

DOI 10.31558/2307-2318.2026.2.3

УДК 005.332.4:338.24

JEL Classification: M10, M19, D83

Бей Г. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua

Сіснерос Мунос М.Р.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0001-2936-1315

cisneros.m@donnu.edu.ua

**КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДИНАМІКИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ
В УМОВАХ ЕКСТРЕМАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Статтю призначено аналізу сучасної парадигми управління, що зазнає фундаментальних змін під впливом сукупного ефекту глобальних геополітичних, економічних та ресурсних шоків. Виявлено, що ці фактори утворили атмосферу крайньої невизначеності, в якій традиційні лінійні моделі управління, орієнтовані на довгострокову стабільність та оптимізацію витрат, виявилися неефективними. Визначено нагальну потребу у переході до стратегічної стійкості та адаптивних систем управління, здатних функціонувати в умовах постійних зовнішніх потрясінь екстремального характеру. На основі аналізу макроекономічної динаміки та галузевої стійкості економіки ідентифіковано перехід від класичних моделей менеджменту до концепції стратегічної резильєнтності. Систематизовано сім ключових патернів управлінських інновацій, що виникли як реакція на екстремальну невизначеність, зокрема: форсована цифрова міграція, реконфігурація логістичних екосистем через блокчейн-технології та впровадження гуманоцентричного менеджменту. Запропоновано інтегральний методичний підхід до оцінки результативності управлінських трансформацій через коефіцієнт інноваційної адаптивності, який синтезує індекси цифрової конвергенції, структурної гнучкості та антропоцентричної резильєнтності та дозволяє диференціювати підприємства за рівнями адаптивності.

Ключові слова: управлінські інновації, екстремальна невизначеність, цифрова трансформація, організаційна резильєнтність, адаптивний менеджмент, повоєнне відновлення, людський капітал.

Рис. 1, Табл. 4, Літ. 15

Bei Hanna

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral
Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua

Sisneros Munos Mario Roberto

third degree student of higher education

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0001-2936-1315

cisneros.m@donnu.edu.ua

**COMPLEX ASSESSMENT OF MANAGEMENT INNOVATION DYNAMICS AMID
EXTREME UNCERTAINTY**

The article analyzes the modern management paradigm, which is undergoing fundamental transformations under the cumulative effect of global geopolitical, economic, and resource shocks. It is established that these factors have fostered an environment of extreme uncertainty, rendering traditional linear management models—previously focused on long-term stability and cost optimization—ineffective. The study identifies an urgent necessity for transitioning toward strategic resilience and adaptive management systems capable of functioning amidst continuous external upheavals of an extreme nature. Based on an analysis of macroeconomic dynamics and sectoral economic stability, the shift from classical management models to the concept of strategic resilience is identified. Seven key patterns of management innovation that emerged as a reaction to extreme uncertainty have been systematized, specifically: forced digital migration, the reconfiguration of logistical ecosystems through blockchain technologies, and the implementation of human-centric management. An integrated methodological approach is proposed for assessing the effectiveness of management transformations via an innovative adaptability coefficient. This coefficient synthesizes indices of digital convergence, structural agility, and anthropocentric resilience, thereby enabling the differentiation of enterprises according to their levels of adaptability.

Keywords: management innovation, extreme uncertainty, digital transformation, organizational resilience, adaptive management, post-war recovery, human capital.

Постановка проблеми. Сучасна управлінська парадигма перебуває сьогодні у стані докорінної трансформації, зумовленої кумулятивним ефектом впливу багатьох кризових явищ і як наслідок формуванням умов екстремальної невизначеності для багатьох бізнес-суб'єктів. Традиційні управлінські моделі, орієнтовані на лінійність і прогнозованість планування разом із відносно стабільним розвитком ринку виявляють обмежену ефективність, стимулюючи підприємства інтенсивно впроваджувати управлінські інновації у сферах цифровізації бізнес-процесів, побудови гнучких організаційних структур, людиноцентрованого лідерства тощо. Проте динамічний характер цих змін і відсутність узгодженого науково-методичного інструментарію для їх комплексної оцінки створюють розрив між практичними потребами бізнесу в адаптації та теоретичним обґрунтуванням стратегій посткризового відновлення. Для України це питання залишається особливо гострим в умовах триваючої військової агресії, появи нових викликів та загроз ведення бізнесу, усвідомлення, що стратегій тимчасової стабілізації вже не достатньо для підтримки сталого функціонування. Отже, постає об'єктивна необхідність у розробці системи індикаторів та критеріїв оцінки динаміки управлінських інновацій, які дозволять не лише забезпечити оперативну стійкість

