



Менеджмент

УДК 005.51:005.591.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.22008032>

**Концептуальні засади формування адаптивної системи управління
сучасною організацією**

Заставнюк Л. І.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та персоналу Західноукраїнського національного університету
<https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. Адаптивність організації в сучасних умовах визначається не лише швидкістю реагування на зміни, а й спроможністю управлінської системи своєчасно виявляти нові виклики, оцінювати їхній вплив, переглядати управлінські припущення та узгоджувати рішення з наявними ресурсними можливостями. Особливої актуальності такий підхід набуває в умовах воєнного стану в Україні, де порушення усталених зв'язків, ресурсні обмеження, інформаційна невизначеність і висока варіативність умов функціонування зумовлюють необхідність оперативного коригування управлінських рішень за одночасного збереження стратегічної спрямованості організації.

Метою дослідження є обґрунтування концептуального підходу до формування адаптивної системи управління організацією. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-логічний і порівняльний підходи, а також методи аналізу, синтезу, узагальнення та наукової абстракції.



На основі систематизації теоретичних підходів уточнено зміст поняття «адаптивна система управління сучасною організацією» як системи, що забезпечує узгодження стратегічних, організаційних та операційних рішень відповідно до змін середовища. Розроблено системно-інтеграційну концептуальну модель, у якій стратегічне управління, управління змінами, ризик-менеджмент, цифрові технології, інформаційно-аналітичне забезпечення та розвиток людського капіталу поєднані в єдину управлінську систему. Запропонований підхід акцентує не на автономному функціонуванні окремих управлінських напрямів, а на їх узгодженій взаємодії та формуванні адаптаційної спроможності організації.

Обґрунтовано циклічний механізм її функціонування за послідовністю «моніторинг - діагностика - прогнозування - управлінське рішення - реалізація - оцінювання - коригування - організаційне навчання», що забезпечує безперервне оновлення управлінських рішень. Визначено принципи функціонування адаптивної системи та розкрито практичні можливості застосування запропонованого підходу для удосконалення стратегічного планування, управління змінами, цифрової трансформації та підтримання організаційної стійкості в умовах невизначеності.

Ключові слова: адаптивне управління; система управління; сучасна організація; стратегічне управління; управління змінами; цифрова трансформація; управління ризиками; цифрові технології; організаційна адаптивність; конкурентоспроможність.



Conceptual principles of forming an adaptive management system of a modern organization

Zastavniuk L. I.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Public Administration
and Personnel of the West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>

Abstract. The adaptability of an organization in modern conditions is determined not only by the speed of response to changes, but also by the ability of the management system to timely identify new challenges, assess their impact, revise management assumptions and coordinate decisions with available resource capabilities. This approach becomes particularly relevant in the conditions of martial law in Ukraine, where the disruption of established ties, resource limitations, information uncertainty and high variability of operating conditions necessitate the prompt adjustment of management decisions while simultaneously maintaining the strategic direction of the organization.

The purpose of the study is to substantiate the conceptual approach to the formation of an adaptive management system for an organization. The methodological basis of the study is the systemic, structural-logical and comparative approaches, as well as methods of analysis, synthesis, generalization and scientific abstraction. Based on the systematization of theoretical approaches, the content of the concept of "adaptive management system for a modern organization" has been clarified as a system that ensures the coordination of strategic, organizational and operational decisions in accordance with environmental changes. A system-integration conceptual model has been developed in which strategic management, change management, risk management, digital technologies, information and analytical support and human



capital development are combined into a single management system. The proposed approach focuses not on the autonomous functioning of individual management areas, but on their coordinated interaction and the formation of the adaptive capacity of the organization.

The cyclic mechanism of its functioning is substantiated in the sequence «monitoring - diagnostics - forecasting - management decision - implementation - evaluation - adjustment - organizational learning», which ensures continuous updating of management decisions. The principles of the functioning of the adaptive system are determined and the practical possibilities of applying the proposed approach to improve strategic planning, change management, digital transformation and maintaining organizational stability in conditions of uncertainty are revealed.

Keywords: adaptive management; management system; modern organization; strategic management; change management; digital transformation; risk management; digital technologies; organizational adaptability; competitiveness.

Актуальність проблеми. Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високою динамічністю, невизначеністю та швидкою зміною технологічних, економічних і конкурентних умов. За таких обставин традиційні підходи, орієнтовані на стабільність параметрів планування та послідовне виконання заздалегідь визначених рішень, не завжди забезпечують належну відповідність між змінами середовища та управлінською реакцією. Результативність організації дедалі більше залежить від її спроможності своєчасно виявляти зміни й пов'язані з ними ризики, оцінювати їхній вплив та коригувати управлінські рішення і ресурсні пріоритети. У цьому контексті адаптивність доцільно розглядати як системну властивість управління, що забезпечує збереження керованості, функціональної стійкості та стратегічної спрямованості організації в умовах мінливості [3; 10; 11].



