

ЕВОЛЮЦІЯ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

THE EVOLUTION OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Македон В.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

Нечаєв Д.С.

аспірант,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

Makedon Viacheslav, Nechaev Dmytro
Oles Honchar Dnipro National University

У статті було досліджено сутність та основні принципи адаптивного менеджменту в умовах цифрової економіки, що включають гнучкість, децентралізацію, здатність до самоорганізації та орієнтацію на результати. Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі та систематизації сучасних підходів до адаптивного менеджменту з урахуванням специфіки цифрової економіки. Було сформовано концепцію адаптивного менеджменту як сучасного підходу до управління, який дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, постійно коригуючи стратегії, структури та процеси для забезпечення максимальної ефективності та стійкості. Було розроблено рекомендації щодо використання нових підходів і інструментів, що забезпечують ефективне управління в умовах цифрової трансформації. Наведені результати дослідження дозволяють підприємствам розробляти ефективні стратегії управління, що відповідають вимогам сучасного динамічного ринку.

Ключові слова: адаптивний менеджмент, цифрова економіка, цифрова екосистема, управлінські рішення, зовнішнє середовище, бізнес-процеси.

The article explored the essence and main principles of adaptive management in the digital economy, including flexibility, decentralization, ability to self-organize, and focus on results. The scientific novelty of the study consists in the comprehensive analysis and systematization of modern approaches to adaptive management, taking into account the specifics of the digital economy. The concept of adaptive management was formed as a modern approach to management that allows organizations to quickly respond to changes in the external environment, constantly adjusting strategies, structures and processes to ensure maximum efficiency and sustainability. Key factors affecting the evolution of adaptive management were assessed, including technological progress, globalization of markets, changes in socio-economic conditions, new approaches to human resource management, and environmental instability. Recommendations were developed for the use of new approaches and tools such as Agile, Lean and Scrum, which ensure effective management in the context of digital transformation. The leading benefits of implementing adaptive management for enterprises were identified, including increased flexibility, efficient use of resources, increased employee engagement and better risk management. The risks and challenges arising in the conditions of digitization of business processes and digital transformation, as well as the opportunities arising from the use of innovative technologies and management methods, were assessed. The article analyzed the relationship between adaptive management and innovation, showed how flexible management approaches contribute to the development of a corporate culture of innovation, the creation of new products and services, as well as increasing competitiveness in conditions of high uncertainty, the article offers a comprehensive overview of the opportunities and challenges of adaptive management in the digital economy, emphasizing its important role in ensuring the sustainable development of enterprises. The given research results allow enterprises to develop effective management strategies that meet the requirements of the modern dynamic market.

Keywords: adaptive management, digital economy, digital ecosystem, management solutions, external environment, business processes.

Постанова проблеми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери економіки, адаптивний менеджмент набуває особливого значення. Цифрова економіка вимагає від підприємств та організацій швидкої адаптації до змінних умов ринку, впровадження інноваційних технологій, модернізації бізнес-процесів і оптимізації управлінських рішень. Виклики, що постають перед підприємствами, пов'язані не лише з технічними аспектами цифровізації, але й з необхідністю адаптації управлінських стратегій для підтримки конкурентоспроможності. Адаптивний менеджмент як концепція управління, що базується на гнучкості, швидкості реагування на зміни, а також на здатності до навчання і інновацій, стає ключовим фактором успішності в цифровій економіці. Водночас, розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підприємств, зокрема, через автоматизацію процесів, використання великих даних для прийняття рішень, та розвиток цифрових платформ для взаємодії з клієнтами.