організацій, а й сформувати фундамент для їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах непрогнозованого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові положення традиційного управлінського світогляду, закладені у класичних працях Ф. Тейлора, М. Вебера, П. Друкера та Г. Саймона, продовжуються сьогодні розвитком контингентних теорій та концепцій управління знаннями в еру цифровізації. Сучасний етап досліджень характеризується переосмисленням ролі менеджменту під впливом Четвертої промислової революції та глобальних турбулентностей, зокрема застосування сучасних концепцій менеджменту в умовах діджиталізації економіки (А. Вдовічен, В. Чичун, Г. Полянко [1], В. Гришко [2], І. Мігус, Я. Коваль, П. Переврва, Н. Ткачова, Л. Шаульська [3], Р. Августін, Л. Будняк); визначення перспектив розвитку менеджменту через призму інноваційних трансформацій підприємств (Т. Любунець, Ю. Ямполь, І. Журавльова [4], В. Герзанич, В. Герцен, О. Христенко [5], М. Газуда, Л. Газуда [6]); аналізу стратегії адаптації менеджменту до викликів Індустрії 4.0 (О. Трут, О. Гнилянська [7], І. Панченко, Н. Кривенко [8], С. Дегтярьов, О. Чигрин, А. Бондаренко) та ін. Попри значну кількість наукових доробків, присвячених окремим аспектам цифровізації та історичного розвитку менеджменту, у науковому полі бракує системності щодо оцінки управлінських інновацій в умовах кумулятивного впливу явищ екстремального характеру. Більшість існуючих підходів фокусуються на стабілізації, а не на динамічній оцінці трансформацій в умовах екстремальної невизначеності, що обумовлює потребу у розробці інтегрального інструментарію, який би поєднував комплексний підхід у здійсненні оцінки.

Формування цілей статті. Метою дослідження є визначення ключових параметрів та закономірностей трансформації управлінських практик під впливом кумулятивних кризових чинників, а також формування інтегрального підходу до оцінювання результативності управлінських інновацій як базису для повоєнного відновлення бізнесу.

Викладення основного матеріалу. Останнє десятиліття (2016-2026 роки) увійде в історію як епоха екстремальної невизначеності і значних трансформацій, коли глобальна економіка та національні бізнес-екосистеми зіштовхнулись із низкою екзистенційних викликів. Початковим тригером став спалах пандемії COVID-19, що спричинив найглибшу рецесію з часів Другої світової війни, проте для України цей процес був драматично ускладнений повномасштабною збройною агресією, розпочатою у 2022 році [9].

Аналіз показує, що ці два шоки, хоча й різні за своєю природою, мали накопичувальний ефект, радикально змінивши структуру економіки, методи управління та швидкість технологічної дифузії. Економічна система України продемонструвала здатність не лише витримувати руйнівні зовнішні удари, але й фундаментально змінювати свою структуру, де пріоритет змістився з експорту сировини та послуг до створення внутрішніх ланцюгів доданої вартості в оборонній промисловості, енергетиці та будівництві.

На початку 2019 року Україна перебувала в стані помірною економічного зростання. Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) збільшився на 3,2%, що підтримувалося активним внутрішнім споживанням, стабільною макроекономічною політикою та сприятливою кон'юнктурою на світових ринках агропродукції. Номінальний ВВП тоді склав 153,9 млрд доларів США, а інфляція утримана в межах 4,1%. Однак пандемія COVID-19 у 2020 році призвела до першого серйозного шоку, спричинивши скорочення економіки на 4,0% [10] (табл. 1).

Це падіння було прямим наслідком запровадження жорстких карантинних обмежень (локдаунів), розриву глобальних ланцюгів постачання та зниження споживчого попиту.

Період 2020–2021 років характеризувався високою волатильністю макроекономічних показників, що вимагало від бізнесу та держави миттєвої адаптації. Аналіз динаміки валового внутрішнього продукту (ВВП) та інших ключових індикаторів дозволяє виділити фази падіння, адаптації та відновлювального зростання, кожна з яких мала свої унікальні виклики для управлінських систем. Відновлення у 2021 році було динамічним (зростання на 3,4% при номінальному ВВП у 199,7 млрд доларів), що стало найвищим показником з 2013 року [10].