Для України ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Воєнні ризики безпосередньо впливають на безперервність операцій, доступність ресурсів, логістичні зв'язки, кадровий потенціал, фінансову стійкість та інформаційне забезпечення управління. Керівництво організацій змушене приймати рішення за неповної інформації, обмеженого часу та високої варіативності сценаріїв розвитку подій. Тому традиційна логіка управління, заснована на стабільності планових параметрів, потребує доповнення механізмами безперервного моніторингу, раннього виявлення ризиків, прогнозування та оперативного коригування управлінських дій [21; 22].

Цифрові технології дедалі більше впливають на швидкість отримання та опрацювання управлінської інформації, якість аналітики, координацію ресурсів і перебудову бізнес-процесів. Водночас технологічне забезпечення саме по собі не формує адаптивності, оскільки його результативність залежить від інтеграції зі стратегічним управлінням, ризик-менеджментом, управлінням змінами та розвитком людського капіталу. Отже, цифрова трансформація в межах адаптивного управління має розглядатися як інструмент посилення управлінської спроможності, а не як самостійна передумова адаптації [5; 7].

Актуальним науковим завданням залишається обґрунтування системної взаємодії різних механізмів адаптації в межах єдиної управлінської архітектури організації. Стратегічне планування, управління змінами, ризиками, цифровими ресурсами та людським капіталом формують важливі передумови адаптивності, однак їх розрізнене застосування не забезпечує цілісності управлінського впливу. Потребує уточнення логіка взаємодії цих компонентів, за якої інформація про зміни зовнішнього та внутрішнього середовища своєчасно трансформується в управлінські рішення, їх реалізацію та подальше коригування. Це зумовлює необхідність концептуального обґрунтування адаптивної системи управління як цілісної управлінської системи, у межах якої окремі управлінські механізми функціонують узгоджено.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі адаптивність організації розглядається через низку взаємопов'язаних концептуальних підходів, серед яких стратегічна гнучкість, динамічні здібності, організаційне навчання та організаційна резильєнтність.

Стратегічний аспект адаптивності розкривається у праці R. Sanchez [20], де акцентовано увагу на здатності організації змінювати способи використання ресурсів відповідно до трансформацій конкурентного середовища. Подальший розвиток цього підходу представлено у концепції динамічних здібностей D. J. Teece, G. Pisano та A. Shuen [15] і D. J. Teece [16], відповідно до якої адаптивність пов'язується зі здатністю організації інтегрувати, розвивати та реконфігурувати ресурси й компетентності. Водночас P. M. Senge [17] пов'язує здатність організації до адаптації з безперервним навчанням, накопиченням знань і розвитком організаційних компетентностей. S. Duchek [12] доповнює зазначені підходи концепцією організаційної резильєнтності, акцентуючи увагу на передбаченні, подоланні та адаптації до змін.

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифрова трансформація як чинник підвищення адаптивності організацій. R. Teichert [14] розглядає цифрову зрілість як комплексну характеристику, що охоплює не лише технологічні, а й організаційні аспекти трансформації. G. Vial [18] та P. C. Verhoef та співавтори [19] підкреслюють вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів, організаційних структур і способів створення цінності. E. L. S. Lee та співавтори [13] пов'язують цифрову зрілість із формуванням практик, що дають змогу організаціям ефективніше використовувати цифрові можливості та забезпечувати конкурентні переваги.

У вітчизняних дослідженнях адаптивність підприємств розглядається переважно в контексті нестійкого середовища, невизначеності, цифровізації та управління змінами. К. В. Кривобок [3] та К. Й. Пугачевська, Е. Р. Лисенко [10] акцентують увагу на необхідності адаптації підприємств до нестабільних умов



функціонування. Т. І. Лепейко, М. В. Зось-Кіор, О. В. Федірець [5] пов'язують адаптивність із діджитал-трансформацією бізнес-процесів та управлінням змінами, тоді як Л. В. Вербівська, Н. В. Блеско [2] наголошують на значенні цифрових компетентностей персоналу. М. Г. Бортнікова та співавтори [1] акцентують роль організаційної культури у забезпеченні адаптивності бізнесу в кризових умовах.

Отже, сучасні дослідження розкривають різні механізми формування адаптивності організації - від стратегічної гнучкості та динамічних здібностей до цифрових можливостей, організаційного навчання й управління змінами. Водночас їх узгоджене поєднання в межах цілісної системи управління залишається недостатньо розкритим.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проведений аналіз наукових підходів показує, що сучасні концепції достатньо ґрунтовно розкривають окремі передумови адаптивності організації - стратегічну гнучкість, динамічні здібності, організаційне навчання, цифрові можливості та резильєнтність. Водночас недостатньо визначеним залишається питання їх функціонального поєднання в межах єдиної системи управління, здатної забезпечувати узгоджений перехід від виявлення змін і ризиків до прийняття, реалізації та коригування управлінських рішень.

