

УДК 330.101.541:330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.29.5>**Вовчак О.Д.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>

Канцір І.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1259-0381>

Vovchak Olga*Ivan Franko National University of Lviv***Kantsir Iryna***Lviv Polytechnic National University*

АДАПТИВНА СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В BANI-СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ

ADAPTIVE RESILIENCE OF THE NATIONAL ECONOMY IN A BANI ENVIRONMENT: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND DETERMINANTS

Поєднання воєнних, фінансових, енергетичних і демографічних збурень посилює нелінійність економічних процесів та знижує результативність стабілізаційних механізмів. За таких умов стійкість національної економіки визначається не лише опорою шокам, а й спроможністю зберігати критичні функції, змінювати структурні пропорції та відновлювати втрачені можливості. Системний і порівняльний аналіз дав змогу розмежувати адаптацію, адаптивність і стійкість та уточнити їх взаємозв'язок. Адаптивну стійкість визначено як спроможність національної економіки зберігати критичні функції під впливом тривалих нелінійних збурень, відновлювати втрачені спроможності, змінювати структурні пропорції й механізми регулювання та формувати нову траєкторію розвитку. До детермінант адаптивної стійкості віднесено інституційні, фінансові, виробничі, технологічні, інфраструктурні, регіональні, людські та зовнішньоекономічні чинники. Узгоджена дія детермінант створює передумови для структурного оновлення, а міжнародна підтримка виконує функцію зовнішнього компенсаторного ресурсу.

Ключові слова: адаптивна стійкість, національна економіка, BANI-середовище, економічна адаптація, структурна трансформація, детермінанти стійкості, інституційна спроможність, міжнародна підтримка.

The growing interaction of military, financial, energy, demographic and technological shocks is changing the nature of instability faced by national economies. Cross-sectoral transmission of disturbances produces disproportionate consequences and reduces the reliability of conventional forecasting and stabilisation instruments. A BANI framework captures such conditions through brittleness, anxiety, nonlinearity and limited comprehensibility of economic processes. For Ukraine, wartime continuity of critical functions must be combined with recovery and structural modernisation, which makes a return to pre-war economic proportions neither sufficient nor always desirable. Accordingly, the research clarifies the economic content of adaptive resilience, systematises the determinants of its formation and substantiates their influence on



© Вовчак О.Д., Канцір І.А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

the integrity and transformation of the national economy. A systems approach, comparative analysis, theoretical generalisation, synthesis and classification provide the methodological basis. Conceptual differentiation treats adaptation as a process of institutional, structural and functional change, adaptability as the capacity to implement such change, and resilience as the preservation of economic integrity under disturbances. Adaptive resilience is understood as the capacity of the national economy to maintain critical functions under prolonged nonlinear shocks, restore lost capabilities, modify structural proportions and regulatory mechanisms, and move towards a renewed development trajectory. Structural transformation consequently becomes a component of resilience rather than a deviation from the previous equilibrium. The proposed system covers institutional and regulatory, macrofinancial, structural and productive, innovation and technological, infrastructural, resource and energy, spatial and regional, human and socio-demographic, and external economic determinants. Interdependence among the determinants means that weakness in one area restricts adaptation in others, whereas imbalance increases vulnerability even when separate stabilisation resources remain available. International financial, technological and institutional support functions as an external compensatory resource, with its effectiveness determined by the internal capacity to direct the resources obtained towards recovery and structural renewal. Linking the preservation of systemic integrity with changes in the internal configuration of the national economy defines the conceptual contribution of the research. Economic policy can draw on the proposed determinants when setting priorities, coordinating short-term stabilisation with long-term modernisation, and developing indicators for assessing the adaptive resilience of Ukraine's economy.

Keywords: *adaptive resilience, national economy, BANI environment, economic adaptation, structural transformation, determinants of resilience, institutional capacity, international support.*

Постановка проблеми. Домінантною проблемою сьогодення виступає посилення воєнних, фінансових, енергетичних, демографічних, технологічних та інституційних загроз, взаємодія яких формує середовище, у якому економічні зміни стають не лише швидкими й важкопрогнозованими, а й крихкими, нелінійними та недостатньо зрозумілими. Нестабільність набуває системного характеру, відтак національна економіка виявляє ознаки крихкості, тривожності, нелінійності та обмеженої зрозумілості, які узагальнено концепцією BANI.

