

УДК 005.322:005.95/.96:339.92

Гнаткович О. Д.

oksana.natkovych53@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5447-2551

*д.е.н., проф., професор кафедри соціокультурного менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

Олефіренко Т. В.

toma_tonkovyd@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-6681-618X

*к.е.н., доц., доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

Михайлів Г. В.

halyna.mukhailiv@сnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2717-0168

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ*

СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ ПІД ЧАС ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена посиленням впливу геополітичних криз на діяльність міжнародних корпорацій, трансформацією глобальних ланцюгів постачання, зміною регуляторного середовища та необхідністю забезпечення безперервності корпоративного управління в умовах високої невизначеності. За таких обставин особливого значення набуває формування гнучких моделей лідерства, здатних забезпечувати своєчасну адаптацію організації до динамічних зовнішніх змін. Метою статті є обґрунтування стратегій гнучкого лідерства, орієнтованих на зміцнення організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій в умовах геополітичної нестабільності, а також розроблення методу формування адаптивної системи лідерського управління. Методи. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, узагальнення, порівняльного аналізу, структурно-логічного моделювання та наукової абстракції. Результати. Досліджено сутність і ключові характеристики гнучкого лідерства в системі корпоративного управління, визначено вплив геополітичних криз на зміну управлінських пріоритетів і забезпечення організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій. Систематизовано сучасні стратегії гнучкого лідерства, розкрито їх функціональне значення для підтримання адаптивності, безперервності діяльності та стійкості корпоративних систем. Виявлено інституційні, організаційні, інформаційні, кадрові та економічні проблеми, що ускладнюють практичну реалізацію відповідних стратегій у міжнародному бізнесі. Розроблено метод формування адаптивної системи лідерського управління, побудований на безперервному циклі моніторингу геополітичних змін, оцінювання ризиків, сценарного моделювання, вибору управлінських рішень, їх реалізації та подальшого коригування відповідно до зміни зовнішнього середовища. Висновки. Доведено, що інтеграція запропонованого методу до чинних систем корпоративного управління сприятиме підвищенню швидкості адаптації міжнародних корпорацій, узгодженості управлінських процесів і стійкості бізнес-процесів до геополітичних викликів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних індикаторів оцінювання організаційної резильєнтності, емпіричною апробацією запропонованого методу в міжнародних корпораціях різних галузей та дослідженням можливостей використання ШІ для підтримки адаптивного лідерського управління.

Ключові слова: адаптивне управління, корпоративне управління, антикризовий менеджмент, управління ризиками, сценарне планування, безперервність бізнес-процесів, цифрова трансформація, розподілене прийняття рішень, лідерство.



Hnatkovych Oksana

oksana.hnatkovych53@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5447-2551

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department
of Socio-Cultural Management,
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

Olefrenko Tamara

toma_tonkovyd@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-6681-618X

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department
of National Economy and Public Administration,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Mykhailiv Halyna

halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2717-0168

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk

LEADERSHIP STRATEGIES AS A FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF MULTINATIONAL CORPORATIONS DURING GEOPOLITICAL CRISES

Summary. The relevance of the study is determined by the growing impact of geopolitical crises on the operations of multinational corporations, the transformation of global supply chains, changes in the regulatory environment, and the need to ensure the continuity of corporate governance under conditions of heightened uncertainty. Under these circumstances, the development of flexible leadership models capable of ensuring the timely adaptation of organisations to dynamic external changes has become increasingly important. The purpose of the article is to substantiate flexible leadership strategies aimed at strengthening the organisational resilience of multinational corporations under geopolitical instability and to develop a method for forming an adaptive leadership management system. **Methods.** The study employs the methods of systems analysis, generalisation, comparative analysis, structural and logical modelling, and scientific abstraction. **Results.** The essence and key characteristics of flexible leadership within the corporate governance system have been examined. The influence of geopolitical crises on changes in leadership priorities and on ensuring the organisational resilience of multinational corporations has been identified. Contemporary flexible leadership strategies have been systematised, and their functional role in maintaining adaptability, business continuity, and organisational resilience has been substantiated. Institutional, organisational, informational, human resource, and economic challenges hindering the practical implementation of these strategies in international business have been identified. A method for forming an adaptive leadership management system has been developed based on a continuous cycle of geopolitical monitoring, risk assessment, scenario planning, managerial decision-making, implementation, and subsequent adjustment in response to changes in the external environment. **Conclusions.** It has been demonstrated that integrating the proposed method into existing corporate governance systems will enhance the adaptability of multinational corporations, improve the coherence of management processes, and strengthen the resilience of business operations to geopolitical challenges. Prospects for further research include the development of quantitative indicators for assessing organisational resilience, the empirical validation of the proposed method across multinational corporations operating in different industries, and the investigation of the potential of AI to support adaptive leadership management.