Недостатньо розкритим залишається також механізм переходу від інформації про зміни середовища до управлінського рішення, його реалізації, оцінювання результатів і подальшого коригування. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли управлінські рішення приймаються за високої невизначеності, ресурсних обмежень і підвищених ризиків. Отже, виникає потреба у розробленні концептуальної моделі адаптивного управління, яка поєднує стратегічний, організаційний, ризиковий, цифровий та людський компоненти в єдиному циклі управлінської адаптації.



Метою статті є обґрунтування системно-інтеграційного підходу до формування адаптивної системи управління сучасною організацією, визначення її структурних складових і принципів функціонування та розроблення концептуального механізму адаптації до змін середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, структурно-логічний і порівняльний підходи, а також загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та наукової абстракції. Системний підхід застосовано для визначення структури адаптивної системи управління та взаємозв'язків між її компонентами. Порівняльний підхід дав змогу зіставити основні концепції адаптивності та визначити можливості їх інтеграції. Структурно-логічне моделювання використано для побудови авторської концептуальної моделі та механізму функціонування адаптивної системи управління.

Інформаційну основу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних учених у сферах адаптивного та стратегічного управління, управління змінами, цифрової трансформації й організаційного розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні системно-інтеграційного підходу до формування адаптивної системи управління сучасною організацією та конкретизації її структурно-функціональної логіки.

Уточнено зміст поняття «адаптивна система управління сучасною організацією» як цілісної управлінської системи, що на основі інформаційно-аналітичного забезпечення, моніторингу середовища та зворотного зв'язку забезпечує узгодження стратегічних, організаційних і операційних рішень із характером та інтенсивністю змін. Запропоноване трактування поєднує реактивну та проактивну складові адаптації, розширюючи її зміст від реагування на актуальні зміни до їх випереджального врахування в управлінських рішеннях.

Розроблено системно-інтеграційну концептуальну модель адаптивного управління, у якій стратегічне управління, управління змінами, ризик-



менеджмент, цифрова інтеграція, інформаційно-аналітичне забезпечення та розвиток людського капіталу поєднано в єдину функціональну систему.

Обґрунтовано циклічний механізм функціонування адаптивної системи управління за послідовністю «моніторинг - діагностика - прогнозування - управлінське рішення - реалізація - оцінювання - коригування - організаційне навчання». Його особливістю є використання результатів управлінських дій як інформаційної основи для подальшого коригування рішень та накопичення організаційного досвіду. Така побудова забезпечує безперервність адаптаційного процесу та сприяє послідовному оновленню управлінських практик відповідно до змін середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання системно-інтеграційного підходу як методологічної основи для вдосконалення систем стратегічного управління, управління організаційними змінами, ризиками та цифровою трансформацією. Запропонована концептуальна модель може застосовуватися для визначення взаємозв'язків між функціональними складовими менеджменту, організації моніторингу змін середовища та вдосконалення процесів прийняття і коригування управлінських рішень. Практичне використання моделі та механізму адаптації спрямоване на підвищення узгодженості управлінських процесів, оперативності реагування на зміни та здатності організації підтримувати функціональну стійкість і стратегічний розвиток в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування українських організацій засвідчують, що адаптивність управління набуває значення не лише як засіб реагування на окремі кризові ситуації, а як необхідна умова збереження операційної спроможності та формування передумов для подальшого розвитку. Тривала дія воєнних ризиків супроводжується одночасною зміною безпекових, ресурсних, енергетичних, логістичних, кадрових і ринкових умов, що ускладнює підтримання усталених



моделей управління та зумовлює необхідність постійного перегляду способів організації діяльності.

Масштаб і комплексність цих змін підтверджуються актуальними даними п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), підготовленої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй. Оцінка охоплює період від лютого 2022 р. до грудня 2025 р. та засвідчує, що прямі збитки України перевищили 195 млрд дол. США, тоді як загальна потреба у відновленні та реконструкції на 2026-2035 рр. оцінюється майже у 588 млрд дол. США. Прямі збитки приватного сектору становлять 19,2 млрд дол. США, причому 85,8% цієї суми припадає на промисловість, а решта - на торгівлю [21]. Приблизно кожне четверте велике підприємство зазнало безпосереднього впливу війни.

Для підприємств зазначені втрати трансформуються у необхідність одночасно реагувати на фізичні пошкодження активів, перебої в енергопостачанні, дефіцит трудових і виробничих ресурсів, логістичні порушення, обмеження фінансування та нестабільність попиту. За даними Світового банку, у період 2024 р. - початку 2025 рр. середнє скорочення обсягів продажів підприємств становило 16%, а середній рівень завантаження виробничих потужностей - близько 44%. Водночас підприємства здійснювали перебудову власних стратегій: 36% шукали нових клієнтів і ринки збуту, 41% використовували цифрові інструменти, 17% змінювали продуктовий або сервісний портфель, а 12% оптимізували ланцюги постачання. Це свідчить про перехід від ситуативного реагування до комплексного коригування способів організації діяльності, що потребує узгодження стратегічних, ресурсних, технологічних та операційних рішень [22].

