

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.4

УДК 338.22.021.4

JEL Classification: D 81, M 11

Додон О.Д.

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0002-6316-3304

o.zachosa@donnu.edu.ua

Синиченко А. В.

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

a.sinichenko@donnu.edu.ua

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто основні підходи до визначення терміну «адаптивний менеджмент» та його основні принципи щодо реалізації в умовах невизначеності. Встановлено, що адаптивний менеджмент за умов невизначеності має передбачати постійний моніторинг змін впливу факторів та адаптувати діяльність організації задля досягнення поставленої мети та цілей діяльності. Визначено, що адаптивний менеджмент покликаний забезпечити гнучкість та стійкість підприємств та організацій за постійних змін навколишнього середовища шляхом адаптації реалізації управлінських процесів через: циклічність процесу прийняття рішення, запровадження принципів децентралізації та самоорганізації, використання заходів щодо мотивації персоналу та постійне коригування процесів управління. В роботі окреслено принципи та надано їм характеристику в світлі використання в умовах війни задля підвищення стійкості організацій. Наведено переваги запровадження саме адаптивного менеджменту, а не традиційного, що обумовлено специфікою цифрової економіки. Описано глобальні виклики (цифрова економіка та технологічні зміни, пандемії та глобальні кризи, воєнні дії та геополітична нестабільність, інші глобальні виклики), що обумовлюють потребу у запровадженні нових підходів у менеджменті.

Ключові слова: адаптивний менеджмент, глобальні виклики, управління змінами, ризики, воєнні загрози, адаптивні механізми.

Рис.4, Літ. 10

Dodon O.

PhD, Senior Lecturer at the Department of Management and Behavioral Economics of Vasyl'

Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0002-6316-3304

o.zachosa@donnu.edu.ua

Synychenko A.

Senior Lecturer at the Department of Management and Behavioural Economics

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

a.sinichenko@donnu.edu.ua

ADAPTIVE MANAGEMENT: FEATURES OF ACCEPTANCE AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article discusses the main approaches to defining the term 'adaptive management' and its basic principles for implementation in conditions of uncertainty. It has been established that adaptive management in conditions of uncertainty should provide for constant monitoring of changes in the influence of factors and adapt the organisation's activities to achieve the set goals and objectives. It is determined that adaptive management is designed to ensure the flexibility and sustainability of enterprises and organisations in a constantly changing environment by adapting the implementation of management processes through: the cyclical nature of the decision-making process, the introduction of the principles of decentralisation and self-organisation, the use of staff motivation measures and the constant adjustment of management processes. The paper outlines the principles and characterises them in the light of their use in wartime to increase the resilience of organisations. The advantages of introducing adaptive management rather than traditional management are presented, which is due to the specifics of the digital economy. It describes the global challenges (the digital economy and technological changes, pandemics and global crises, military actions and geopolitical instability, other global challenges) that necessitate the introduction of new approaches to management.

Keywords: adaptive management, global challenges, change management, risks, military threats, adaptive mechanisms.

Постановка проблеми. В умовах сучасних змін в соціально-економічних системах на усіх рівнях, що обумовлені викликами та загрозами війни, традиційні підходи щодо лінійного управління та жорстка регламентація управлінського процесу втрачають свої переваги та практичність. Виникає потреба у розробці нових підходів щодо організації системи менеджменту як на рівні усієї організації, так і в окремих її відділах. Основна проблема полягає у невідповідності імперативів забезпечення сталості функціонування організацій та певними обмеженими можливостями існуючих на сьогодні моделей управління щодо реагування на непередбачувані зміни в ринковому середовищі та соціумі. Виникає потреба у розробці та впровадженні адаптивних механізмів як прийняття та к і реалізації управлінських рішень, що відповідали б ключовим критеріям, а саме гнучкості, проактивності та стійкості до можливих криз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українські науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії адаптивного менеджменту. Серед основних варто виділити напрацювання таких вчених. У своїх працях Македон В.В. та Нечаєв Д.С. здійснили комплексний аналіз та систематизацію сучасних підходів до адаптивного менеджменту з урахуванням специфіки цифрової економіки [1], що актуально й для адаптації в умовах війни та загроз, що нею спричинені. К.Й. Пугачевська та Е.Р. Лисенко розглядають у своїх працях адаптивний менеджмент із позицій управлінської концепції забезпечення конкурентоспроможності. Ними визначено основні засади концепції динамічного управління бізнес-процесами підприємства [2]. Ареф'єв С.О. у своїх працях розглядає одним із інструментів формування антикризового потенціалу – адаптивний моніторинг [3]. Токмакова І.В., Панченко Н.Г. та Кургузова М.Ю. у своїх працях також розглядають особливості розробки антикризової стратегії в умовах цифрової трансформації, що потребує певних адаптаційних механізмів [4], а Мельник А. виокремлює для цього інноваційні підходи [5]. Особливу увагу заслуговують напрацювання Приварникова І. та Голей Ю. щодо сучасних аспектів корпоративного менеджменту в Україні (на прикладі транснаціональних компаній) [6]. Андрєєва Я., та