Keywords: adaptive management, corporate governance, crisis management, risk management, scenario planning, business continuity, digital transformation, distributed decision-making, leadership.

JEL Classification: F23, M12, M14, M16

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-3>

Постановка проблеми. Геополітичні кризи суттєво змінили умови функціонування міжнародних корпорацій. Воєнні конфлікти, санкційна політика, перебудова логістичних ланцюгів і регуляторна невизначеність одночасно впливають на виробничі, фінансові та управлінські процеси, скорочуючи час для прийняття рішень. За таких умов ефективність діяльності дедалі більше залежить від здатності керівництва швидко адаптувати управління, координувати роботу територіально розподілених підрозділів і підтримувати безперервність бізнес-процесів. Водночас практика міжнародних корпорацій засвідчує, що вирішальне значення має не обсяг ресурсів, а якість і своєчасність лідерських рішень. Тому дослідження стратегій гнучкого лідерства як чинника забезпечення організаційної резильєнтності (organizational resilience) є важливим для вдосконалення корпоративних механізмів реагування на геополітичні ризики та зміцнення довгострокової стійкості міжнародного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень свідчить про розширення наукових підходів до забезпечення організаційної резильєнтності підприємств і міжнародних корпорацій в умовах геополітичної нестабільності, воєнних конфліктів та інших кризових явищ. О. В. Сова обґрунтовує економічну резильєнтність підприємства як результат інтегрованого управління ризиками, стратегічного вибору контрагентів та адаптивного прийняття управлінських рішень [1]. О. О. Височан та Т. В. Василюшин аналізують вплив пандемії COVID-19 і повномасштабної війни на трансформацію підходів до управління резильєнтністю, акцентуючи увагу на необхідності підвищення адаптивності організаційних систем [2]. Б. Хахула та Л. Хахула досліджують особливості лідерства у воєнних і посткризових економіках, доводячи визначальну роль лідерських компетентностей у підтриманні стійкості організацій [3]. М. Коряк та І. Давидова розкривають механізми формування посткризової моделі масштабування бізнесу, обґрунтовуючи поєднання стратегічної гнучкості з принципами організаційної резильєнтності [4]. Е. Лібанова визначає специфіку формування резильєнтності соціально-економічної системи України до воєнних шоків, акцентуючи увагу на взаємозв'язку інституційної адаптації, економічної стійкості та кризового управління [5].

Значний внесок у розвиток концепції резильєнтності здійснено у працях, присвячених

макроекономічним та інституційним аспектам забезпечення стійкості. В. М. Гесць та співавтори досліджують соціальну резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України, підкреслюючи значення державних інституцій, соціального капіталу й адаптивної економічної політики [6]. О. Маковоз та Ю. Ус доводять, що резильєнтність підприємств є ключовою передумовою стратегічної стійкості бізнесу та його конкурентоспроможності [7]. В. Є. Хаустова та співавтори розглядають інституційну резильєнтність як основу повоєнної відбудови економіки України та підвищення її здатності протидіяти майбутнім кризам [8]. О. Семененко та співавтори систематизують сучасні підходи до дослідження економічної резильєнтності, узагальнюючи воєнно-економічний досвід забезпечення довгострокової стійкості економічних систем [9].

Окремий напрям сучасних досліджень присвячений ролі гнучкого та стратегічного лідерства у забезпеченні організаційної адаптивності. М. Янсен (M. Jansen) та співавтори пропонують стратегічну модель agile-лідерства, яка забезпечує швидке реагування організацій на кризові виклики та зміцнює їхню резильєнтність [10]. Г. Омітойін (G. Omitoyin) та М. Мошуд (M. Moshood) досліджують інтеграцію ризик-менеджменту в управління глобальними ланцюгами постачання, доводячи значення сучасних лідерських підходів для посилення стійкості й міжнародної конкурентоспроможності компаній [11]. А. Альзекрі (A. Alzeqri) обґрунтовує необхідність переосмислення стратегічного лідерства під впливом штучного інтелекту, геополітичної напруженості та імперативів сталого розвитку [12]. І. Алі (I. Ali) та співавтори доводять, що стиль лідерства визначає рівень гнучкості ланцюгів постачання та здатність міжнародних компаній реагувати на геополітичні потрясіння [13]. С. Крішнан (S. Krishnan) розкриває концептуальні засади стратегічного лідерства, акцентуючи увагу на поєднанні адаптивності, цифрової трансформації та стратегічної стійкості [14].