Окремим напрямом адаптаційних змін є релокація підприємств із територій, що зазнали значного безпекового впливу. В українських умовах вона передбачає не лише переміщення активів, а й перегрупування ресурсів, пошук



персоналу, постачальників і ринків збуту, відновлення логістичних зв'язків, перебудову бізнес-процесів та адаптацію управлінських рішень до нових умов функціонування. Тому релокацію доцільно розглядати як комплексний процес організаційної адаптації, у межах якого зміна одного параметра діяльності зумовлює необхідність коригування інших складових управління.

Саме це визначає ключову управлінську проблему: своєчасна реакція на окрему зміну не забезпечує адаптивності організації, якщо прийняте рішення не узгоджується з її стратегічними пріоритетами, ресурсними можливостями, організаційними процесами та кадровим потенціалом. Відповідно, адаптивність потребує не сукупності автономних антикризових заходів, а управлінської системи, здатної своєчасно виявляти зміни, визначати їх значущість, оцінювати можливі наслідки, формувати узгоджені рішення, забезпечувати їх реалізацію та використовувати результати для подальшого коригування діяльності. З огляду на це адаптивність доцільно розглядати як системну властивість управління, що проявляється у здатності своєчасно виявляти зміни, оцінювати їх значущість, співвідносити зовнішні сигнали з внутрішніми можливостями та коригувати управлінські рішення без втрати стратегічної спрямованості. Для конкретизації теоретичного підґрунтя адаптивного управління систематизовано основні наукові підходи до формування адаптивності організації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні наукові підходи до формування адаптивності сучасної організації

Автор (автори)	Концептуальний підхід	Основний зміст підходу	Значення для формування адаптивної системи управління
1	2	3	4
R. Sanchez [20]	Стратегічної гнучкості	Адаптивність пов'язується зі здатністю змінювати способи використання ресурсів і коригувати стратегічні дії відповідно до змін середовища.	Формує основу стратегічної адаптивності та гнучкого перерозподілу ресурсів.



1	2	3	4
D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen; D. J. Teece [15; 16]	Динамічних здібностей	Адаптивність визначається здатністю виявляти зміни й можливості, інтегрувати та реконфігурувати ресурси, компетентності й бізнес- процеси.	Пояснює механізм перебудови ресурсної та компетентнісної бази організації.
P. M. Senge [17]	Організаційного навчання	Адаптація ґрунтується на безперервному навчанні, накопиченні знань і розвитку компетентностей.	Забезпечує накопичення досвіду та самооновлення організації.
S. Duchek [12]	Організаційної резильєнтності	Стійкість формується через здатність передбачати загрози, реагувати на несприятливі події та адаптуватися після їх виникнення.	Доповнює адаптивність орієнтацією на ризики, превентивність і функціональну стійкість.
R. Teichert; G. Vial; P. C. Verhoef та співавтори; E. L. S. Lee та співавтори [14; 18; 19; 13]	Цифрової трансформації	Адаптивність пов'язується з використанням цифрових технологій, аналітичних інструментів і нових організаційних практик.	Формує інформаційно- технологічну основу адаптації та скорочує часові й інформаційні лаги.
Авторський підхід	Системно- інтеграційний	Адаптивна система управління розглядається як цілісна система, у якій стратегічне управління, управління змінами, ризик- менеджмент, цифрова інтеграція, інформаційно- аналітичне забезпечення та розвиток людського капіталу функціонують у взаємозв'язку.	Інтегрує зазначені підходи в єдину управлінську архітектуру, де адаптивність визначається узгодженістю механізмів і здатністю перетворювати інформацію про зміни та ризики на управлінські дії.

Джерело: розроблено автором на основі [12-20].

Аналіз представлених підходів свідчить, що кожна з розглянутих концепцій пояснює окремий аспект адаптивності - стратегічну гнучкість, реконфігурацію ресурсів і компетентностей, організаційне навчання, резильєнтність або використання цифрових можливостей. Водночас їх інтеграція потребує визначення структурних зв'язків між відповідними управлінськими компонентами та механізму їх узгодженої взаємодії. Саме ця потреба визначає теоретичне підґрунтя запропонованої авторської моделі.



З огляду на це адаптивність доцільно трактувати як емерджентну властивість системи управління, що виникає внаслідок узгодженої взаємодії її стратегічних, організаційних, інформаційно-технологічних та кадрових складових. Така інтерпретація зміщує акцент із наявності окремих адаптаційних інструментів на характер їх взаємодії та здатність управлінської системи перетворювати інформацію про зміни й ризики на послідовні управлінські дії.

Відповідно, адаптивну систему управління доцільно представити як сукупність взаємопов'язаних компонентів, функціонування яких визначається характером їх взаємодії та узгодженістю управлінських рішень. Їх співвідношення представлено на рис. 1.