Щотка О. дослідили адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культура різного типу [7]. Георгіаді Н., Кубант А. у своїх працях висвітлили поняття та сучасні види адаптаційних систем менеджменту підприємств [8], а Халіна В. та Колбасинський, Ю. систематизували теоретичні підходи щодо адаптивного управління підприємством [9]. Розробці системи адаптивного управління за умов змін у зовнішньому середовищі окреслили у своїх напрацюваннях Пілецька С.Т. та Коритько Т.Ю. [9].

Не дивлячись на те, що наразі є досить багато наукових праць, що ставлять за мету вирішення проблем запровадження адаптивних механізмів, невирішеною залишається проблема відсутності комплексної та методологічно обґрунтованої концепції адаптивного менеджменту, що поєднала б інструменти системного аналізу, теорій прийняття рішень за умов ризиків та загроз, ефективні алгоритми управлінської діяльності задля мінімізації втрат та отримання синергетичного ефекту від запровадження запропонованих заходів в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування засад адаптивного менеджменту, визначення особливостей прийняття та реалізації рішень за умов невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Сучасні зміни, що відбуваються під впливом криз (пандемія, війна), негативно позначились на діяльності усіх без винятку підприємств. Більшість із яких були неготові до таких викликів та загроз. Класичні підходи, в основу яких було закладено довгострокове планування та прогнозування, виявилися не здатними адекватно реагувати на геополітичні кризи та інші явища. Це призвело до появи потреби в переосмисленні існуючих традиційних управлінських парадигм та розробки нових ефективних механізмів, що матимуть на меті забезпечити стійкість та конкурентоздатність підприємства.

Одним із таких управлінських рішень є запровадження адаптивного менеджменту – це методологія управління організацією, що передбачає забезпечення спроможності організації гнучко реагувати на зміни, пристосовуватись до них, само розвиватись за умов невизначеності. Тобто, основна мета його полягає в формуванні вміння організації реагувати миттєво на зміни та виклики, коригувати свою діяльність, постійно навчатись на своєму досвіді - зміни та загрози використовувати для розвитку та самовдосконалення. Ключові принципи адаптивного менеджменту подано на рис. 1., до яких входить: гнучкість, децентралізація, здатність до самоорганізації, орієнтація на результати, навчання та інновації.

За умов повномасштабної війни, що призвела до руйнування багатьох підприємств (якщо не повністю то частково), призвела до ревокації окремих бізнес одиниць, зростає потреба у використанні саме адаптивного менеджменту. Так як традиційні управлінські підходи за таких умов є мало результативними. Основними факторами, що зумовлюють необхідність використання адаптивних управлінських підходів є: непередбачуваність середовища; потреба в забезпеченні фізичної та економічної стійкості; дефіцит ресурсів (зокрема трудових) та необхідність запровадження оптимізаційних заходів; швидкість прийняття управлінських рішень на усіх рівнях; підтримка та мотивація персоналу. Реагування на дані фактори впливу можливе лише з використанням специфіки адаптивного менеджменту, його ітеративного циклу (рис. 2).