Практичним механізмам забезпечення безперервності діяльності організацій в умовах глобальних криз присвячено низку сучасних праць. Р. Ганесан (R. Ganesan) аналізує організаційну гнучкість як основу управління кризами та безперервності бізнес-процесів [15]. Р. Резніков (R. Reznikov) розглядає міжнародну інтеграцію як інструмент мінімізації організаційних ризиків і підвищення ефективності кризового менеджменту [16]. Н. Абубакар (N. Abubakar) досліджує

взаємозв'язок між кризовою готовністю, управлінням ризиками, адаптивним лідерством та організаційною резильєнтністю [17]. М. Селестін (M. Celestin) та С. Суджата (S. Sujatha) аналізують наслідки порушень глобальних ланцюгів постачання, визначаючи підходи до адаптації бізнесу в умовах пандемій і геополітичних конфліктів [18]. Ф. Накві (F. Naqvi) та М. Наїр (M. Nair) обґрунтовують культуру організації, сталість розвитку та організаційну гнучкість як складові формування резильєнтних компаній [19]. А. Іфтіхар (A. Iftikhar) та І. Влахос (I. Vlachos) досліджують механізми забезпечення стійкості ланцюгів постачання в умовах геополітичної турбулентності, підкреслюючи необхідність стратегічної координації міжнародних партнерств і диверсифікації ризиків [20].

Попри активний розвиток досліджень у сфері корпоративного лідерства, недостатньо дослідженими залишаються механізми забезпечення організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій в умовах геополітичної нестабільності, зокрема взаємозв'язок між трансформацією лідерських підходів, адаптивністю корпоративного управління та методичними засадами формування адаптивних систем лідерського управління.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтувати стратегії гнучкого лідерства, спрямовані на забезпечення організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій в умовах геополітичних криз, та розробити метод формування адаптивної системи лідерського управління.

Завдання статті:

1. Дослідити сутність гнучкого лідерства та визначити його роль у забезпеченні організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій в умовах геополітичних криз.

2. Систематизувати стратегії гнучкого лідерства та виявити основні проблеми їх реалізації в діяльності міжнародних корпорацій.

3. Запропонувати метод формування адаптивної системи лідерського управління для підвищення організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гнучке лідерство належить до управлінських концепцій, зміст яких визначається здатністю організації змінювати принципи прийняття рішень відповідно до характеру зовнішніх викликів. Для міжнародних корпорацій це питання пов'язане із забезпеченням узгодженого управління мережею підрозділів, що функціонують у різних правових, економічних і соціокультурних умовах. Відмінності між національними ринками, неоднакові темпи поширення кризових явищ і різна швидкість зміни регуляторної політики формують потребу в такій моделі лідерства, яка допускає варіативність управлінських рішень без порушення стратегічної цілісності компанії. У центрі уваги перебуває не окремий керівник, а корпоративна система, здатна підтримувати однакову якість управління незалежно від масштабу та географії бізнесу (табл. 1).

Наприкінці 2023 р. після загострення безпекової ситуації в Червоному морі компанія

Таблиця 1

**Ключові характеристики гнучкого лідерства
в системі управління міжнародними корпораціями**

Характеристика	Зміст	Управлінське значення
Адаптивність	Оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища	Забезпечує швидке реагування на кризові події та мінімізує втрати
Стратегічна гнучкість	Збереження довгострокових цілей за одночасної зміни способів їх досягнення	Дає змогу підтримувати стабільність розвитку за мінливих умов
Децентралізація управління	Делегування повноважень регіональним і функціональним підрозділам	Скорочує час ухвалення рішень і підвищує їх відповідність локальним умовам
Інтегрована комунікація	Безперервний обмін інформацією між корпоративним центром і міжнародними командами	Підвищує узгодженість дій та знижує ризик управлінських помилок
Проактивне управління ризиками	Виявлення потенційних загроз і підготовка альтернативних сценаріїв реагування	Дає змогу уникати критичних порушень бізнес-процесів
Організаційне навчання	Використання накопиченого досвіду для вдосконалення управлінських практик	Сприяє швидкій адаптації організації до нових умов діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 160; 10, р. 17; 12, р. 58; 13, р. 215; 17, р. 166]

Maersk припинила проходження суден через Баб-ель-Мандебську протоку та переорієнтувала значну частину перевезень навколо мису Доброї Надії. Одночасно було посилено моніторинг глобальних ризиків, що поєднує аналіз політичних, логістичних, екологічних і кібернетичних загроз для своєчасного коригування управлінських рішень. Компанія розглядає безперервне відстеження ризиків як складову стратегічного управління ланцюгами постачання [21]. У DHL Group організаційну резильєнтність інтегровано до корпоративного управління через єдиний механізм оцінювання ризиків, планування безперервності бізнесу, навчання персоналу та регулярного тестування кризових сценаріїв. Особливу увагу приділено взаємодії між функціональними й регіональними підрозділами, що скорочує час ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях і забезпечує узгодженість дій у глобальному масштабі [22]. Експерти McKinsey & Company, аналізуючи досвід міжнародних корпорацій в умовах геополітичної фрагментації світової економіки, відзначають перехід від політики мінімізації витрат до забезпечення стійкості бізнесу. Серед основних управлінських рішень виокремлено диверсифікацію виробничих майданчиків, альтернативні маршрути постачання, резервні виробничі потужності, сценарне планування та перегляд системи управління ризиками з урахуванням геополітичних чинників [23]. Наве-

дені приклади засвідчують інтеграцію механізмів швидкого прийняття рішень у систему корпоративного управління, що дає змогу оперативно адаптувати діяльність міжнародних корпорацій до змін зовнішнього середовища без втрати стратегічної керованості.