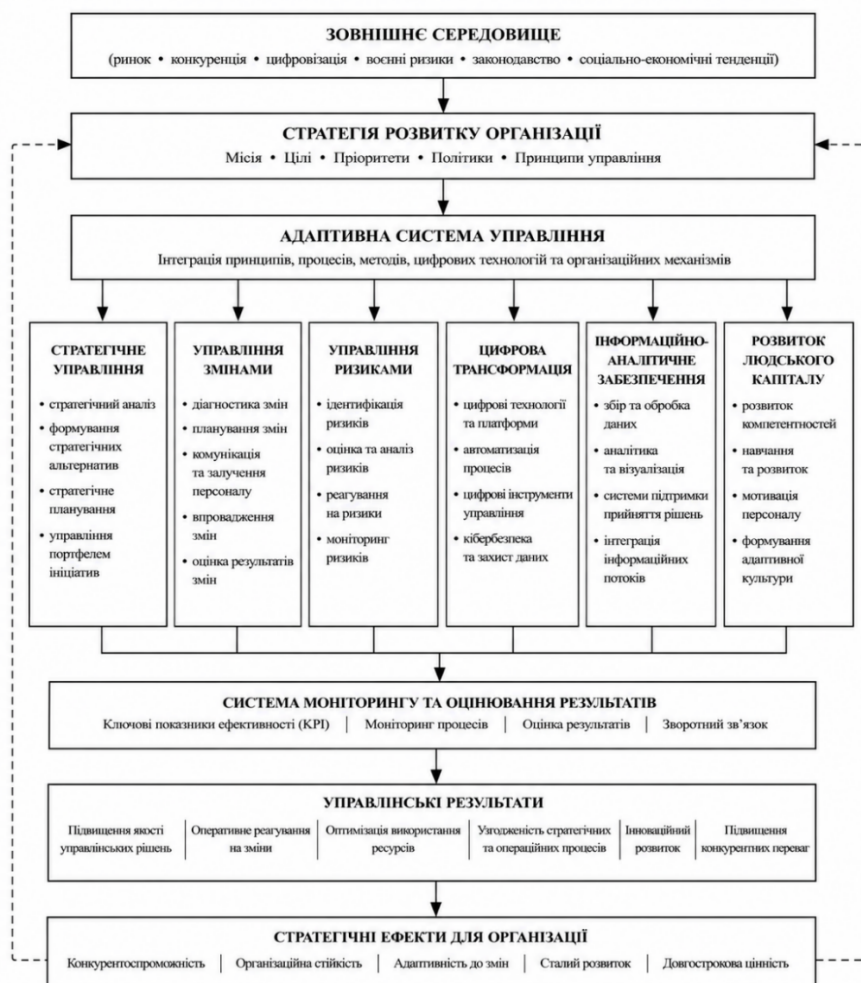


Рис. 1. Концептуальна модель адаптивної системи управління сучасною організацією

Джерело: розроблено автором на основі [12-20].



Запропонована концептуальна модель (рис. 1) відображає адаптивну систему управління як відкриту систему, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем та забезпечує узгоджену роботу взаємопов'язаних управлінських компонентів. Модель розмежовує структурний і функціональний рівні: структурний визначає склад системи та взаємозв'язки між її компонентами, тоді як функціональний розкриває логіку їх взаємодії у процесі адаптації.

Зовнішнє середовище в моделі розглядається як джерело ризиків, обмежень і можливостей, що формують інформаційні сигнали для управлінської системи. Адаптація при цьому передбачає не лише реагування на сформовані зміни, а й своєчасне виявлення тенденцій, здатних впливати на стратегічні та операційні параметри діяльності. Взаємодія із середовищем має двосторонній характер: організація коригує власні процеси відповідно до нових умов, водночас використовуючи внутрішні ресурси та компетентності для реалізації можливостей розвитку.

Стратегічний рівень визначає напрями та межі необхідних трансформацій, забезпечуючи узгодження адаптаційних рішень із довгостроковими цілями організації. Такий підхід дає змогу розмежувати зміну стратегічних цілей і зміну способів їх досягнення: зовнішні виклики не повинні автоматично зумовлювати перегляд стратегічного вектора, якщо відповідь на них може бути забезпечена коригуванням ресурсів, процесів або управлінських інструментів. Функціональний рівень охоплює управління змінами, ризик-менеджмент, цифрову інтеграцію, інформаційно-аналітичне забезпечення та розвиток людського капіталу. Їх узгоджена взаємодія забезпечує практичну реалізацію адаптаційних рішень - від оцінювання ситуації до перебудови процесів, ресурсів і компетентностей. Водночас жоден із компонентів не розглядається як самодостатнє джерело адаптивності: його результативність визначається включеністю до управлінського процесу.