Традиційне розуміння стійкості як здатності економіки протистояти негативним впливам і відновлювати базові параметри не повною мірою відповідає характеру зазначених змін. Адже повернення до докризового стану може супроводжуватися відтворенням структурних диспропорцій, ресурсної залежності та інституційної вразливості, що обмежували розвиток економічної системи. Визначального значення відтак набуває адаптивна стійкість, яка передбачає не лише збереження основних функцій економіки, а й її здатність пристосовуватися до нових умов, здійснювати структурні трансформації та використовувати кризові виклики як імпульс для модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне осмислення нестабільності економічного середовища пройшло шлях від концепції VUCA, сформованої на основі досліджень лідерства в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності, до моделі BANI, запропонованої Дж. Кашіо [1], яка характеризує сучасне середовище через крихкість, тривожність, нелінійність і незабгненність процесів. Ю. Вітковський пов'язує адаптивність економіки зі здатністю змінювати параметри та механізми функціонування під впливом зовнішніх і внутрішніх шоків [2]. У наукових працях Т. Желюк, К. Ревуна, М. Бріль, О. Кліменко та М. Машенко розкрито інституційні й регуляторні засади адаптації економічної політики до нестабільності та екзогенних змін [3; 4]. Водночас недостатньо дослідженим залишається поєднання адаптивності зі здатністю національної економіки зберігати критичні функції та здійснювати структурні перетворення в умовах BANI-середовища.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження виступає поглиблення теоретичних засад адаптивної стійкості національної економіки в умовах BANI-середовища, виокремлення й систематизація основних детермінант, розкриття взаємозв'язку функціональної цілісності та структурної трансформації економічної системи.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економіці невизначеність не рамкується нестачею інформації, адже масштабування означених процесів дедалі більше зумовлюється швидкістю втрати актуальності даних, суперечливістю інформаційних даних та ускладненням причинно-наслідкових зв'язків між економічними явищами. О. В. Гагарінов та В. В. Немченко пов'язують посилення невизначеності з глобальними змінами середовища, наголошуючи при цьому на впливі неповноти, несвоечасності й недостатньої достовірності інформації на обґрунтованість управлінських рішень [5, с. 142]. На рівні національної економіки інформаційні обмеження поєднуються зі структурними диспропорціями, інституційними деформаціями та взаємозалежністю ринків, унаслідок чого традиційні інструменти прогнозування не завжди дають змогу встановити масштаб і тривалість наслідків кризових явищ. За таких умов економічна стійкість передбачає не стільки відтворення попереднього стану, а збереження базових функцій економіки одночасно із адаптацією регуляторних механізмів до нової конфігурації ризиків.

Зміна характеру невизначеності простежується в еволюції концептуальних підходів характеристики економічного середовища. Трансформація від SPOD до VUCA, а згодом і до BANI відображає поступове ускладнення конфігурації ризиків, посилення взаємозалежності економічних процесів і звуження горизонту прогнозування. Якщо концепція SPOD ґрунтувалася на припущенні про сталість, передбачуваність, звичайність і визначеність середовища, то VUCA змістила акцент на мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність.

Масштабування глобальних дисбалансів засвідчило рамковість VUCA-підходу, оскільки змінюваність уже не пояснювала прихованої вразливості економічних систем, а складність – непропорційності наслідків управлінських рішень. У наведеному контексті Дж. Олкович, А. Ярослав-Міхалак й А. Козловський використовують концепцію BANI, що характеризує середовище через крихкість (brittle), тривожність (anxious), нелінійність (nonlinear) та обмежену пояснюваність процесів (incomprehensible) [6]. Концептуалізація підходу BANI засвідчила подальшу зміну природи нестабільності, пов'язану з крихкістю економічних систем, тривожністю поведінки економічних суб'єктів, нелінійністю економічних процесів та обмеженими можливостями надання однозначних обґрунтувань навіть за наявності значних обсягів інформації.