Геополітичні кризи змінюють критерії ефективності корпоративного управління. Якщо раніше конкурентні переваги визначалися зниженням витрат, масштабуванням виробництва та глобальною інтеграцією, то нині – адаптивністю, безперервністю операцій і швидкістю управлінських рішень. Відповідно змінюються й пріоритети лідерства – від контролю до управління невизначеністю, координації команд, розвитку партнерських мереж і сценарного планування (табл. 2).

Після порушення глобальних ланцюгів постачання геополітичний ризик став одним із ключових критеріїв стратегічного управління міжнародними корпораціями. Під час ухвалення рішень поряд з економічними показниками дедалі більшого значення набувають стабільність регіону, доступність критичних ресурсів і можливість швидкої зміни постачальників, маршрутів та виробничих майданчиків [11]. Це зміщує пріоритети лідерства на забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. У матеріалах Siemens Energy особливу увагу приділено зміцненню стійкості ланцюгів постачання через регіоналізацію, диверсифікацію постачальників, довгострокові

Таблиця 2

Зміна пріоритетів лідерства міжнародних корпорацій під впливом геополітичних криз

Напрямок змін	Управлінський прояв	Результат для організаційної резильєнтності
Планування розвитку	Використання кількох сценаріїв розвитку подій замість єдиного прогнозу	Знижує залежність від непередбачуваних зовнішніх змін
Формування ланцюгів постачання	Диверсифікація виробничих майданчиків, постачальників і логістичних маршрутів	Підвищує стійкість операційної діяльності
Управління людським капіталом	Розвиток кризових компетентностей, підтримка розподілених команд	Зберігає продуктивність персоналу в нестабільних умовах
Управління ризиками	Постійний моніторинг геополітичних, економічних і технологічних загроз	Дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення
Партнерська взаємодія	Посилення співпраці з державними структурами, постачальниками та стратегічними партнерами	Розширює можливості спільного реагування на кризові події
Інвестиційні рішення	Перерозподіл інвестицій у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та резервні виробничі потужності	Формує довгострокову стійкість корпоративної системи

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 18; 5, с. 11; 11; 16, р. 181; 18, р. 48; 20, р. 148]

контракти та постійне оцінювання ризиків [21]. В українській практиці аналогічний підхід відображено у Хартії стійкості людського капіталу, яка визначає відповідальне лідерство, адаптивність, розвиток персоналу, партнерство та етичне управління як основу організаційної резильєнтності підприємств [22].

У Global Risks Report 2025 геополітичну конфронтацію визначено одним із головних чинників формування корпоративних стратегій. У відповідь міжнародним компаніям рекомендовано інтегрувати геополітичні ризики до стратегічного планування, диверсифікувати критичні залежності та вдосконалювати управління ризиками. Це засвідчує, що поряд із фінансовими результатами дедалі більшого значення набувають безперервність діяльності, адаптивність і готовність працювати в умовах тривалої невизначеності [23].

Організаційна резильєнтність забезпечується не окремими антикризовими рішеннями, а комплексом управлінських стратегій, що дають змогу швидко перебудовувати бізнес-процеси без втрати стратегічної керованості. Найефективнішими є підходи, які поєднують розподіл повноважень, цифрову підтримку прийняття рішень, міжфункціональну взаємодію та розвиток компетентностей керівників і персоналу (табл. 3).

Так, платформа SAP Business AI інтегрує інструменти штучного інтелекту до корпоративних систем управління фінансами, закупівлями, виробництвом, логістикою та персоналом. Використання корпоративних даних