Інформаційно-аналітичне забезпечення виконує інтегруючу функцію, оскільки забезпечує отримання, оброблення та інтерпретацію інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища. На цій основі формуються управлінські сценарії, визначаються напрями необхідних змін та оцінюються результати їх реалізації. Цифрова інтеграція посилює зазначені процеси, підвищуючи швидкість оброблення інформації, прозорість і координацію управлінських дій. Водночас її результативність залежить від узгодженості цифрових інструментів з організаційними процесами та компетентностями персоналу.

Людський капітал визначає здатність організації реалізовувати та засвоювати зміни. Професійні компетентності, готовність до навчання, здатність працювати з новими технологіями та брати участь у трансформаційних процесах визначають, наскільки швидко управлінські рішення можуть бути переведені у практичні дії та закріплені в організаційних практиках. Отже, концептуальна модель визначає структурну основу адаптивного управління через взаємодію стратегічного та функціонально-операційного рівнів. Їх поєднання забезпечує перехід від виявлення зовнішніх і внутрішніх змін до формування та реалізації узгоджених управлінських рішень. Для конкретизації засад такої взаємодії визначено основні принципи функціонування адаптивної системи управління, систематизовані в табл. 2.

Таблиця 2

**Принципи функціонування адаптивної системи
управління сучасною організацією**

Принцип	Зміст принципу	Управлінська функція
1	2	3
Системності	Розгляд управлінської системи як цілісної відкритої структури, компоненти якої взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем	Забезпечення узгодженості стратегічних, тактичних і операційних рішень
Адаптивності	Спрямованість управлінських процесів на своєчасне виявлення та врахування змін середовища	Підтримання відповідності управлінських рішень новим умовам функціонування



1	2	3
Стратегічної узгодженості	Узгодження поточних рішень і трансформацій зі стратегічними цілями організації	Збереження довгострокового вектора розвитку за зміни способів його реалізації
Гнучкості	Здатність оперативно змінювати структуру, процеси, ресурси та управлінські процедури	Скорочення часу реагування та забезпечення організаційної мобільності
Інформаційної обґрунтованості	Прийняття рішень на основі актуальної, релевантної та аналітично опрацьованої інформації	Зниження інформаційної невизначеності та підвищення якості рішень
Превентивності	Орієнтація не лише на реагування, а й на раннє виявлення ризиків, можливостей і потенційних змін	Перехід від реактивного до проактивного управління
Організаційного навчання	Систематичне накопичення, поширення та використання досвіду для вдосконалення управлінських практик	Формування здатності системи до самооновлення
Цифрової інтеграції	Узгоджене включення цифрових технологій в управлінські процеси та інформаційні потоки	Підвищення швидкості оброблення інформації, координації та прийняття рішень
Безперервного вдосконалення	Регулярне оцінювання результатів і коригування управлінських процесів	Підтримання результативності та довгострокової стійкості системи

Джерело: розроблено автором.

Представлені в табл. 2 принципи визначають засади функціонування адаптивної системи управління та конкретизують вимоги до взаємодії її структурних і функціональних складових.

Взаємодія визначених принципів створює передумови для переходу від структурної організації адаптивної системи до її безпосереднього функціонування. Якщо концептуальна модель визначає склад системи та взаємозв'язки між її компонентами, то механізм адаптації конкретизує послідовність управлінських дій, через яку зміни середовища трансформуються у рішення, дії та подальше коригування. Відповідний механізм представлено на рис. 2.

Запропонований механізм відображає послідовність перетворення інформації про зміни середовища на управлінські дії та подальше коригування діяльності організації. Його особливістю є циклічний характер, за якого



результати реалізації рішень формують інформаційну основу для наступного управлінського циклу.