Таблиця 1 - Основні економічні індикатори України за період 2020–2026 років

Індикатор	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Реальний ВВП (річна зміна, %)	3,2	-4,0	3,4	-28,8	5,5	2,9	2,0	2,5
Номінальний ВВП (млрд дол. США)	153,9	155,3	199,7	160,5	181,2	190,7	205,7	224,3
ВВП за ПКС (млрд інт. дол.)	561,0	545,0	588,0	445,0	623,0	660,0	690,0	730,7
Інфляція (середньорічна, %)	4,1	5,0	10,0	20,2	12,9	6,5	9,2	7,6
Державний борг (% до ВВП)	50,2	60,8	48,9	78,5	85,0	94,0	105,0	110,4
Рівень безробіття (%)	8,2	9,5	9,8	21,1	18,2	14,5	12,0	10,2
Чисельність населення (млн осіб)	42,0	41,0	38,9	36,5	36,0	34,0	32,9	33,4

Джерело: складено авторами за [10-11]

На відміну від глобальних тенденцій, де 2021 рік став роком бурхливого відновлення, Україна встигла лише частково компенсувати втрати перед початком повномасштабного вторгнення. Перший квартал 2021 року все ще демонстрував інерційну негативну динаміку. В умовах запровадження січневого локдауну та «червоних зон» у березні, падіння ВВП склало 2,2% порівняно з аналогічним періодом попереднього року; сезонно скоригований ВВП зменшився на 1,2% порівняно з IV кварталом 2020 року. Цей період став найнижчим рівнем кризи, після якого розпочався процес відновлення. За даними Міністерства економіки, реальний ВВП у 2021 році зріс на 3,2–3,4%. Варто зазначити, що цей показник виявився кращим за песимістичні прогнози міжнародних фінансових інституцій, які на початку пандемії пророкували обвал на рівні 6-8% [10]. Відносна стійкість української економіки пояснюється її сировинною структурою: аграрний сектор та металургія, які є основними експортерами, менше постраждали від соціального дистанціювання порівняно з сектором послуг, що домінує в економіках розвинених країн ЄС. Однак, у 2022 році економіку (як українську, так і світову) очікував черговий удар, що призвів до втрати майже третини наявного обсягу. Проте вже у 2023 році почалося відновлення (зростання на 5,3%), що було підтримано адаптивністю бізнесу та стабільними зовнішніми фінансовими вливаннями, загальний обсяг яких до 2025 року перевищив 167 мільярдів доларів [10]. Прогноз на 2026 рік є стримано оптимістичним, передбачаючи зростання на 4,5% за умови стабілізації безпекової ситуації та продовження реформ у межах програми розширеного фінансування МВФ (EFF) [11]. До 2022 року структура ВВП України була типовою для країн з ринком, що розвивається: домінування сфери послуг (понад 60%), значна частка сільського господарства (9-12%) та промисловості (20-25%) [12] (табл. 2).

Таблиця 2 - Зміна частки ключових галузей економіки України у валовій доданій вартості (ВДВ), %

Вид економічної діяльності	Роки				
	2019	2021	2023	2024	2025
Сільське, лісове та рибне господарство	9,0	10,6	9,4	8,5	9,2
Добувна промисловість	4,6	4,8	4,2	4,5	4,0
Переробна промисловість (в т.ч. ОПК)	10,8	10,3	11,5	12,5	14,0
Енергетика та газопостачання	2,9	2,8	3,1	3,3	3,5
Будівництво	2,9	3,0	2,8	3,1	4,5
Торгівля та ремонт	13,2	13,8	14,2	14,5	14,0
Транспорт та складське господарство	6,5	6,2	5,8	6,0	6,3
ІТ та телекомунікації	4,6	5,0	4,4	3,9	4,2
Державне управління та оборона	7,1	7,5	15,0+	18,0+	15,0+

Джерело: складено авторами за [13] та даними Держкомстату

Після початку повномасштабної агресії відбулася радикальна зміна ваг окремих секторів. Найбільш вражаючим стало зростання частки державного управління та оборони. Якщо у 2020 році цей сектор займав 7,2% ВВП, то у 2024 році, з урахуванням прямих військових видатків, роль держави в економіці зросла до критичних рівнів (середньорічні невоєнні витрати держуправління у 2022–2025 роках становили 42%) [13].