і бізнес-правил дає змогу прискорити підготовку управлінських рішень, моделювання сценаріїв, автоматизацію процесів і координацію територіально розподілених підрозділів [27]. Матеріали IBM Institute for Business Value засвідчують трансформацію корпоративного управління через поширення децентралізованого прийняття рішень, створення посад Chief AI Officer, міжфункціональних команд і розвиток компетентностей персоналу. За результатами опитування 2000 генеральних директорів із 33 країн, 79 % компаній уже переглянули розподіл управлінських повноважень, 76 % інтегрували управління ІІІ до корпоративного менеджменту, а 83 % визначили розвиток персоналу ключовою умовою цифрової трансформації [28; 29]. Корпоративна практика поступово переходить від вертикальної системи погодження рішень до мережевої моделі координації, у якій швидкість взаємодії між підрозділами стає одним із ключових чинників ефективності управління. Водночас глобальна діяльність міжнародних корпорацій ускладнює застосування єдиної моделі лідерства через відмінності регуляторних вимог, санкційні режими, локалізацію виробництва та вимоги щодо захисту даних [20, р. 152]. Швидке поширення геополітичних змін потребує одночасного врахування фінансових, логістичних, політичних та кібернетичних ризиків. Попри розширення можливостей ІІІ, результативність управлінських рішень і надалі залежить від якості даних і професійної оцінки. За даними Deloitte

Таблиця 3

Стратегії гнучкого лідерства для підтримання адаптивності, безперервності діяльності та стійкості міжнародних корпорацій

Стратегія	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Розподілене лідерство	Делегування повноважень регіональним і функціональним командам	Прискорення прийняття управлінських рішень
Лідерство на основі даних	Використання корпоративної аналітики та цифрових платформ	Підвищення якості управлінських рішень
Кросфункціональна взаємодія	Формування міждисциплінарних команд	Скорочення часу реалізації стратегічних змін
Лідерство розвитку	Системне оновлення компетентностей керівників і персоналу	Зростання адаптивності організації
Партнерське лідерство	Розширення взаємодії з постачальниками, клієнтами та науковими центрами	Посилення ресурсної стійкості
Цифрове лідерство	Інтеграція цифрових сервісів у корпоративне управління	Безперервність управлінських процесів

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 647; 10, р. 19; 12, р. 60; 13, р. 219; 19, р. 149; 20, р. 152]

Global Human Capital Trends 2026, 70 % керівників вважають організаційну адаптивність ключовою конкурентною перевагою, проте лише 7 % оцінюють свої компанії як достатньо підготовлені до безперервної трансформації персоналу [30].

Координація роботи фінансових, виробничих, логістичних, юридичних, кадрових та IT-підрозділів залишається одним із найбільш ресурсомістких елементів корпоративного управління. Відмінності у методах оцінювання ризиків, горизонтах планування та інформаційних системах уповільнюють погодження рішень, збільшують кількість дубльованих функцій і ускладнюють розподіл відповідальності між штаб-квартирою та регіональними командами [13, р. 219]. За даними Deloitte, лише 6 % організацій повідомили про суттєвий прогрес у перебудові взаємодії між працівниками та ІІІ, незважаючи на масштабні інвестиції у цифрову трансформацію [30].

Високі вимоги висуваються і до кадрового забезпечення. Формування компетентностей керівників для роботи в умовах невизначеності потребує тривалого часу, тоді як геополітичні кризи вимагають їх негайної готовності. Водночас інвестиції у резервні потужності, диверсифікацію постачання, цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та розвиток персоналу істотно збільшують витрати,

хоча їх ефект переважно проявляється через запобігання потенційним втратам.

Геополітичні кризи засвідчили обмеженість моделей управління, що ґрунтуються на періодичному перегляді стратегій. Для скорочення часу реагування запропоновано метод формування адаптивної системи лідерського управління, який поєднує моніторинг геополітичних ризиків, цифрову аналітику, сценарне прогнозування, розподілене прийняття рішень і зворотний зв'язок між корпоративним центром та регіональними підрозділами. Це забезпечує безперервне оновлення управлінських рішень і узгодженість стратегічного управління, операційної діяльності та ризик-менеджменту (рис. 1).

Інформація про зміни зовнішнього середовища надходить до системи безперервно, тому оцінювання ризиків, перегляд сценаріїв і коригування управлінських рішень здійснюються паралельно з поточною діяльністю корпорації. Це скорочує час реагування на зовнішні зміни за збереження єдиної системи корпоративного управління. Метод доцільно впроваджувати на базі систем Enterprise Risk Management (ERM), корпоративної бізнес-аналітики, цифрових платформ управління та процедур комплаєнсу, що мінімізує організаційні витрати. Його використання сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень, узгодженості роботи регіональних підрозді-



Рис. 1. Метод формування адаптивної системи лідерського управління міжнародної корпорації в умовах геополітичної нестабільності