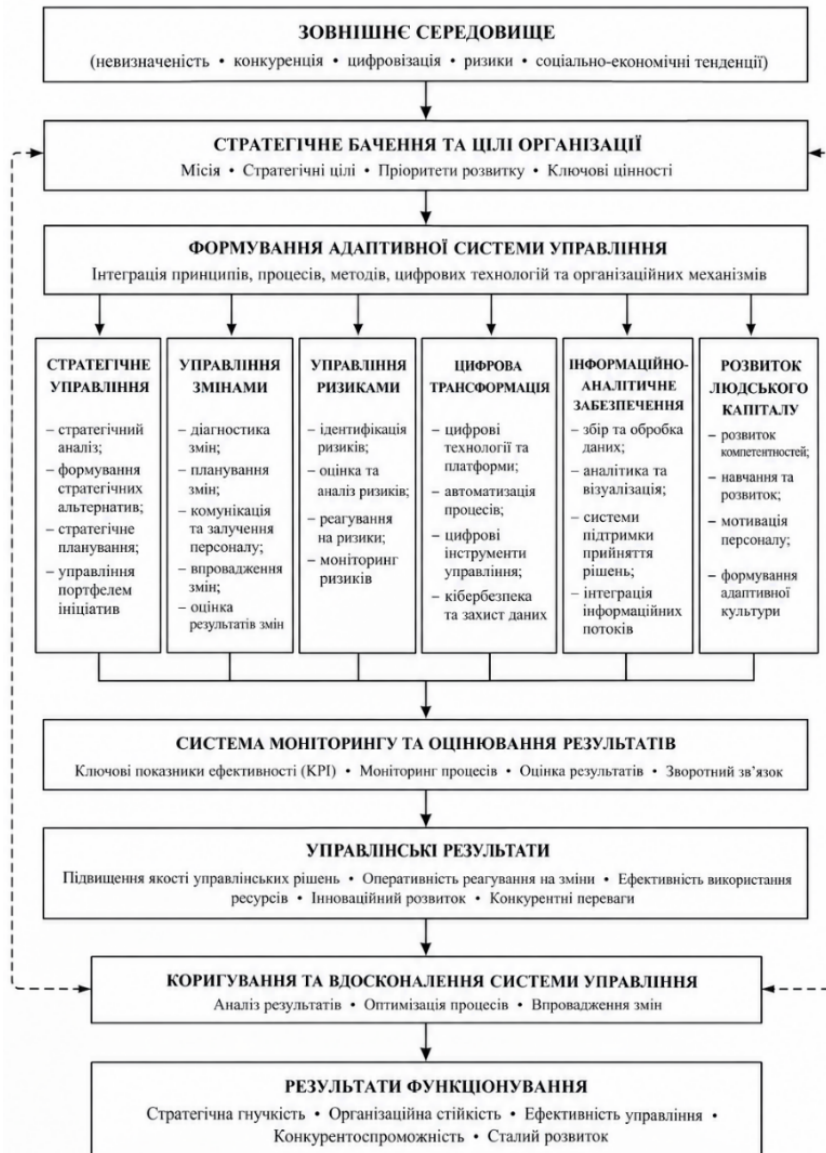


Рис. 2. Механізм функціонування адаптивної системи управління сучасною організацією

Джерело: розроблено автором.

Першою ланкою механізму є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямований на систематичне виявлення змін, тенденцій, ризиків і можливостей, здатних впливати на функціонування та розвиток організації. У зовнішньому середовищі моніторингу підлягають економічні, конкурентні,



технологічні, нормативні, ресурсні та безпекові фактори, тоді як внутрішнє середовище охоплює стан ресурсів, фінансові й операційні показники, кадровий потенціал, ефективність бізнес-процесів та результати реалізації управлінських рішень. Це дає змогу співвідносити зовнішні сигнали з внутрішніми можливостями та обмеженнями організації. При цьому виявлені зміни не ототожнюються з необхідністю негайного втручання, оскільки їх значущість і потенційний вплив встановлюються на наступному етапі - діагностиці.

Другим етапом є діагностика, у межах якої визначаються характер, масштаб і потенційні наслідки виявлених змін. Її завдання полягає у відокремленні суттєвих сигналів від другорядних коливань, встановленні причинно-наслідкових зв'язків та оцінюванні впливу виявлених факторів на стратегічні цілі, ресурси, організаційну структуру і ключові процеси. Таким чином, діагностика забезпечує перехід від фіксації виявлених змін до їх змістовної управлінської інтерпретації та формує основу для подальшого прогнозування.

Наступним етапом є прогнозування, яке передбачає оцінювання ймовірних напрямів розвитку ситуації та формування альтернативних сценаріїв. На відміну від реактивної моделі управління, за якої рішення приймається після реалізації зміни, прогнозний компонент дає змогу завчасно оцінити потенційні трансформації та підготувати відповідні варіанти дій. Його результатом є визначення сценарних альтернатив, ресурсних потреб, потенційних обмежень і критеріїв вибору управлінської реакції.

На основі результатів діагностики та прогнозування формується управлінське рішення. Його зміст визначається характером виявлених змін, стратегічними пріоритетами організації, наявними ресурсами, допустимим рівнем ризику та готовністю до трансформації. Такий підхід забезпечує узгодження поточної управлінської реакції зі стратегічним напрямом розвитку та знижує ризик ситуативного прийняття рішень.



Наступний етап - реалізація управлінського рішення - передбачає реалізацію визначених дій через конкретні зміни організаційних процесів, структури, ресурсного забезпечення, технологій або компетентностей персоналу. На цьому етапі особливого значення набувають управління змінами, координація відповідальних суб'єктів, внутрішні комунікації та забезпечення необхідними ресурсами. Результатом реалізації є фактична зміна параметрів діяльності організації відповідно до прийнятого рішення.

Після реалізації рішення здійснюється оцінювання результатів, метою якого є визначення фактичного ефекту управлінських дій та ступеня досягнення встановлених цілей. Оцінювання має охоплювати не лише безпосередні результати, а й побічні наслідки, зміни рівня ризику, ефективність використання ресурсів та вплив прийнятого рішення на подальший розвиток організації. Це дає змогу відокремити факт виконання управлінського рішення від його фактичної результативності та визначити необхідність подальшого коригування.