Всупереч очікуванням щодо масового закриття малого бізнесу, статистика реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП) демонструвала рекордне зростання. Головним драйвером цього процесу став ІТ-сектор – кількість ФОП, зареєстрованих за кодом «Комп’ютерне програмування, консультування», зросла на 44,5 тисячі (+26%), що склало 53% від загального приросту всіх підприємців у країні за п’ять років [14]. Натомість промисловий сектор, особливо металургія та видобуток, зазнали найбільших втрат (табл. 3).

Таблиця 3 - Секторальні зміни в економіці України під впливом кризових явищ 2019-2026 років

Сектор	Вплив COVID-19 (2020–2021 роки)	Вплив війни (2022–2025 роки)	Прогноз розвитку на найближчі роки
Промисловість	Тимчасове зниження зовнішнього попиту, падіння випуску продукції в середньому на 4%. Скорочення або обмеження у роботі ланцюжків поставок, зростання собівартості продукції	Рекордне падіння через втрату активів, енергетичну кризу (-53,5% у березні 2022 року), руйнування промислової екосистеми, проблеми найму та збереження людського капіталу	Точкове відновлення через обслуговування потреб ВПК, збереження дефіциту кадрів та зростання витрат на енергію, залежність від міцності логістичних ланцюжків, нерівномірне відновлення галузей
Енергетика	Стабільне споживання, ріст інвестицій у відновлювані джерела енергії, відкриття нових родовищ	Втрата понад 50-70% потужностей теплової генерації та трансмісії через руйнування енергооб’єктів і розподільчих станцій, скорочення доступу до ВДЕ	Перспектива зеленої відбудови (\$40,4 млрд. інвестицій), зростання тарифів у 2026 на 18% для забезпечення ресурсу відновлення
Будівництво	Падіння інвестицій в межах житлового сектору, активна інженерна реконструкція	Прямі втрати житлових площ на тимчасово окупованих територіях, а також через обстріли	Бум інфраструктурної відбудови, зростання інвестицій у секторі, збільшення рівня зарплат

	та розбудова промислових об'єктів	(близько \$60 млрд), зростання обсягів будівництва нового житла й відновлення у 2024 на 23%	на 20-33% при дефіциті кадрів й ускладненій логістиці
Роздрібна торгівля	Фундаментальна зміна парадигми із переходом у онлайн-бізнес, активний розвиток маркетплейсів та комерції соціальних мереж	Посилення збитковості через руйнування і втрату активів з одночасним збереженням гнучкості завдяки якості логістичних послуг, підтримки онлайн-продажів	Відновлення споживчої впевненості та платоспроможності, посилення попиту, гнучкість через асиметричні моделі ведення бізнесу
Банківський сектор	Стрибок цифровізації банківських послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб, зростання якості онлайн-послуг	Рекордні рівні прибутковості через зростання попиту на кредити, але й високий рівень NPL (до 38%), державну та міжнародну фінансову підтримку	Трансформація у хай-тек платформи обслуговування потреб бізнесу, зниження NPL до 30%
ІТ та телеком	Стийке помірне зростання через вищий попит на цифрові послуги й перехід на віддалений формат зайнятості	Збереження стійкого зростання завдяки релокації фахівців, збереженню експорту (\$6,7 млрд у 2023)	Драйвер AI-інтеграції економіки та соціальної сфери, модернізація ІТ-освіти через зростання попиту у ВПК і цивільній інженерії
АПК	Логістичні шоки через карантинні обмеження, однак збереження стабільного експорту	Скорочення через втрату земель, мінування, морську блокаду, обстріли портової інфраструктури, удорожчання логістичних витрат	Поступове відновлення завдяки збереженню попиту, меліорації, активному використанні цифрових технологій та стійких практик нарощення продуктивності
Фармацевтика	Піковий попит на засоби індивідуального захисту, ліки, медичне обладнання, вакцини	Суттєве падіння експорту (-24%), зростання цін у 2025 на 21% через руйнування великих складів продукції, інфляційні коливання і загальне зростання попиту	Модернізація галузі під стандарти ЄС, переформатування, розвиток напряму e-pharma та телемедицини, посилення якості та контролю

Джерело: складено авторами за [10-15]

Аналіз динаміки макроекономічних показників та галузевої стійкості України в період 2020–2026 рр. свідчить про безпрецедентний тиск на господарську систему, де екзогенні шоки пандемічного та воєнного походження сформували середовище граничного ризику. Проте статистична стійкість окремих секторів (логістики, АПК, ІТ-сфери) є лише зовнішнім проявом глибинних внутрішніх процесів адаптації на рівні конкретних суб'єктів господарювання.