Джерело: власна розробка автора

лів, ефективнішому розподілу ресурсів і підвищенню організаційної резильєнтності міжнародних корпорацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Геополітичні кризи змінюють підходи до корпоративного управління, висуваючи на перший план адаптивність, безперервність бізнес-процесів і своєчасне прийняття управлінських рішень. Проведене дослідження підтвердило, що організаційна резильєнтність міжнародних корпорацій забезпечується поєднанням стратегічної гнучкості, розподіленого лідерства, цифрової підтримки управління та проактивного управління ризиками. Її реалізацію ускладнюють регуляторна неоднорідність, координація територіально розподілених підрозділів, дефіцит управлінських компетентностей і зростання витрат. Запропонований метод формування адаптивної системи лідерського управління забезпечує безперервне оновлення управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення показників оцінювання організаційної резильєнтності, апробацію запропонованого методу та оцінювання можливостей використання ІІІ в адаптивному корпоративному управлінні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сова О. В. Економічна резильєнтність підприємства: стратегії управління ризиками та вибір контрагентів в умовах екстремальної невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19370182>.
2. Височан О. О., Василишин Т. В. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні – глобальні виклики для управління резильєнтністю. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2(04). С. 16–22. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3.
3. Хахула Б., Хахула Л. Лідерство в умовах воєнних та посткризових економік: соціологічний аналіз. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2025. № 3–4. С. 158–166. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.158>.
4. Коряк М., Давидова І. Формування посткризового та резильєнтного механізму масштабування бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-236>.
5. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. Т. 58, № 4. С. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>.
6. Гєєць В. М., Бурлай Т. В., Близнюк В. В. Соціальна резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України. *Економічна теорія*. 2023. № 3. С. 5–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2023.03>.
7. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
8. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А. Інститути та інституційна резильєнтність: сутність і роль у повоєнній розбудові економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 77–92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92>.
9. Семененко О., Абрамова М., Тарасов О., Митченко С., Дзюбчук Р., Фомкін Д. Резильєнтність і стійкість економіки: ключові теоретико-практичні наративи та воєнно-економічні уроки. *Social Development and Security*. 2025. Т. 15, № 2. С. 314–326. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.24>.
10. Jansen M., Chengie A., El-Jbouly R., Akaro D., John F. Agile leadership in times of crisis: A strategic framework for organizational resilience. *OTS Canadian Journal*. 2025. Vol. 4, No. 7. P. 14–23. DOI: <https://doi.org/10.58840/fba4k192>.
11. Omitoyin G., Moshood M. Strategic integration of risk management in supply chains: Leveraging leadership methodologies to strengthen resilience and enhance global competitiveness. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*. 2023. Vol. 7, No. 12. URL: <https://surl.li/jeanws>.
12. Alzeqri A. Strategic Leadership and Resilience in a Disrupted World: Rethinking Business Practices in the Age of AI, Geopolitical Tensions, and Sustainability. *SBS Journal of Applied Business Research*. 2026. P. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.70301/CONF.SBS-JABR.2025.1/1.4>.
13. Ali I., Gligor D., Balta M., Papadopoulos T. Leadership style's role in fostering supply chain agility amid geopolitical shocks. *Industrial Marketing Management*. 2025. Vol. 124. P. 212–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.015>.
14. Krishnan S. Strategic Leadership and Resilience in a Disrupted World: Rethinking Business Practices in the Age of AI, Geopolitical Tensions, and Sustainability. *Strategic Leadership and Resilience in a Disrupted World: Rethinking Business Practices in the Age of AI, Geopolitical Tensions,*

and Sustainability. 2025. P. 5. DOI: <https://doi.org/10.70301/CONF.SBS-JABR.2025.1/1.1>.

15. Ganesan R. Organizational agility in crisis management: A study of business continuity during global pandemics. *International Journal of Economics and Business Management Research*. 2025. Vol. 1, No. 1. P. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.64137/31079423/IJEBMR-V1I1P103>.

16. Reznikov R. Globalization as a Crisis Management Strategy: Mitigating Organizational Risks Through International Integration. *International Economic Policy*. 2024. № 40. P. 175–189. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.eng.2024.40.07>.

17. Abubakar N. Organizational Resilience and Crisis Preparedness: Risk Management, Leadership and Adaptive Strategies. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*. 2026. Vol. 39, No. 2. P. 162–174. DOI: <https://doi.org/10.9734/jesbs/2026/v39i21478>.

18. Celestin M., Sujatha S. Impact of global supply chain disruptions on business resilience: Strategies for adapting to pandemics and geopolitical conflicts. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 44–53. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13887198>.

19. Naqvi F., Nair M. Building Resilient Organizations: Culture, Sustainability, and Agility as Pillars of Success. У кн.: *Organizational Dynamics in India: Rethinking Systemic Issues in Global Environments*. Singapore: Springer Nature Singapore, 2026. P. 141–157. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-95-1033-7_8.

20. Iftikhar A., Vlachos I. Supply chain resilience in the face of geopolitical turmoil. У кн.: *Global Value Chains and Geopolitical Uncertainty*. Routledge, 2025. P. 142–156. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003468899-9>.