Якщо отримані результати відрізняються від очікуваних або умови середовища змінилися в процесі реалізації рішення, система переходить до коригування. На цьому етапі переглядаються параметри прийнятого рішення, ресурсне забезпечення, строки, управлінські процедури або, за необхідності, сам напрям дій. Коригування не означає відмову від початкового рішення, а забезпечує його приведення у відповідність до фактичних результатів і нової інформації.

Завершальною ланкою циклу є організаційне навчання, у межах якого результати управлінських дій та отриманий досвід трансформуються в організаційні знання, правила, компетентності та управлінські практики. Саме цей елемент забезпечує накопичення адаптаційного потенціалу організації: досвід реагування на попередні зміни використовується для підвищення готовності до майбутніх ситуацій. У такий спосіб окремий цикл адаптації



набуває довгострокового ефекту, оскільки його результати впливають на подальшу якість управлінських рішень [17].

Наукове значення запропонованого механізму полягає у поєднанні реактивного та проактивного векторів адаптації. Реактивний - забезпечує виявлення відхилень, оцінювання їх наслідків і коригування управлінських дій, тоді як проактивний - прогнозування можливих змін та підготовку організації до альтернативних сценаріїв. Їх інтеграція дає змогу розглядати адаптивне управління не як сукупність окремих реакцій, а як безперервний процес підтримання та розвитку управлінської спроможності організації.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення методики кількісного оцінювання рівня адаптивності організації, визначення індикаторів результативності окремих етапів адаптивного циклу та емпірична перевірка запропонованої моделі. Окремого дослідження потребує визначення оптимального співвідношення між централізованим управлінням, автономністю структурних підрозділів і цифровими інструментами підтримки управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати системно-інтеграційний підхід до формування адаптивної системи управління сучасною організацією. На основі систематизації наукових підходів уточнено зміст поняття «адаптивна система управління сучасною організацією» та визначено її структурно-функціональні взаємозв'язки.

Розроблено концептуальну модель адаптивної системи управління, яка поєднує стратегічний та функціонально-операційний рівні й визначає взаємозв'язок управління змінами, ризиками, інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрової інтеграції та розвитку людського капіталу.

Обґрунтовано механізм функціонування системи за послідовністю «моніторинг - діагностика - прогнозування - управлінське рішення - реалізація - оцінювання - коригування - організаційне навчання». Його особливістю є



поєднання реактивного та проактивного векторів адаптації й використання результатів попередніх управлінських дій для подальшого вдосконалення управлінських практик.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та механізму для вдосконалення управління організаціями, що функціонують в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень і структурних змін. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі та розроблення кількісних критеріїв оцінювання адаптивності організації.

Список використаних джерел:

1. Бортнікова М.Г., Богомаз П.В., Руліківський О.А., Тітов А.О. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 4(18). С. 339-348. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0428>
2. Вербівська Л.В., Блеско Н.В. Цифрові навички та компетенції персоналу в умовах інноваційних бізнеспроцесів. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2025. Вип. 3(80). С. 569-575. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-96>
3. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 412–420.
4. Круглянко А. Трансформація системи менеджменту періоду післявоєнної відбудови. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2025. № 2(98). С. 112-125. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.07>.
5. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого



розвитку та управління змінами. Агросвіт. 2024. № 13. С. 4-13. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.13.4.

6. Мельник А. О. Ефективність адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.501>

7. Побережна З. М. Адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах при формуванні економічної безпеки підприємства до неотехнологічних умов. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 4. С. 484-491. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.484>

8. Потапюк І., Мазіленко С., Прусова М. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2(02). С. 156-160.

9. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 78-85.

10. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 158-161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220>

11. Теплінський Г.В., Ніколаєва І.О. Поведінкові моделі підприємства та адаптивність до сучасних мінливих умов. Економіка. Фінанси. Право. 2018. №4/1. С. 33-37.

12. Ducheck S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215-246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.

13. Lee E. L. S., Barrett M., Prince K., Oborn E. *Developing your digital maturity for competitive advantage: From models to practices in enabling digital transformation*. Cambridge: Centre for Digital Built Britain, 2022. 27 p. DOI: 10.17863/CAM.88675.



14. Teichert, R. Digital Transformation Maturity : A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Mendel University Press. 2019. Vol. 67(6). Pp. 1673-1687. DOI: <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
15. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
16. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
17. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
18. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
19. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
20. Sanchez R. Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16, Special Issue. P. 135-160.
21. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025*. Washington, D.C.: World Bank Group, 2026. Офіційний документ RDNA5
22. World Bank. *Resilient, Inclusive and Sustainable Enterprise Program for Results (P505616) - Additional Financing*. Washington, D.C.: World Bank, 2026. Документ Світового банку