Визнання того факту, що економічна витривалість держави безпосередньо залежить від операційної гнучкості бізнесу, актуалізує перехід від аналізу галузевих втрат до дослідження внутрішньоорганізаційних трансформацій. Саме управлінські інновації як реактивна та проактивна відповідь менеджменту на виклики екстремальної невизначеності виступили ключовим адаптаційним механізмом.

За результатами аналізу наявних і доступних до опрацювання стратегій провідних українських компаній можливо виділити такі успішні патерни трансформації управлінських практик в умовах екстремальної невизначеності (рис. 1):

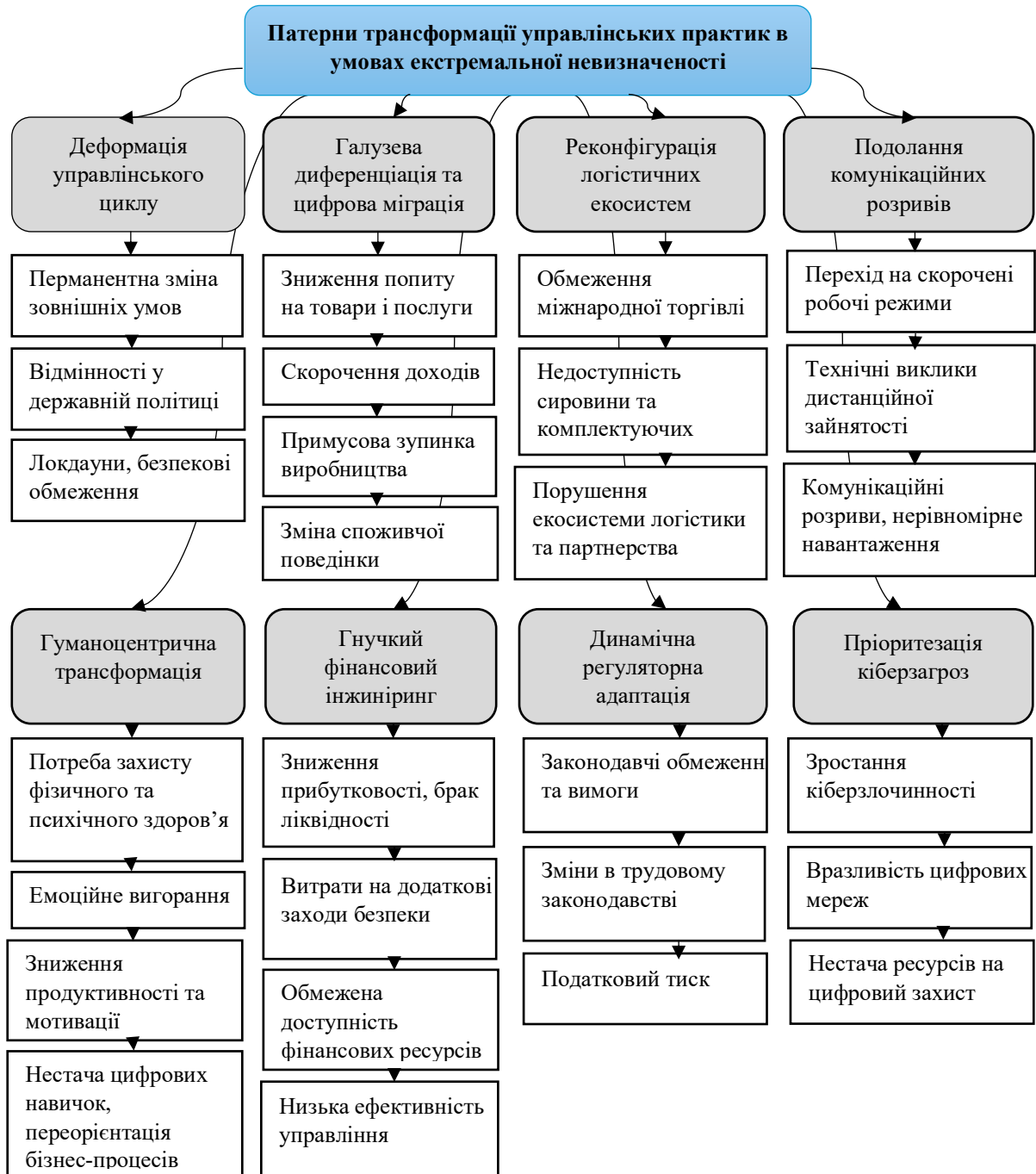


Рисунок 1 - Успішні патерни трансформації управлінських практик в умовах екстремальної невизначеності бізнес-середовища

Джерело: складено авторами

1. *Деформація управлінського циклу*, викликана конвергенцією пандемічних обмежень та воєнних загроз і як наслідок кризою традиційного стратегічного планування. Управлінською інновацією у відповідь на цей виклик став перехід від лінійних моделей прийняття рішень до адаптивного менеджменту. З метою збереження позиції на ринку бізнес у різних сферах змушений швидко пристосовуватись до змін,

отже, життєздатність організацій у постпандемічному та повоєнному середовищі прямо корелює з рівнем їхньої структурної гнучкості, що дозволяє трансформувати методи управління в режимі реального часу.

2. *Галузева диференціація та цифрова міграція* як стратегія виживання спричинені економічними шоками та нерівномірною реакцією у різних секторах. Ключовою управлінською реакцією стала форсована цифрова трансформація, яка перетворилася з інструменту розвитку на єдиний механізм збереження ринкових позицій через перенесення операційних процесів у віртуальне середовище.