Таким чином, дослідження еволюції адаптивного менеджменту в контексті цифрової економіки є актуальним з огляду на необхідність розуміння нових управлінських підходів, які дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах швидкоплинних змін та невизначеності. Аналіз викликів і можливостей, пов'язаних з адаптивним менеджментом у цифрову еру, сприятиме розробці ефективних стратегій управління для забезпечення сталого розвитку підприємств та організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптивний менеджмент, як концепція, був вперше розроблений для задоволення потреб підприємств у підвищенні гнучкості та стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища. Роботи таких дослідників, як Ван Асше К., Беунен Р., Дуйневельд М., Грюцмахер М. [14], наголошують на важливості гнучкості та здатності до адаптації як критичних чинників успішного управління в умовах динамічних змін. У їхніх дослідженнях підкреслюється значення швидкого реагування на зміни та постійного коригування стратегій, що є основою адаптивного менеджменту. Розвиток цифрових технологій та їхній вплив на адаптивний менеджмент розглядається в дослідженні Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. [7], де акцентується увага на тому, що цифровізація бізнес-процесів, включаючи впровадження Інтернету речей, великих даних, штучного інтелекту та хмарних технологій, створює нові виклики для управління. Вони стверджують, що ці технології не тільки змінюють конкурентне середовище, але й вимагають нових підходів до організаційного управління, таких як адаптивний менеджмент.

Такі дослідники, як Богоявленський О., Местоян А. [2], вивчали значення адаптивного менеджменту для підприємств в умовах

цифрової економіки, підкреслюючи важливість інноваційних підходів до управління. Вони звертають увагу на те, що методи Agile та Lean стають критичними інструментами для підвищення адаптивності організацій та ефективності управління в умовах цифрової трансформації. Дослідження Македон В., Чабаненко А. [5] ілюструє, що виклики, пов'язані з управлінням змінами та ризиками в умовах цифрової економіки, вимагають від підприємств більшої гнучкості та швидкості реагування. Це підтверджується іншими роботами, зокрема, дослідженнями Кузьор А., Ареф'єва О., Побережна З., Ігуменцев О. [9], де розглядається необхідність адаптивного управління для подолання перешкод, пов'язаних з опором змінам та управлінням людськими ресурсами. Роль адаптивного менеджменту у підтримці інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки детально досліджено в роботі Кривобок К. [3]. Дослідження демонструють, що адаптивний менеджмент є важливим фактором, що стимулює інноваційні процеси, сприяє розвитку креативного мислення та впровадженню нових технологій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених адаптивному менеджменту та його впровадженню в різних сферах, ряд аспектів залишаються недостатньо вивченими в контексті цифрової економіки. Існуючі моделі адаптивного управління не завжди враховують специфіку цифрових екосистем, зокрема, їхню багатокomпонентну структуру, динамічні зв'язки між учасниками та необхідність інтеграції цифрових технологій. Недостатньо досліджені підходи до розробки адаптивних стратегій управління, які б дозволяли підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов цифрового середовища.

Постановка завдання. Мета дослідження – визначити основні виклики та можливості, які постають перед адаптивним менеджментом в умовах цифрової економіки, а також дослідити еволюцію його концепцій і підходів, що забезпечують гнучкість, стійкість і ефективність управління в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

– дослідити сутність та основні принципи адаптивного менеджменту, визначити його ключові характеристики та особливості в контексті цифрової економіки;

– оцінити вплив цифровізації бізнес-процесів та цифрової трансформації на еволюцію адаптивного менеджменту, виявити нові виклики та ризики, з якими стикаються організації;

– дослідити взаємозв'язок між адаптивним менеджментом та інноваціями, визначити, як гнучкі підходи до управління сприяють стимулюванню інноваційного розвитку організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптивний менеджмент є сучасною

концепцією управління, яка виникла як відповідь на необхідність підвищення гнучкості та стійкості організацій у швидкоплинних і непередбачуваних умовах ринку. Сутність адаптивного менеджменту полягає в здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, постійно коригуючи свою стратегію, структуру, процеси та поведінку таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність та стійкість. Наведений підхід підкреслює важливість швидкого прийняття рішень, безперервного навчання та інноваційного підходу до управління.