Рисунок 1 – Основні принципи адаптивного менеджменту в умовах війни
Джерело: сформовано автором за [1]



Рисунок 2 – Ітеративний цикл адаптивного менеджменту
Джерело: узагальнено автором

На відміну від більш звичного планування, за умов використання адаптивного менеджменту план діяльності організації/окремого структурного підрозділу розробляється на короткий період часу та є в певній мірі «гіпотезою» (припущенням). Використовують для цього сценарне моделювання та чітко формулюють показники за якими буде провадитись потім оцінка реалізації плану – KPI. Усі рішення за такого планування приймаються лише за умови достатності інформації (не завжди повної за об'єктивних причин та реалій воєнного часу).

На етапі «дія» основними принципами, що слід керуватись є швидкість прийняття рішень та автономія виконавців. За таких умов впроваджуються такі рішення, які можливо протестувати швидко та ті, що піддаються масштабуванню.

Протягом усього процесу реалізації управлінського рішення має відбуватись моніторинг та фіксація отриманих результатів задля подальшого коригування та внесення змін до наступних етапів планування.

Для українських підприємств, що працюють в умовах війни, основною умовою забезпечення стійкості на ринку та збереження конкурентних позицій є використання адаптивних механізмів, що матимуть на меті підвищити гнучкість організаційної структури підприємства та його бізнес-процесів, мінімізувати вплив ризиків шляхом використання сценарного планування, оптимізувати використання ресурсів (зокрема, трудових), прискорити процес прийняття управлінських рішень усіма ланками управління, сформувати культуру постійного навчання та стимулювати використанні інноваційних підходів до управління. Основні переваги та завдання запровадження адаптивного менеджменту в організації в сучасних умовах подано на рис. 3.



Рисунок 3 - Переваги запровадження адаптивного менеджменту в сучасній організації

Джерело: сформовано автором за [2]

Використання адаптивного менеджменту передбачає удосконалення усієї системи управління організацією. Тобто, модернізацію усієї управлінської системи й приведення її до адаптивного типу.

Адаптивні системи управління здійснюють свою діяльність на основі наступних принципів [2]:

1. Принцип відповідності керуючої і керованої підсистем, що передбачає наступне. Такі параметри як складність та різноманітність, мають мати відповідність між керуючою системою та об'єктом управління. Тобто, сучасні адаптивні системи менеджменту не використовують у своїй діяльності певного постійного закону або способу керування.

2. Принцип двоїстого характеру управління, це означає те, що з одного боку - керуючий вплив служить прямо для управління об'єктом, а з іншого – для аналізу його властивостей та закономірностей із метою подальшого управління більш якісними та ефективними впливами.

3. Принцип зворотного зв'язку, що служить для вимірювання характеристик керованого об'єкта і згодом сформувати та реалізувати дії задля усунення виявлених недоліків та подальшого удосконалення системи.

Вище визначені переваги та принципи запровадження адаптивного менеджменту в організаціях, що працюють в умовах невизначеності та загроз, сприятимуть формуванню базису для подальшої модернізації системи управління. Сучасне зовнішнє середовище функціонування підприємств продукує нові виклики, що лише підкріплюють гіпотезу щодо потреби в постійному моніторингу та вдосконаленню існуючих адаптивних механізмів. На рис. 4. нами окреслено основні глобальні виклики, що сприятимуть подальшому розвитку в даному напрямку з використанням цифровізації, заходів щодо підвищення кібербезпеки та дотримання умов сталого розвитку.