3. *Реконфігурація логістичних екосистем та впровадження блокчейн-технологій* спостерігались майже у кожній галузі через обмеження на переміщення товарів та персоналу, закриття кордонів, карантинні заходи, що призвело до затримок у постачанні, порушенні екосистем партнерства та логістики, ускладнення або повної зупинки виробництва та реалізації продукції. Руйнування традиційних ланцюжків постачання змусило менеджмент відмовитися від стабільних партнерств на користь динамічних мережових структур. Інноваційним рішенням у цій сфері стало застосування блокчейн-технологій та цифровізація логістичних маршрутів, що дозволило оптимізувати витрати ресурсів та забезпечити прозорість ланцюжків створення вартості.

4. *Гуманоцентрична трансформація та подолання комунікаційних розривів* пов'язані із потребою захисту фізичного та психічного здоров'я працівників (хвороби, емоційне вигорання, адаптація до умов віддаленої роботи), переходом на скорочені робочі режими або гнучкі адаптаційні моделі із застосуванням цифрових технологій та системи цифрових комунікацій. Управлінські інновації змістилися у площину well-being менеджменту та впровадження систем цифрових комунікацій для подолання емоційного вигорання та зниження продуктивності. Дистанційний формат став не просто технічним рішенням, а новою соціальною моделлю організації праці, що потребує специфічних цифрових навичок від керівників.

5. *Перехід до гнучкого фінансового інжинірингу* спричинений потребою збереження платоспроможності та виживання бізнесу, браком ліквідності через скорочення доходів та фінансування, а також необхідністю впровадження додаткових заходів безпеки, що змусили бізнес відмовитися від аналітичної ретельності на користь сценарного планування та скорочення горизонтів прогнозування. Управлінська спроможність ефективно контролювати грошові потоки в умовах раптових змін стала детермінантою, що відділяє життєздатні підприємства від тих, що опинилися на межі банкрутства.

6. *Адаптація до динамічного регуляторного середовища* характеризує потребу у швидкому аналізі та пристосуванні до законодавчих і нормативних змін, пов'язаних із оперативними заходами стабілізації економіки. Державні програми підтримки та стимулювання національного виробника стали зовнішнім чинником, що сприяв стабілізації управлінських показників у кризовий період.

