасивна реакція, а як активна трансформаційна здатність підприємства, що забезпечує його стійкість і розвиток у середовищі глобальної невизначеності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрієнко М. М., Самітов Р. О., Терещенко Д. М. Економічні аспекти проблем системного підходу в інноваційній економіці. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.041>
2. Антипенко Н. В., Почерніна Н. В., Васильківський Д. М. Глобалізація та її вплив на міжнародні економічні відносини. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-2>
3. Ареф'єв С. О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
4. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 332–339. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-332-339>
5. Гурочкіна В. В., Менчинська О. М. Особливості формування та функціонування інтегрованих структур в глобальних ланцюгах створення вартості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 248–257. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-43>
6. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 41. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>
7. Іоанно В. В., Волковський Є. І., Коновал І. А. Сталлий розвиток підприємств у контексті глобальних екологічних викликів: інноваційні стратегії та практики. *Національні інтереси України*. 2025. № 4. С. 595–607. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-595-607](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-595-607)

8. Лагодієнко О. В. Теоретичні та практичні особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 8.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.52>
9. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 181–190.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
10. Побережна З. М. Адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах при формуванні економічної безпеки підприємства до неотехнологічних умов. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 484–491.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.484>
11. Сімкова Т., Копча Ю. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного розвитку під впливом невизначеності і ризиків. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 167–177.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.167>
12. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
13. Яновська В. П., Гурочкіна В. В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108>
14. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. No. 3. P. 131–136.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
15. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U. et al. Management of the Global Competitiveness of Companies in the Field of Electronic Commerce in the Conditions of Digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol. 101. No 4. P. 1527–1537. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No4/31Vol101No4.pdf>
16. Kovalenko D., Tarasov S., Strunhar A. et al. Charting Paths for Socio-Economic Revival in the Wake of Military Turmoil. *African Journal of Applied Research*. 2024. Vol. 10. No. 1. P. 481–494.
DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644>
17. Lepeyko T., Oviechkina O., Shkoda M. et al. The Security Aspect of the Modeling of Financial Monitoring and Accounting of the Innovation Cluster Economic Activity. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2023. Vol. 42. P. 388–398. URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2023/04/38.-Abstract-Olena-Oviechkina.pdf>

REFERENCES

- Andriienko, M. M., Samitov, R. O., and Tereshchenko, D. M. "Ekonomichni aspekty problem systemnoho pidkhodu v innovatsiinii ekonomitsi" [Economic Aspects of Problems of System Approach in Innovative Economy]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 4 (2024): 41–47.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.041>
- Antypenko, N. V., Pochernina, N. V., and Vasylykivskyi, D. M. "Hlobalizatsiia ta yii vplyv na mizhnarodni ekonomichni vidnosyny" [Globalization and its Impact on International Economic Relations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-2>
- Arefiev, S. et al. "Management of the Global Competitiveness of Companies in the Field of Electronic Commerce in the Conditions of Digitalization". *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol. 101. No 4. P. 1527–1537. <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No4/31Vol101No4.pdf>
- Arefiev, S. O. "Adaptyvnyi monitorynh stratehii formuvannia antykryzovoho potentsialu" [Adaptive Monitoring of Strategies for Building Anti-Crisis Potential]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2019): 39–48.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
- Arefiev, S., and Nemashkalo, K. "Prospects of leadership style formation regarding Generation Z". *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8, no. 3 (2023): 131–136.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
- Hurochkina, V. V., and Menchynska, O. M. "Osoblyvosti formuvannia ta funktsionuvannia intehrovanykh struktur v hlobalnykh lantsiuhakh stvorennia vartosti" [Features of Formation and Functioning of Integrated Structures in Global Value Chains]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2020): 248–257.
DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-43>
- Ioanno, V. V., Volkovskyi, Ye. I., and Konoval, I. A. "Stalyi rozvytok pidpriemstv u konteksti hlobalnykh ekolohichnykh vyklykiv: innovatsiini stratehii ta praktyky" [Sustainable Development of Enterprises in the Context of Global Environmental Challenges: Innovative Strategies and Practices]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, no. 4 (2025): 595–607.
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-595-607](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-595-607)
- Khaustova, V. Ye. "Dyversyfikatsiia i intehratsiia yak formy zabezpechennia stratehichnykh oriientyriv upravlinnia rozvytkom pidpriemstv" [Diversification and Integration as the Forms of Ensuring Strategic Guidelines for the Enterprise Development Management]. *Biznes Inform*, no. 12 (2020): 482–494.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

- Kovalenko, D. et al. "Charting Paths for Socio-Economic Revival in the Wake of Military Turmoil". *African Journal of Applied Research*, vol. 10, no. 1 (2024): 481-494. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644>
- Lahodiienko, O. V. "Teoretychni ta praktychni osoblyvosti proektnoho pidkhodu do upravlinnia prohramoiu vtilennia ESG stratehii v umovakh tsyfrovizatsii" [Theoretical and Practical Aspects of a Project-Based Approach to Managing the Implementation of ESG Strategy in the Context of Digitalization]. *Efektivna ekonomika*, no. 8 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.52>
- Lepeyko, T. et al. "The Security Aspect of the Modeling of Financial Monitoring and Accounting of the Innovation Cluster Economic Activity". *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2023. Vol. 42. P. 388-398. <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2023/04/38.-Abstract-Olena-Oviechkina.pdf>
- Piletska, S. T. et al. "Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Strategic Ensuring of Economic Security of Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2024): 181-190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
- Poberezhna, Z. M. "Adaptyvne upravlinnia na osnovi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v biznes-protsesakh pry formuvanni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva do neotekhnolohichnykh umov" [Adaptive Management Based on Information and Communication Technologies in Business Processes for Ensuring Enterprise Economic Security under Neotechnological Conditions]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, no. 4 (2024): 484-491. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.484>
- Simkova, T., and Kopcha, Yu. "Stratehichni imperatyvy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho rozvytku pid vplyvom nevyznachenosti i ryzykiv" [Strategic Imperatives of Ensuring Economic Security of an Enterprise in the Context of Innovative Development under the Influence of Uncertainty and Risks]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 35, no. 1 (2025): 167-177. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.167>
- Vasiutkina, N. V., and Selemenska, H. M. "Formuvannia modeli pobudovy systemy stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Formation of a Model for Building a Strategic Management System at the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2023): 332-339. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-332-339>
- Yanovska, V. P., and Hurochka, V. V. "Ukraina u hlobalnykh lantsiuhakh stvorennia vartosti: vyklyky ta perspektyvy ekonomichnoho rozvytku" [Ukraine in Global Value Chains: Challenges and Prospects of Economic Development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108>
- Zalizniuk, V. P., Safonik, N. P., and Kaia, A. S. "Preventyvne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh vedennia mizhnarodnoho biznesu" [Preventive Management of Economic Security in the Context of International Business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, no. 41 (2022): 42-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>

Науковий керівник: Титикало В. С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки Державного університету «Київський авіаційний інститут»