На рівні суб'єктів господарювання адаптивність забезпечується поєднанням організаційної гнучкості, інноваційності та якості людського капіталу. Т. Немченко пов'язує розвиток адаптивного потенціалу фірми із застосуванням інструментарію управління талантами, дизайн-мислення, дуального навчання та формуванням компетентностей, необхідних для прийняття рішень за умов інформаційної обмеженості [7, с. 69]. Практичним аспектом окресленого підходу виступає використання гнучких та ітеративних методів управління, зокрема Agile, Scrum і Kanban, які, на думку О. Латишевої, дають змогу поетапно коригувати рішення та враховувати мінливість середовища [8, с. 64–67]. В. Підгірна, Я. Пушак та О. Зибарева доповнюють наведену наукову позицію положенням про взаємозв'язок технологічної адаптивності, командної взаємодії та стратегічної стійкості підприємств [9, с. 87]. На макроекономічному рівні зазначені управлінські практики набувають вагомості опосередком спроможності підприємств підтримувати економічну активність, змінювати виробничі процеси, перерозподіляти ресурси та впроваджувати технологічні рішення під час структурних порушень.

Накопичення адаптивних змін на рівні суб'єктів господарювання набуває макроекономічного значення, оскільки збереження функціональності економічних систем за високої турбулентності залежить від наявності механізмів своєчасного реагування на структурні, технологічні та інституційні зміни. С. В. Іщенко, В. П. Ткач та О. О. Глазунова розглядають адаптацію як трансформацію структури, параметрів, властивостей і способів функціонування економічної системи під впливом екзогенних та ендогенних чинників [10, с. 158–159].

Еволюційний зміст вищезазначеного процесу розкрито Дж. С. Меткалфом, Дж. Фостером і Р. Рамлоганом, які пов'язують адаптивне економічне зростання зі структурними змінами, самотрансформацією економіки, генеруванням нових знань та інноваційною діяльністю економічних агентів [11, с. 7–9]. У такому трактуванні адаптація не обмежується одноразовою реакцією на зовнішні чинники впливу, а постає у якості безперервного процесу структурного оновлення, у межах якого інновації, інвестиції, зміна попиту та перерозподіл продуктивних ресурсів взаємно зумовлюють подальші трансформації економічної системи.

Подальше розкриття сутності адаптивної стійкості потребує розмежування понять «адаптація» та «адаптивність», які, попри змістову спорідненість, характеризують різні аспекти стану економічної системи. В. Ю. Халіна визначає адаптацію як процес трансформації екосистеми під впливом зовнішніх чинників, спрямований на збереження або досягнення стійкого стану, тоді як адаптивність розглядає як властивість системи змінюватися відповідно до впливу екзогенного та ендогенного середовища [12, с. 118–124].

С. В. Кудлаєнко акцентує на системному характері адаптації, пов'язуючи відповідний процес із саморегуляцією, управлінням та підтримкою динамічної рівноваги [13, с. 173]. Узагальнення зазначених підходів дає підстави трактувати адаптацію національної економіки як процес структурних, інституційних і функціональних змін у відповідь на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, а адаптивність – як спроможність економічної системи здійснювати такі зміни без втрати критично важливих функцій.

Сучасне розуміння адаптивності виходить за межі пристосування, спрямованого виключно на збереження поточного стану економічної системи. Д. Є. Козенков, О. В. Каут і Г. Ю. Шпортько, досліджуючи адаптивні стратегії бізнес-систем, пов'язують адаптивність зі спроможністю використовувати нестабільність як джерело можливостей, інновацій та конкурентного розвитку [14, с. 165]. На макроекономічному рівні адаптивність національної економіки слід розглядати як передумову не лише протидії дестабілізаційним впливам, а й структурного оновлення, перерозподілу ресурсів та формування нової траєкторії розвитку.