Основними принципами адаптивного менеджменту є гнучкість, децентралізація, здатність до самоорганізації, а також орієнтація на результати. Гнучкість дозволяє організаціям швидко змінювати свої стратегії та процеси у відповідь на нові виклики, децентралізація надає можливість швидкого прийняття рішень на нижчих рівнях управління, що забезпечує швидку реакцію на зміни [1]. Самоорганізація передбачає створення умов, за яких організація здатна самостійно перебудовуватися відповідно до зовнішніх змін, а орієнтація на результати дозволяє фокусуватися на досягненні конкретних цілей у мінливому середовищі. В контексті цифрової економіки адаптивний менеджмент стає особливо важливим, оскільки технологічний прогрес та глобалізація створюють нові виклики та можливості для бізнесу. Адаптивний менеджмент допомагає підприємствам не тільки вижити, але й процвітати, завдяки здатності до швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення.

Еволюція адаптивного менеджменту в сучасних умовах обумовлена кількома ключовими факторами, які впливають на зміну підходів до управління організаціями [5; 8]:

1. Технологічний прогрес. З розвитком цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та блокчейн, організації отримали можливість використовувати нові інструменти для прийняття рішень та управління процесами. Ці технології дозволяють швидко збирати, аналізувати та використовувати інформацію для адаптації до змін зовнішнього середовища, що сприяє еволюції адаптивного менеджменту.

2. Глобалізація ринків. Розширення ринків і збільшення конкуренції на глобальному рівні змушують організації розвивати свої адаптивні можливості. Глобалізація веде до посилення конкуренції, що вимагає від підприємств здатності швидко реагувати на зміни у вимогах споживачів, регуляторних умовах та поведінці конкурентів.

3. Зміни в соціально-економічних умовах. Сучасний світ характеризується швидкими змінами в соціально-економічних умовах, що впливає на поведінку споживачів, ринки праці та інші аспекти бізнес-середовища і такого спрямування

зміни штовхають організації до пристосовування своїх стратегій і підходів до управління.

4. Зміни в підходах до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах важливою стає здатність організацій не тільки адаптуватися до зовнішніх змін, але й забезпечити внутрішню гнучкість, що включає управління людськими ресурсами. Це передбачає створення умов для постійного навчання, розвитку креативності та інноваційного мислення серед співробітників.

5. Нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Економічні кризи, політична нестабільність, зміни клімату та інші глобальні виклики створюють нестабільне та непередбачуване середовище для бізнесу, що далі вимагатиме від підприємств здатності швидко перебудовуватися та знаходити нові підходи до управління в умовах невизначеності [13].

Адаптивний менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління, яка дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах динамічних змін. Його сутність полягає у здатності організації швидко та гнучко реагувати на зовнішні виклики, що стає особливо важливим у контексті цифрової економіки. Еволюція адаптивного менеджменту обумовлена впливом різних факторів, таких як технологічний прогрес, глобалізація, соціально-економічні зміни, нові підходи до управління людськими ресурсами та нестабільність зовнішнього середовища. Власне розуміння цих факторів та їх впливу допоможе підприємствам розробляти ефективні стратегії управління, спрямовані на забезпечення сталого розвитку в умовах швидкоплинних змін [10].

Цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників, що сприяє трансформації сучасних підприємств та організацій, і вона охоплює широкий спектр змін, включаючи автоматизацію операцій, впровадження цифрових платформ, використання великих даних, інтеграцію штучного інтелекту, Інтернету речей та інших передових технологій. Ці зміни надають можливості для підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення якості продуктів і послуг. Однак, процес цифровізації супроводжується низкою викликів, які потребують розгляду в контексті адаптивного менеджменту.

По-перше, цифровізація вимагає значних фінансових інвестицій, що не завжди є можливим для малих і середніх підприємств. По-друге, цифрові трансформації потребують змін організаційної культури та підходів до управління. Часто організації стикаються з опором змін з боку співробітників, що може зменшити ефективність впровадження нових технологій. Крім того, складність інтеграції нових технологій у наявні бізнес-процеси та системи може викликати тимчасові збої або зниження продуктивності.

По-третє, цифровізація бізнес-процесів підвищує вимоги до безпеки даних. Зростання

обсягу даних та їх використання збільшує ризики кіберзагроз, що ставить перед підприємствами нові вимоги щодо захисту інформації та конфіденційності даних клієнтів, що стає особливо важливим у світлі зростаючих регуляторних вимог у сфері захисту даних, таких як Загальний регламент захисту даних (GDPR) в Європейському Союзі.