7. *Пріоритезація кібербезпеки як фундаменту цифрової екосистеми* відбулась через масову міграцію управлінських процесів у цифрову площину і відповідне зростання кіберзагроз та розуміння кіберзахисту не як допоміжного ІТ-сервісу, а як стратегічного елемента безпеки бізнесу. У свою чергу це сформувало запит на створення захищених високотехнологічних управлінських середовищ, інтегрованих у загальну стратегію цифрової трансформації.

Для переходу від якісного опису змін до їх кількісного та стратегічного вимірювання, пропонується використання інтегрального показника – коефіцієнта інноваційної адаптивності (K_{ia}), що дозволяє оцінити динаміку впровадження інновацій у трьох критичних вимірах, що були ідентифіковані в ході аналізу: технологічному, організаційному та гуманістичному.

Комплексна оцінка базується на дескрипторах, що впливають із успішних патернів трансформації українського бізнесу, а саме:

- *індекс цифрової конвергенції* (I_{dc}) – оцінює рівень міграції операційних процесів у віртуальне середовище, впровадження блокчейн-технологій у логістику та ступінь кіберзахисту екосистеми;

- *індекс структурної гнучкості* (I_{sf}) – вимірює швидкість переходу від лінійних до адаптивних моделей прийняття рішень та рівень децентралізації управління;

- *індекс антропоцентричної резильєнтності* (I_{ar}) – відображає ефективність управління благополуччям співробітників, рівень подолання комунікаційних розривів та адаптацію персоналу до гібридних форматів праці.

Інтегральний показник розраховується як середньозважена величина описаних індексів:

$$K_{ia} = \omega_1 \cdot I_{dc} + \omega_2 \cdot I_{sf} + \omega_3 \cdot I_{ar}$$

де ω_1 , ω_2 , ω_3 – вагові коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом залежно від галузевої специфіки.

За результатами розрахунку K_{ia} , організація може бути віднесена до одного з рівнів динаміки управлінських інновацій: (1) резильєнтний; (2) адаптивний; (3) консервативний; (4) критичний (табл. 4).

Таблиця 4 – Рівні динаміки трансформації управлінських інновацій

Значення K_{ia}	Рівень трансформації	Характеристика управлінської системи
0,8 – 1,0	Резильєнтний	Система випереджає ринкові шоки; інновації впроваджуються проактивно; висока цифрова та психологічна стійкість
0,5 – 0,79	Адаптивний	Реактивна відповідь на зміни є успішною; здійснено перехід до дистанційних моделей, проте зберігаються комунікаційні розриви
0,3 – 0,49	Консервативний	Мінімальна трансформація; фокус на короткостроковому виживанні; висока вразливість до екстремальної невизначеності
менше 0,3	Критичний	Нездатність до змін; високий ризик втрати платоспроможності та банкрутства

Джерело: складено авторами

Резильєнтний рівень відповідає організаціям, які трансформували кризу в інструмент капіталізації спроможностей, продемонструвавши високу швидкість технологічної дифузії та антропоцентричну стійкість. Прикладами українських бізнесів такого рівня є переважно ІТ та логістичні компанії (ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Елам Системз», ТОВ «Монобанк»).

Адаптивний рівень притаманний компаніям, що успішно реалізували цифрову міграцію операційних процесів, проте все ще мають комунікаційні бар'єри та інерційність у прийнятті стратегічних рішень, зокрема в промисловості, АПК та ритейлі (група компаній ДТЕК, Fozzy Group, Kernel Group).

Консервативний та критичний рівні сигналізують про високу вразливість бізнесу до екстремальної невизначеності через застарілі лінійні моделі управління та дефіцит цифрових навичок. На цьому рівні перебувають переважно підприємства державного сектору, а також традиційного ритейлу, фармацеватика та інші.

Визначення приналежності підприємства до конкретного рівня є базисом для формування індивідуальної дорожньої карти повоєнного відновлення, орієнтованої на закриття найбільш вразливих зон (цифрових, структурних або людських).