Зовнішньоекономічний вимір адаптивності визначається необхідністю узгодження стратегічних рішень із культурними, економічними та інституційними особливостями міжнародного середовища. В. Олійник та І. Єфремов наголошують, що стратегічне планування діяльності міжнародних компаній має бути гнучким, динамічним і варіативним, оскільки результативність управлінських рішень залежить від здатності своєчасно враховувати зміни зовнішніх умов [15, с. 31–32]. Розвиваючи відповідний напрям дослідження, Г. Михальченко розглядає адаптивну стратегію міжнародного менеджменту як багатокomпонентну конструкцію, що охоплює динамічні управлінські здібності, організаційну гнучкість, цифрову адаптивність, крос культурну компетентність, а також регуляторно-інституційну та ESG-адаптацію [16]. Управлінська, цифрово-технологічна, інституційно-регуляторна та зовнішньоекономічна складові становлять взаємопов'язані детермінанти адаптивної стійкості національної економіки, вплив яких забезпечує інтеграцію суб'єктів господарювання у міжнародні структури, адаптацію до змін регуляторних вимог і провадження діяльності за умов глобальної нестабільності.

Проведений аналіз дає змогу визначити адаптивну стійкість національної економіки як здатність економічної системи реалізувати критично важливі функції під впливом тривалих і нелінійних криз, змінювати структурні пропорції та механізми регулювання, відновлювати втрачені можливості й формувати передумови для переходу до якісно іншої траєкторії розвитку. На відміну від стійкості, орієнтованої переважно на повернення системи до попереднього стану, адаптивна стійкість передбачає збереження цілісності національної економіки шляхом трансформації способів функціонування та внутрішньої конфігурації.

В. Мазур та О. Бородіна наголошують, що в умовах воєнних загроз адаптивність національної економіки не обмежується спроможністю протидіяти ризикам, а передбачає використання кризових змін як передумов структурної модернізації та формування нової моделі економічного розвитку [17, с. 35]. Визначення умов формування адаптивної стійкості потребує систематизації детермінант, взаємодія яких забезпечує збереження функціональності економічної системи в процесі структурної перебудови.

У структурі детермінант адаптивної стійкості національної економіки в умовах BANI-середовища доцільно виокремити інституційно-регуляторну спроможність, структурно-виробничу диверсифікацію, макрофінансову стійкість, людський і соціально-демографічний потенціал, інноваційно-технологічну та цифрову спроможність, інфраструктурну й ресурсно-енергетичну забезпеченість, просторово-регіональну збалансованість і зовнішньоекономічну адаптивність. В основу групування покладено макроекономічний рівень прояву, характер впливу на збереження критичних функцій, перерозподіл ресурсів, відновлення господарських зв'язків і структурне оновлення економіки. Окреме місце належить міжнародній підтримці, яка не є внутрішньою властивістю економічної системи, але розширює можливості адаптації до тривалих ризиків.

На наш погляд, вихідною передумовою адаптивної стійкості національної економіки є інституційно-регуляторна спроможність держави. Йдеться не лише про швидкість реагування на кризові явища, а передусім про послідовність економічної політики, узгодженість рішень органів влади та здатність державних інституцій забезпечувати виконання прийнятих рішень. Інституційна спроможність безпосередньо пов'язана з макрофінансовою стійкістю, оскільки можливості держави фінансувати першочергові потреби, підтримувати банківську систему, управляти борговим навантаженням і зберігати доступ суб'єктів господарювання до кредитних ресурсів визначають межі економічної адаптації.

Вагоме місце у запропонованій системі належить структурно-виробничій диверсифікації. Критична залежність від окремих галузей, експортних ринків або виробничих ланцюгів підвищує вразливість економіки до локальних і зовнішніх змін, тоді як диверсифікація виробництва та наявність альтернативних логістичних шляхів розширюють можливості міжсекторального перерозподілу ресурсів. Структурна диверсифікація має розглядатися у взаємозв'язку з інноваційно-технологічною і цифровою спроможністю, адже технологічне оновлення прискорює зміну виробничої спеціалізації, підтримує безперервність управлінських та господарських процесів і створює нові форми економічної діяльності.

В умовах воєнного стану суттєвого значення набувають інфраструктурна та ресурсно-енергетична забезпеченість. Руйнування енергетичних, транспортних, логістичних і комунікаційних об'єктів впливає не лише на окремі підприємства, а й на взаємодію між секторами економіки. Відтак адаптивна стійкість залежить від резервування критичних потужностей, можливості швидкого відновлення пошкоджених об'єктів, перебудови логістики та переміщення виробництва. З огляду на нерівномірний просторовий розподіл воєнних втрат до складу детермінант віднесено також регіональну адаптивність, яка виявляється у спроможності регіонів приймати релоковані підприємства, залучати трудові ресурси та формувати нові міжрегіональні виробничі зв'язки.