Всі вище подані глобальні виклики потребують системного підходу задля розробки заходів адаптації до них. Особливо гостро постає питання щодо управління персоналом організацій в мовах постійного відтоку кадрів спричинено бойовими діями і, як наслідок міграційними процесами (як зовнішніми так і внутрішніми). За таких умов, сучасний адаптивний менеджмент передбачає впровадження адаптивних механізмів управління персоналом організації, що спрямовані на підвищення безперервності бізнес-процесів. Найбільш поширені та ефективні із них подані на рис. 5. Всі вище наведені механізми можуть використовуватись як окремо кожен, так і в комплексі. Все залежить від специфіки організації та її характеристик – виду діяльності, чисельності працівників, тощо.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтверджує той факт, що більшість українських організацій, які залишилися працювати в Україні, потребують впровадження адаптивних механізмів. Особливо це актуально в системі управління. За умов, що наразі склалися, адаптивний менеджмент є критично важливим для забезпечення виживання більшості підприємств та організацій, так як традиційні підходи до управління не здатні забезпечити стійкість до викликів та загроз спричинених війною. Саме запровадження адаптивного менеджменту забезпечує суб'єктів ринку такими перевагами як гнучкість та стійкість до загроз та сприяють швидкому прийняттю рішень. Реалізація ітеративного циклу дозволяє оперативно коригувати стратегію розвитку та використовувати ефективно свої конкурентні переваги. Особливе значення набуває в сучасних умовах управління персоналом. Запровадження адаптивних механізмів у цій сфері передбачає використання гнучких моделей зайнятості, програм перекваліфікації та підтримки ментального здоров'я працівників задля збереження кадрового потенціалу.

1. Цифрова економіка та технологічні зміни	Швидкість змін в сфері цифрових технологій (штучний інтелект, big data, автоматизація) розвиваються експоненціально. Це вимагає постійного оновлення бізнес-моделей, продуктів та процесів. Адаптивний менеджмент дозволяє швидко інтегрувати нові технології та змінювати стратегії використання даних. Нові конкуренти через зниження бар'єрів входу на ринки. Стартапи можуть швидко кинути виклик гігантам галузі. Адаптивні організації можуть швидше виявляти та реагувати на ці загрози або використовувати нові можливості для партнерства. Зміна очікувань клієнтів, що вимагають персоналізованих послуг та миттєвого задоволення потреб. Адаптивний підхід, орієнтований на постійний зворотний зв'язок та ітеративний розвиток продукту цим високим стандартам.
2. Пандемії та глобальні кризи (наприклад, COVID-19)	Раптові та непередбачувані збої миттєво змінюють звичний порядок речей: порушуються ланцюги поставок, вводяться локдауни, змінюється попит. Жоден довгостроковий план не міг передбачити такі події. Перехід на віддалену роботу вимагає адаптації систем комунікації, управління персоналом та забезпечення кібербезпеки буквально за лічені дні. Адаптивний менеджмент дозволив компаніям оперативно перебудувати свою операційну діяльність і зберегти ефективність. Турбулентність попиту у окремих галузях (туризм, розваги) призвели різкого падіння попиту, інші (онлайн-торгівля, доставка) — небувалого зростання. Адаптивні компанії змогли швидко переорієнтувати свої ресурси та навіть змінити основний профіль діяльності (наприклад, ресторани, які перейшли виключно на доставку).
3. Воєнні дії та геополітична нестабільність	Критичний рівень невизначеності, фізичні ризики та повне руйнування звичного середовища ведення бізнесу. Необхідність швидкої релокації та збереження активів. За таких умов адаптивний менеджмент став питанням виживання. Компанії мусили миттєво приймати рішення про перевезення обладнання, евакуацію персоналу та відновлення роботи в більш безпечних регіонах або за кордоном. Зміна пріоритетів та місій, коли багато бізнесів швидко адаптували свою діяльність під потреби країни, перетворюючись на волонтерські хаби, виробників критично важливих товарів або постачальників послуг для ЗСУ. Гнучкість управління дозволила зробити це швидко та ефективно.
4. Інші глобальні виклики (зміна клімату, соціальні рухи)	Регуляторні зміни, коли уряди по всьому світу вводять нові екологічні стандарти (ESG), що вимагає від бізнесу постійної адаптації виробничих процесів та ланцюгів поставок. Соціальна відповідальність через підвищення свідомості споживачів та працівників щодо соціальних та етичних питань. Це вимагає від компаній швидкого реагування на нові вимоги та очікування суспільства.

Рисунок 4 – Глобальні виклики, що сприяють подальшому розвитку адаптивного менеджменту

Подальший розвиток адаптивного менеджменту передбачає інтеграцію з новітніми технологіями та формування людиноцентричного підходу задля сталого розвитку організацій в повоєнний період.