Цифрова трансформація вимагає від підприємств здатності ефективно управляти змінами, які стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів організаційної діяльності. Управління змінами в умовах цифрової трансформації є складним процесом, що включає зміну організаційних структур, перерозподіл ресурсів, розвиток нових компетенцій і впровадження нових бізнес-моделей. Одним з ключових викликів є необхідність швидкої адаптації до змінних умов ринку та технологічного середовища [6].

Однак, багато організацій стикаються з труднощами під час управління змінами через брак досвіду, необхідних навичок і ресурсів. Наприклад, відсутність чіткого бачення або стратегії цифрової трансформації може призводити до непослідовних дій, неефективного розподілу ресурсів та помилок у прийнятті рішень. Крім того, організаційний опір змін, зокрема з боку співробітників, які бояться втрати роботи через автоматизацію або нові технології, може знижувати ефективність трансформаційних зусиль [12].

Іншою проблемою є швидка зміна технологій і потреб ринку, що робить процес управління змінами неперервним і складним. Підприємства повинні бути готові не тільки до одноразових змін, але й до постійного оновлення своїх підходів та стратегій, що може вимагати значної гнучкості та здатності до безперервного навчання, що не завжди є можливим в рамках традиційних моделей управління.

Впровадження нових технологій, хоча і відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та інноваційності, також супроводжується значними ризиками, які підприємства повинні враховувати. Одним з основних ризиків є технологічна невизначеність – впровадження нових технологій може бути дорогавартісним і не гарантувати миттєвої віддачі на інвестиції. Висока вартість помилок, пов'язаних з неправильним вибором або впровадженням технологій, може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства. Інший важливий ризик пов'язаний з кібербезпекою. Використання цифрових технологій збільшує вразливість підприємств до кібератак та витоку даних, через те, що кіберзагрози можуть завдати значних фінансових втрат, пошкодити репутацію компанії та викликати юридичні наслідки через порушення конфіденційності даних клієнтів.

Третій ризик полягає у швидкій зміні технологічного середовища. Технології розвиваються дуже швидко, і те, що сьогодні є інноваційним

рішенням, завтра може втратити свою актуальність. Це означає, що підприємства, які вкладають значні ресурси у впровадження нових технологій, повинні бути готові до швидкого морального старіння обладнання та програмного забезпечення, що може вимагати додаткових інвестицій.

Виклики адаптивного менеджменту в цифровій економіці пов'язані з необхідністю вирішення складних питань, пов'язаних з цифровізацією бізнес-процесів, управлінням змінами та впровадженням нових технологій і вже вони потребують від підприємств здатності до швидкої адаптації, гнучкого управління ресурсами та безперервного навчання. Водночас, успішне подолання цих викликів може забезпечити підприємствам стійкий розвиток і конкурентоспроможність у швидко змінюваному цифровому середовищі [11].

Адаптивний менеджмент є відповіддю на сучасні виклики цифрової економіки, що потребує постійного оновлення підходів до управління. Серед нових підходів, які застосовуються в адаптивному менеджменті, виділяються гнучкі методи управління, такі як Agile, Lean та Scrum. Наведені методи орієнтовані на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, ефективно використання ресурсів та максимальну залученість команди в процес прийняття рішень.

Констатуємо, що Agile-методологія передбачає розбиття проектів на короткі цикли (ітерації), що дозволяє швидко вносити зміни на основі зворотного зв'язку. Lean-методика фокусується на зменшенні витрат, усуненні всього зайвого і оптимізації процесів для забезпечення максимального значення для клієнта. Scrum-методологія передбачає управління проектами через створення спеціальних команд, які працюють над конкретними задачами у короткостроковій перспективі, забезпечуючи швидку адаптацію до змін.