Окремий блок становить людський і соціально-демографічний потенціал. Масштаб міграції, скорочення чисельності працездатного населення, професійно-кваліфікаційні диспропорції та нерівномірне переміщення трудових ресурсів можуть обмежувати темпи структурних змін навіть за наявності фінансових і технологічних можливостей. Відповідно, значення мають не тільки освітній рівень і цифрові компетентності населення, а й професійна мобільність, здатність до перенавчання та залучення внутрішньо переміщених осіб до економічної діяльності.

Зовнішньоекономічна адаптивність виявляється у спроможності національної економіки переорієнтовувати торговельні потоки, змінювати логістичні маршрути, залучати технології та пристосовуватися до регуляторних вимог зовнішніх ринків. Міжнародну підтримку при цьому доцільно розглядати не як внутрішню властивість економіки, а як зовнішній компенсаторний ресурс, який розширює фінансові можливості держави та створює часовий резерв для проведення необхідних структурних перетворень.

Формування адаптивної стійкості не є результатом дії окремого чинника, а відбувається внаслідок взаємодії інституційних, фінансових, структурних, технологічних, інфраструктурних, просторових, людських і зовнішньоекономічних передумов. Порушення в одному з визначених напрямів звужує адаптаційні можливості інших складових, тоді як узгоджений розвиток детермінант створює підґрунтя для збереження функціональності та структурної перебудови національної економіки.

Визначені детермінанти характеризують ресурсні, інституційні й організаційні можливості економічної системи здійснювати необхідні перетворення, однак сама їх наявність не забезпечує автоматичного досягнення стійкого стану. Реалізація адаптаційного потенціалу залежить від спроможності держави та економічних суб'єктів своєчасно перерозподіляти ресурси, змінювати структуру виробництва, відновлювати порушені господарські зв'язки й запроваджувати інституційні та технологічні рішення, адекватні характеру зовнішніх збурень.

Принципова ознака адаптивної стійкості полягає не у відтворенні довоєнних параметрів національної економіки, а у формуванні такої її конфігурації, за якої збереження системної цілісності поєднується зі структурним оновленням та набуттям нових можливостей розвитку. У цьому розумінні адаптація постає не лише реакцією на кризові порушення, а способом якісного перетворення економічної системи відповідно до змінених внутрішніх і зовнішніх умов.

Висновки. В умовах BANI-середовища традиційне розуміння стійкості як повернення економічної системи до попереднього стану не повною мірою відображає характер її реакції на тривалі, взаємопов'язані та нелінійні збурення. Збереження основних макроекономічних функцій за таких обставин передбачає не лише поглинання наслідків шоків, а й зміну структурних пропорцій, напрямів розподілу ресурсів та механізмів державного регулювання. Адаптивна стійкість національної економіки визначається як спроможність зберігати системну цілісність, відновлювати втрачені спроможності та формувати нову траєкторію розвитку шляхом структурного оновлення економічної системи.

Систематизація передумов формування адаптивної стійкості дала змогу виокремити інституційно-регуляторні, макрофінансові, структурно-виробничі, інноваційно-технологічні, інфраструктурні, ресурсно-енергетичні, просторово-регіональні, людські та зовнішньоекономічні детермінанти. Їх вплив має взаємозалежний характер: недостатність одного зі складників обмежує можливості реалізації інших, а незбалансованість між ними посилює вразливість економіки навіть за наявності окремих стабілізаційних ресурсів. Водночас міжнародна фінансова, технологічна та інституційна підтримка виконує функцію зовнішнього компенсаторного ресурсу, результативність використання якого залежить від внутрішньої спроможності економічної системи спрямовувати залучені можливості на відновлення і структурне оновлення.

Забезпечення адаптивної стійкості національної економіки потребує узгодження короткострокових заходів зі збереження критичних функцій із довгостроковими пріоритетами диверсифікації виробництва, технологічної модернізації, відновлення людського капіталу та зміцнення інституційної спроможності держави. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи показників оцінювання адаптивної стійкості та визначенні характеру впливу її детермінант на динаміку відновлення й структурної трансформації економіки України.