21. Monitoring global risks in the supply chain and how it can strengthen resilience. *Maersk: вебсайт*. 2025. URL: <https://maersk.com/insights/resilience/2025/05/02/monitoring-global-risks-in-the-supply-chain>.

22. Resilience management. *DHL Group: вебсайт*. URL: <https://group.dhl.com/en/sustainability/governance/resilience-management.html>.

23. How to build geopolitical resilience amid a fragmenting global order. *McKinsey & Company: вебсайт*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-to-build-geopolitical-resilience-amid-a-fragmenting-global-order>.

24. A material necessity: securing the energy supply chain. *Siemens Energy: вебсайт*. URL: <https://www.siemens-energy.com/global/en/home/energy-transition/strategies/secure-energy-supply.html>.

25. Хартія стійкості людського капіталу. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=30ded19f-ad70-4d05-97bf-c5060ba6d9c9&lang=uk-UA&title=KHartiaStiikostiLiudskogoKapitalu>.

26. Global Risks Report 2025. *World Economic Forum: вебсайт*. 2025. URL: <https://weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>.

27. SAP Business AI. *SAP: вебсайт*. 2025. URL: <https://sap.com/products/artificial-intelligence.html>.

28. IBM Study: CEOs are Reshaping C-suite Roles for the AI Era. *IBM Newsroom: вебсайт*. 2026. URL: <https://newsroom.ibm.com/2026-05-04-ibm-study-ceos-are-reshaping-c-suite-roles-for-the-ai-era>.

29. The 2026 CEO Study: Rewiring the C-suite – The Fast Track to 2030. *IBM Institute for Business Value: вебсайт*. 2026. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study/ceo/>.

30. 2026 Global Human Capital Trends. *Deloitte: вебсайт*. 2026. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.

REFERENCES:

1. Sova O. V. (2026). Ekonomichna rezyliientnist pidpriemstva: strategii upravlinnia ryzykamy ta vybir kontrahentiv v umovakh ekstremalnoi nevyznachenosti [Economic resilience of an enterprise: Risk management strategies and counterparty selection under extreme uncertainty]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19370182> [in Ukrainian].

2. Vysochan O. O. & Vasylyshyn T. V. (2024). Pandemiia COVID-19 ta povnomasshtabna viina v Ukraini – hlobalni vyklyky dlia upravlinnia rezyliientnistiu [The COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine as global challenges for resilience management]. *Inklyuzyvna ekonomika – Inclusive Economy*, no. 2(04), pp. 16–22. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3 [in Ukrainian].

3. Khakhula B. & Khakhula L. (2025). Liderstvo v umovakh voiennykh ta postkryzovykh ekonomik: sotsiologichnyi analiz [Leadership in wartime and post-crisis economies: A sociological analysis]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii – Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*, no. 3–4, pp. 158–166. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.158> [in Ukrainian].

4. Koriak M. & Davydova I. (2026). Formuvannia postkryzovoho ta rezyliientnoho mekhanizmu masshtabuvannia biznesu [Formation of a post-crisis and resilient mechanism for business scaling]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*,

no. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-236> [in Ukrainian].

5. Libanova E. (2024). Rezyliientnist sotsioekonomichnoi systemy Ukrainy do shokiv, sprychynenykh viinoiu: spetsyfika formuvannia i reahuvannia [Resilience of Ukraine's socioeconomic system to war-induced shocks: Specific features of formation and response]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, vol. 58, no. 4, pp. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003> [in Ukrainian].

6. Heiets V. M., Burlai T. V. & Blyzniuk V. V. (2023). Sotsialna rezyliientnist natsionalnoi ekonomiky kriz pryizmu dosvidu Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukrainy [Social resilience of the national economy through the prism of the experience of the European Union and Ukraine]. *Ekonomichna teoriia – Economic Theory*, no. 3, pp. 5–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2023.03> [in Ukrainian].

7. Makovoz O. & Us Yu. (2025). Rezyliientnist pidpriemstv yak chynnyk zabezpechennia stratehichnoi stiikosti biznesu [Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, vol. 35, no. 2, pp. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643> [in Ukrainian].

8. Khaustova V. Ye., Reshetniak O. I. & Zinchenko V. A. (2023). Instytuty ta instytutsiina rezyliientnist: sutnist i rol u povoiennii rozbudovi ekonomiky Ukrainy [Institutions and institutional resilience: Essence and role in the post-war reconstruction of Ukraine's economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 11, pp. 77–92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92> [in Ukrainian].

9. Semenenko O., Abramova M., Tarasov O., Mytchenko S., Dziubchuk R. & Fomkin D. (2025). Rezyliientnist i stiikist ekonomiky: kliuchovi teoretyko-praktychni naratyvy ta voienno-ekonomichni uroky [Economic resilience and sustainability: Key theoretical and practical narratives and military-economic lessons]. *Social Development and Security*, vol. 15, no. 2, pp. 314–326. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.24> [in Ukrainian].