Інструменти адаптивного менеджменту в цифровій економіці включають цифрові платформи для управління проектами (наприклад, Trello, Asana, Jira), системи для аналізу великих даних, платформи для командної співпраці (Microsoft Teams, Slack) та інші технологічні рішення, що дозволяють забезпечити гнучкість і швидкість в управлінні. Використання штучного інтелекту та машинного навчання допомагає прогнозувати зміни ринку, аналізувати поведінку споживачів і автоматизувати рутинні завдання, підвищуючи тим самим ефективність управлінських процесів [7].

Впровадження адаптивного менеджменту приносить низку важливих переваг для підприємств, що працюють в умовах цифрової економіки. По-перше, він забезпечує більшу гнучкість організації, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринкових умов, вимог споживачів та конкурентного середовища. Завдяки цьому підприємства можуть зберігати свою

конкурентоспроможність навіть в умовах високої невизначеності. По-друге, адаптивний менеджмент сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Завдяки впровадженню гнучких підходів до управління, підприємства можуть оптимізувати свої процеси, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання, що звільняє час для більш креативної та стратегічної роботи.

По-третє, адаптивний менеджмент сприяє підвищенню залученості працівників. В умовах цифрової трансформації важливо, щоб співробітники були активними учасниками процесу змін, мали можливість вносити свої пропозиції та брати участь у прийнятті рішень, що призводить до підвищення рівня мотивації, покращує комунікацію та співпрацю в команді, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Нарешті, адаптивний менеджмент дозволяє підприємствам краще управляти ризиками. Використання інструментів для аналізу великих даних і прогнозування дозволяє швидше виявляти потенційні загрози і розробляти стратегії їх подолання, а отже підприємства можуть зменшити можливі втрати та забезпечити стійкий розвиток в умовах цифрової економіки [1].

В умовах цифрової економіки адаптивний менеджмент стає важливим драйвером інноваційного розвитку. Оскільки адаптивний підхід передбачає гнучкість, швидкість реагування на зміни та здатність до безперервного навчання, він стимулює підприємства до впровадження інновацій. В умовах високої конкуренції та швидкої зміни технологій інновації стають основним фактором конкурентоспроможності, і адаптивний менеджмент створює сприятливі умови для їх реалізації.

Адаптивний менеджмент сприяє розвитку корпоративної культури, яка підтримує інновації. Він орієнтований на створення середовища, де працівники можуть експериментувати, ризикувати та пропонувати нові ідеї без страху перед невдачами. Така культура стимулює креативність та інноваційне мислення, що є критично важливим в умовах цифрової економіки.

По-друге, завдяки впровадженню інноваційних технологій (штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення), адаптивний менеджмент забезпечує підприємствам доступ до нових інструментів і підходів, які допомагають ефективно управляти процесами, приймати обґрунтовані рішення та швидко адаптуватися до змін ринку. Таким чином, адаптивний менеджмент стає важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах швидко змінюваної цифрової економіки. Адаптивний підхід допомагає швидко оцінювати результати інноваційних проектів і коригувати їх на основі отриманих даних, що дає можливість мінімізувати ризики та підвищити ймовірність успіху інноваційних ініціатив.

Висновки. Було досліджено сутність та основні принципи адаптивного менеджменту в умовах цифрової економіки, які полягають у гнучкості, децентралізації, здатності до самоорганізації та орієнтації на результати. Було оцінено вплив цих принципів на здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні зміни та підтримувати ефективність і конкурентоспроможність у швидкоплинному ринковому середовищі. Було виділено нові підходи до управління, зокрема використання гнучких методів, таких як Agile, Lean, та Scrum, що забезпечують швидку адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. Було розроблено рекомендації щодо впровадження цифрових технологій і інструментів для підвищення ефективності управлінських процесів, зменшення витрат і стимулювання інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки.