Список використаних джерел:

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. 2020. 17 May. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
2. Вітковський Ю. П. Адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 3. С. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-20>
3. Желюк Т., Ревун К. Ефективність економічної політики в умовах нестабільного середовища. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Вип. 1. С. 7–22. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4466>
4. Проблеми адаптації економічної політики України до екзогенних змін : монографія / М. С. Бріль, О. М. Кліменко, М. А. Машенко та ін. ; за заг. ред. М. А. Машенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 368 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29580>
5. Гагарінов О. В., Немченко В. В. Дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 3. С. 140–144. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27>
6. Olkowicz J. U., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. The Role of a Leader in Shaping Employee Behaviour in the VUCA/BANI World. *Journal of Modern Science*. 2024. Vol. 56, No. 2. P. 503–534. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/188913>
7. Немченко Т. Розвиток креативного та адаптивного потенціалів організації як передумова нарощення стратегічних конкурентних переваг. *Наука – виробництво, 2025 : збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LVI науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2025», 24–25 квітня 2025 р.* Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 68–69. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/19362/zbirnyk-tez-dopovidei-vykladachiv-aspirantiv-ta-spivrobitnykiv-lvi-naukovotekhnichnoi-konferentsii-nauka-vyrobnystvu-2025-za-pidsumkami-provedennia-dnia-nauky-2025-24-25-kvitnia-2025-roku.pdf#page=68>
8. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів і програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68)
9. Підгірна В. Н., Пушак Я. Я., Зибарева О. В. Концептуальні засади гнучкого менеджменту змін у контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 85–92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92)
10. Іщенко С., Ткач В., Глазунова О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>
11. Metcalfe J. S., Foster J., Ramlogan R. Adaptive Economic Growth. *Cambridge Journal of Economics*. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 7–32. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bei055>
12. Халіна В. Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 46. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2019-46-118-125>
13. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5, т. 2. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf
14. Козенков Д. Є., Каут О. В., Шпортько Г. Ю. Адаптивні стратегії управління в сучасних бізнес-системах. *Економічний простір*. 2026. № 211. С. 164–171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.164-171>
15. Олійник В., Єфремов І. Сучасні тенденції та виклики міжнародного менеджменту: стратегічні підходи до адаптації в умовах глобальної невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.13891/2307-5740-2024-336-3>
16. Михальченко Г. Адаптивні стратегії міжнародного менеджменту в умовах глобальної турбулентності: концептуальні підходи та практичні орієнтири. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 21 (42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-01)
17. Мазур В., Бородіна О. Адаптивність економіки країни в умовах невизначеності та воєнних загроз. *Grail of Science*. 2026. № 63. С. 32–35. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026.001>

References:

1. Cascio J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
2. Vitkovskiy Yu. P. (2022). Adaptivnist ekonomiky do zovnishnikh i vnutrishnikh shokiv v umovakh hlobalizatsii [Adaptability of the economy to external and internal shocks under globalisation]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 7 (3), pp. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-20> (in Ukrainian).
3. Zheliuk T. & Revun K. (2014). Efektyvnist ekonomichnoi polityky v umovakh nestabilnoho seredovyshcha [Effectiveness of economic policy in an unstable environment]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Ternopil National Economic University*, is. 1, pp. 7–22. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4466> (in Ukrainian).
4. Bril M. S., Klimenko O. M., Mashchenko M. A., et al. (2022). *Problemy adaptatsii ekonomichnoi polityky Ukrainy do ekzhennyykh zmin* [Problems of adapting Ukraine's economic policy to exogenous changes]. M. A. Mashchenko (Ed.). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 368 p. ISBN 978-966-676-852-3. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29580>.
5. Haharinov O. V. & Nemchenko V. V. (2025). Dorohovkazy do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti ta BANI-svitu [Guidelines for enterprise management under uncertainty and in the BANI world]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 10 (3), pp. 140–144. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27> (in Ukrainian).
6. Olkowicz J. U., Jarosik-Michalak A. & Kozłowski A. (2024). The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*, is. 56 (2), pp. 503–534. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/188913>
7. Nemchenko T. (2025). Rozvytok kreatyvnoho ta adaptivnoho potentsialiv orhanizatsii yak peredumova naroshchennia stratehichnykh konkurentnykh perevah [Development of the creative and adaptive potential of an organisation as a prerequisite for strengthening strategic competitive advantages]. In *Nauka – vyrobnytstvu, 2025: zbirnyk tez dopovidei LVI naukovo-tekhnichnoi konferentsii "Nauka v TsNTU: osnovni dosiahnennia ta perspektyvy rozvytku"* (pp. 68–69). Kropyvnytskyi: Central Ukrainian National Technical University. Available at: <https://kntu.kr.ua/file/content/19362/zbirnyk-tez-dopovidei-vykladachiv-aspirantiv-ta-spivrobitnykiv-lvi-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-nauka-vyrobnytstvu-2025-za-pidsumkamy-provedennia-dnia-nauky-2025-24-25-kvitnia-2025-roku.pdf#page=68> (in Ukrainian).
8. Latysheva O. V. (2025). Suchasnyi instrumentarii proiektnoho menedzhmentu ta upravlinnia zminamy dlia uspishnoi realizatsii proiektiv i prohram staloho rozvytku promyslovoho kompleksu Ukrainy [Modern project management and change management tools for the successful implementation of projects and programmes for the sustainable development of Ukraine's industrial complex]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, no. 1 (79), pp. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68) (in Ukrainian).
9. Pidhirna V. N., Pushak Ya. Ya. & Zybareva O. V. (2025). Kontseptualni zasady hnuchkoho menedzhmentu zmin u konteksti zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Conceptual foundations of agile change management in the context of ensuring sustainable enterprise development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, no. 2 (49), pp. 85–92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92) (in Ukrainian).
10. Ishchenko S., Tkach V. & Hlazunova O. (2025). Suchasni pidkhody do formuvannia ta realizatsii adaptatsiinoho mekhanizmu ekonomichnykh system v umovakh hlobalnoi turbulentnosti [Modern approaches to the formation and implementation of the adaptation mechanism of economic systems under global turbulence]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, is. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51> (in Ukrainian).
11. Metcalfe J. S., Foster J. & Ramlogan R. (2006). Adaptive economic growth. *Cambridge Journal of Economics*, no. 30 (1), pp. 7–32. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bei055>
12. Khalina V. Yu. (2019). Kontseptualnyi bazys adaptivnoho rozvytku ekosystem [Conceptual basis of adaptive ecosystem development]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnologii. Seriya "Ekonomika i upravlinnia" – Collection of Scientific Papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series "Economics and Management"*, is. 46, pp. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2019-46-118-125> (in Ukrainian).

13. Kudlaienko S. V. (2009). Teoretychni osnovy poniattia "adaptatsiia pidpriemstv" [Theoretical foundations of the concept of enterprise adaptation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 5 (2), pp. 172–174. Available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf (in Ukrainian).

14. Kozenkov D. Ye., Kaut O. V. & Shportko H. Yu. (2026). Adaptivni stratehii upravlinnia v suchasnykh biznes-systemakh [Adaptive management strategies in modern business systems]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 211, pp. 164–171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.164-171> (in Ukrainian).

15. Oliinyk V. & Yefremov I. (2024). Suchasni tendentsii ta vyklyky mizhnarodnoho menedzhmentu: stratehichni pidkhody do adaptatsii v umovakh hlobalnoi nevyznachenosti [Current trends and challenges in international management: Strategic approaches to adaptation under global uncertainty]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 336 (6), pp. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-3> (in Ukrainian).

16. Mykhalchenko H. (2025). Adaptivni stratehii mizhnarodnoho menedzhmentu v umovakh hlobalnoi turbulentnosti: kontseptualni pidkhody ta praktychni oriientyry [Adaptive strategies of international management under global turbulence: Conceptual approaches and practical guidelines]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia "Ekonomika" – Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"*, is. 21 (42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-01) (in Ukrainian).

17. Mazur V. & Borodina O. (2026). Adaptivnist ekonomiky krainy v umovakh nevyznachenosti ta voiennykh zahroz [Adaptability of the national economy under uncertainty and military threats]. *Grail of Science*, no. 63, pp. 32–35. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026.001> (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 20.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 16.09.2026

Дата публікації статті: 29.09.2026