Гнучкі моделі зайнятості та організації праці (Flexible Working Arrangements):	Запровадження гібридних графіків, віддаленої роботи, проєктної зайнятості та використання фрілансу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації (наприклад, під час повітряних тривог чи блекаутів), зберігаючи продуктивність та забезпечуючи фізичну безпеку співробітників.
Системи швидкої перекваліфікації та внутрішньої мобільності кадрів (Reskilling & Upskilling):	Створення внутрішніх програм навчання, які дозволяють швидко перепрофілювати співробітників на найбільш критичні для організації ділянки роботи. Це зменшує залежність від зовнішнього ринку праці, який є вкрай нестабільним.
Децентралізоване прийняття HR-рішень:	Передача частини повноважень з управління персоналом (найм, оцінка, базове коригування умов праці) безпосередньо керівникам команд або регіональних офісів. Це прискорює реагування на локальні кадрові потреби та проблеми.
Впровадження адаптивних систем оцінки ефективності (Agile Performance Management):	Перехід від щорічних, формалізованих оцінок до постійного зворотного зв'язку (continuous feedback), чек-інів (check-ins) та гнучкого перегляду цілей відповідно до поточної ситуації та пріоритетів воєнного часу.
Програми підтримки ментального здоров'я та стійкості:	Активне впровадження програм психологічної підтримки, консультацій з фахівцями, забезпечення днів тиші або додаткових вихідних. Це є критичним механізмом для запобігання вигоранню та підтримки високого рівня залученості персоналу в умовах хронічного стресу.

Рисунок 5 – Адаптивні механізми управління персоналом в умовах війни

Джерело: сформовано автором за [6-7]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Makedon V., Nechaev D. The evolution of adaptive management in the context of the digital economy: challenges and opportunities. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2024. № 3(44). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-8> (дата звернення: 07.12.2025).
2. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*, 2021. 9 (97), 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
3. Ареф'єв С.О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 39 -48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
4. 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>
5. Мельник А. Інноваційні підходи до менеджменту організацій в епоху цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 340(2), С. 618-622. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98>
6. Приварникова І., Голей Ю. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*, 2024. (190), 416-424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>

7. Андрєєва Я., Щотка, О. Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*, 2022. (1(25)), 7-15. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.1>
8. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
9. Халіна, В., Колбасинський, Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435 -440.

REFERENCES

1. Makedon, V., & Nechaev, D. (2024). The evolution of adaptive management in the context of the digital economy: Challenges and opportunities. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (3)44. doi.org
2. Puhachevska, K., & Lysenko, E. (2021). Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty. *Molodyi vchenyi*, (9)97, 158-161. doi.org
3. Arefiev, S. O. (2019). Adaptive monitoring of strategies for forming anti-crisis potential. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series "Economic Sciences"*, (1), 39 -48. doi.org
4. Tokmakova, I. V., Panchenko, N. H., & Kurhuzova, M. Iu. (2021/2022). Development of anti-crisis enterprise strategy in the conditions of digital transformation. *Bulletin of the economy of transport and industry*, (76 -77), 70 -80. lib.kart.edu.ua
5. Melnyk, A. (2025). Innovative approaches to management of organizations in the era of digitalization. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 618-622. doi.org
6. Pryvarnykova, I., & Holei, Iu. (2024). Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine. *Economic space*, (190), 416-424. doi.org
7. Andrieieva, Ia., & Shchotka, O. (2022). Adaptation potential of personnel of organizations in corporate cultures of different types. *Organizational Psychology. Economic Psychology*, (1)25, 7-15. doi.org
8. Heorhiadi, N., & Kubant, A. (2024). The concept and types of adaptive enterprise management systems. *Economy and society*, (62). doi.org
9. Khalina, V., & Kolbasynskyi, Iu. (2024). Theoretical basis of adaptive enterprise management. *Economy and society*, (63). doi.org
10. Piletska, S. T., & Korytko, T. Iu. (2018). System of adaptive enterprise management in a changing external environment. *Business Inform*, (12), 435 -440.