Дослідження показало, що адаптивний менеджмент в умовах цифрової економіки відкриває нові можливості для підприємств, забезпечуючи їм гнучкість, ефективність та інноваційний розвиток. Використання нових підходів та інструментів, таких як Agile, Lean та цифрові платформи, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити конкурентоспроможність. Переваги впровадження адаптивного менеджменту включають кращу гнучкість, ефективність використання ресурсів, підвищення залученості працівників та управління ризиками.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 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>
2. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
3. Кривобок К.В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190–199.
4. Македон В.В., Валіков В.П., Федьора С.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>

5. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>
6. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 70–80 URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
7. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. DIGITAL-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
8. Ali H., Li M., Qiu X., Farooq Q. Global Mindset and Adaptive Marketing Capabilities in the Internationalization of Mature Chinese SMEs: *International Opportunity Perspective. Sustainability*. 2023. No. 15(3).
9. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Is. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
10. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. No 11(1). P. 44–55. URL: https://www.researchgate.net/publication/289853616_Improving_methodology_of_estimating_value_of_financial_sector_entities_dealing_in_mergers_and_acquisitions
11. Makedon V., Krasnikova N., Krupskyi O., Stasiuk Yu. Arrangement of Digital Leadership Strategy by Corporate Structures: A Review. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2022. № 31. С. 19–40.
12. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Scientific journal Economics and finance*. 2019. Issue 2. P. 52–62.
13. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2020. No 10(1). P. 115–130. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))
14. Van Assche K., Beunen R., Duineveld M., Gruezmacher M. Adaptive methodology. Topic, theory, method and data in ongoing conversation. *International Journal of Social Research Methodology*. 2023. No. 26(1). P. 35–49.

REFERENCES:

1. Arefiev S. O. (2019) Adaptivnyi monitorynh stratehii formuvannya antykrizovoho potentsialu [Adaptive Monitoring of Strategies for Building Anti-Crisis Potential]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 1, pp. 39–48.
2. Bohoiavlenskyi O. V., Mestoiian A. N. (2018) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom – zaporuka staloho rozvytku [Adaptive enterprise management is the key to sustainable development]. *Infrastruktura rynku*, no. 19, pp. 118–121. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
3. Kryvobok K. V. (2022) Kontseptualni polozhennia shchodo upravlinnia protsesamy adaptatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti" [Conceptual Provisions on Management of Adaptation Processes of Industrial Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 7, no. 2, pp. 190–199.
4. Makedon V. V., Valikov V. P., Fedyora S. S. (2019) Udoskonalennya upravlinnya promyslovymy pidpriemstvamy na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *European vector of economic development*, no. 1, pp. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>.
5. Makedon V. and Chabanenko A. (2022) Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayinsvitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>.
6. Tokmakova I.V., Panchenko N.G., Kurhuzova M.Yu (2020/2021) Rozroblennya antykrizovoyi stratehiyi pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Development of an enterprise's anti-crisis strategy in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky транспорту і промисловості*, No 76–77, 70–80 Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
7. Yurchenko O., Chernyshova O., Stoyka I. (2022) DIGITAL-transformatsiya biznesu v umovakh viyny [Digital transformation of business in the conditions of war] *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
8. Ali H., Li M., Qiu X., & Farooq Q. (2023) Global Mindset and Adaptive Marketing Capabilities in the Internationalization of Mature Chinese SMEs: *International Opportunity Perspective. Sustainability*, no. 15(3).
9. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. (2022) The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*, vol. 14, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
10. Makedon V., Korneyev M. (2014) Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, no. 11(1), pp. 44–55. Available at: https://www.researchgate.net/publication/289853616_Improving_methodology_of_estimating_value_of_financial_sector_entities_dealing_in_mergers_and_acquisitions
11. Makedon V., Krasnikova N., Krupskyi O. & Stasiuk Yu. (2022) Arrangement of Digital Leadership Strategy by Corporate Structures: A Review. *Ikonomicheski Izsledvania*, no. 31, pp. 19–40.
12. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. (2019) Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Scientific journal Economics and finance*, issue 2, pp. 52–62.

13. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. (2020) Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, no. 10(1), pp. 115–130. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))

14. Van Assche K., Beunen R., Duineveld M., & Gruezmacher M. (2023) Adaptive methodology. Topic, theory, method and data in ongoing conversation. *International Journal of Social Research Methodology*, no. 26(1), pp. 35–49.