10. Jansen M., Chengie A., El-Jbouly R., Akaro D. & John F. (2025). Agile leadership in times of crisis: A strategic framework for organizational resilience. *OTS Canadian Journal*, vol. 4, no. 7, pp. 14–23. DOI: <https://doi.org/10.58840/fba4k192>.

11. Omitoyin G. & Moshood M. (2023). Strategic integration of risk management in supply chains: Leveraging leadership methodologies to strengthen resilience and enhance global competitiveness. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, vol. 7, no. 12. Available at: <https://surl.li/jeanws>.

12. Alzeqri A. (2026). Strategic leadership and resilience in a disrupted world: Rethinking business practices in the age of AI, geopolitical ten-

sions, and sustainability. *SBS Journal of Applied Business Research*, pp. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.70301/CONF.SBS-JABR.2025.1/1.4>.

13. Ali I., Gligor D., Balta M. & Papadopoulos, T. (2025). Leadership style's role in fostering supply chain agility amid geopolitical shocks. *Industrial Marketing Management*, vol. 124, pp. 212–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.015>.

14. Krishnan S. (2025). Strategic leadership and resilience in a disrupted world: Rethinking business practices in the age of AI, geopolitical tensions, and sustainability. In *Strategic Leadership and Resilience in a Disrupted World: Rethinking Business Practices in the Age of AI, Geopolitical Tensions, and Sustainability*, p. 5. DOI: <https://doi.org/10.70301/CONF.SBS-JABR.2025.1/1.1>.

15. Ganesan R. (2025). Organizational agility in crisis management: A study of business continuity during global pandemics. *International Journal of Economics and Business Management Research*, vol. 1, no. 1, pp. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.64137/31079423/IJEBMR-V1I1P103>.

16. Reznikov R. (2024). Globalization as a crisis management strategy: Mitigating organizational risks through international integration. *International Economic Policy*, no. 40, pp. 175–189. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.eng.2024.40.07>.

17. Abubakar N. (2026). Organizational resilience and crisis preparedness: Risk management, leadership and adaptive strategies. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, vol. 39, no. 2, pp. 162–174. DOI: <https://doi.org/10.9734/jesbs/2026/v39i21478>.

18. Celestin M. & Sujatha S. (2024). Impact of global supply chain disruptions on business resilience: Strategies for adapting to pandemics and geopolitical conflicts. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, vol. 9, no. 2, pp. 44–53. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13887198>.

19. Naqvi F. & Nair M. (2026). Building resilient organizations: Culture, sustainability, and agility as pillars of success. In *Organizational Dynamics in India: Rethinking Systemic Issues in Global Environments*, pp. 141–157. Singapore: Springer Nature Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-95-1033-7_8.

20. Iftikhar A. & Vlachos I. (2025). Supply chain resilience in the face of geopolitical turmoil. In *Global Value Chains and Geopolitical Uncertainty*, pp. 142–156. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003468899-9>.

21. Maersk. (2025). Monitoring global risks in the supply chain and how it can strengthen resilience. Available at: <https://www.maersk.com/insights/resilience/2025/05/02/monitoring-global-risks-in-the-supply-chain>.

22. DHL Group. (n.d.). Resilience management. Available at: <https://group.dhl.com/en/sustainability/governance/resilience-management.html>.

23. McKinsey & Company. (2022). How to build geopolitical resilience amid a fragmenting global order. Available at: <https://mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-to-build-geopolitical-resilience-amid-a-fragmenting-global-order>.

24. Siemens Energy. (n.d.). A material necessity: Securing the energy supply chain. Available at: <https://siemens-energy.com/global/en/home/energy-transition/strategies/secure-energy-supply.html>.

25. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Khartiia stiikosti liudskoho kapitalu [Human Capital Resilience Charter]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=30ded19f-ad70-4d05-97bf-c5060ba6d9c9&lang=uk-UA> [in Ukrainian].

26. World Economic Forum. (2025). Global Risks Report 2025. Available at: <https://weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>.

27. SAP. (2025). SAP Business AI. Available at: <https://sap.com/products/artificial-intelligence.html>.

28. IBM Newsroom. (2026). IBM study: CEOs are reshaping C-suite roles for the AI era. Available at: <https://newsroom.ibm.com/2026-05-04-ibm-study-ceos-are-reshaping-c-suite-roles-for-the-ai-era>.

29. IBM Institute for Business Value. (2026). The 2026 CEO Study: Rewiring the C-suite – The fast track to 2030. Available at: <https://ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study/ceo/>.

30. Deloitte (2026). 2026 Global Human Capital Trends. Available at: <https://deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.

Дата надходження статті: 26.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.07.2026

Дата публікації статті: 20.08.2026