Висновки. У результаті проведеного дослідження ідентифіковано феномен епохи екстремальної невизначеності, спричинений геополітичними, економічними і соціальними подіями останнього десятиліття, що виступає каталізатором докорінної трансформації управлінської парадигми в Україні. Доведено, що ключовим адаптаційним механізмом сучасного бізнесу виступила форсована цифрова трансформація, яка забезпечила життєздатність організацій через віртуалізацію процесів, впровадження хмарних технологій та пріоритезацію кіберзахисту як стратегічного елемента безпеки. Обґрунтовано перехід до гуманоцентричного менеджменту, де головними інноваціями стали практики управління добробутом, подолання комунікаційних розривів у гібридних командах та розвиток цифрових навичок керівників як засіб збереження людського капіталу в екстремальних умовах. Запропоновано науково-методичний підхід до комплексної оцінки результативності управлінських трансформацій через інтегральний коефіцієнт інноваційної адаптивності, який дозволяє кількісно виміряти динаміку змін у технологічному, структурному та людському вимірах, забезпечуючи менеджмент інструментарієм для прийняття обґрунтованих рішень у період повоєнного відновлення. Перспективи подальших досліджень полягають у детальній апробації розробленої методики на прикладі конкретних галузей національної економіки (зокрема ОПК та енергетики) з метою уточнення вагових коефіцієнтів індикаторів адаптивності в умовах триваючої воєнної агресії та майбутньої інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29>
2. Гришко В. В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка та управління підприємства*. 2021. №1(80). С. 61–67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
3. Переверва П., Ткачова Н., Шаульська Л. Рефлексивне управління підприємствами в умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №1(191). С. 87–101.
4. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756>
5. Христенко О. Шляхи оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами на підприємствах України у ринковому середовищі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. №3(103). С. 71–76. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>
6. Газуда М., Газуда Л. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №3 (43). С. 130–138. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138)
7. Трут О., Гнилянська О. Адаптація менеджменту до викликів «Індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1(111). С. 37–45. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
8. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

9. Бей Г., Синиченко А., Сінерос Мунос М. Р. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. Економіка та суспільство. 2025. №79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>
10. Валовий внутрішній продукт (ВВП) України в динаміці, 1994-2025 рік. URL: <https://www.worldometers.info/uk>
11. World Bank downgrades Ukraine's GDP growth forecast for 2026 to 2%. Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1110435.html>
12. Global Economy is Resilient, but Vulnerable Countries Lag. Worldbank.org. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
13. Економічні підсумки України 2025. International Liberty Institute. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/ekonomichni-pidsumki-ukrayini-2025>
14. Ukrainian Tech Industry in the Fourth Year of the War: Stabilization, New Strategies, and a Shift in Market Architecture — Results of IT Research Ukraine 2025. From Adaptation to Transformation. CodeUA. URL: <https://codeua.com/ukrainian-tech-industry-in-the-fourth-year-of-the-war-stabilization-new-strategies-and-a-shift-in-market-architecture-results-of-it-research-ukraine-2025-from-adaptation-to-transformatio/>
15. Ukraine Economic Snapshot. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/ukraine-economic-snapshot.html>

REFERENCES

1. Vdovichen, A. A., Chychun, V. A., Polianko, H. O. (2020). Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya na pidpriemstvakh [Modern management concepts and their application at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (19-20), 29-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29>
2. Hryshko, V. V. (2021). Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky Ukrainy [Modern management concepts and their application in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstva*, 1(80), 61-67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
3. Pereverva, P., Tkachova, N., Shaulska, L. (2024). Refleksyvne upravlinnia pidpriemstvamy umovakh didzhytalizatsii biznes-protseviv v promyslovii ta aharnii sferakh [Reflexive management of enterprises in the conditions of digitalization of business processes in industrial and agricultural spheres]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 1(191), 87-101.
4. Lobunets, T. V., Yampol, Yu. V., Zhuravlova, I. V. (2024). Innovatsii ta tsyfrova transformatsiia u mizhnarodnomu menedzhmenti: vplyv tekhnolohii na biznes-protsevy velykykh korporatsii [Innovations and digital transformation in international management: the impact of technology on the business processes of large corporations]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756>
5. Khrystenko, O. (2025). Shliakhy onovlennia modeli stratehii upravlinnia innovatsiinymy protsesamy na pidpriemstvakh Ukrainy u rynkovomu seredovyshchi [Ways of updating the model of strategy for managing innovative processes at Ukrainian enterprises in a market environment]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3(103), 71-76. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>
6. Hazuda, M., Hazuda, L. (2025). Stratehichni priorytety innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic priorities of innovative development of industrial enterprises in the conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(43), 130-138. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138)

7. Trut, O., Hnylianska, O. (2024). Adaptatsiia menedzhmentu do vylykiv "Industrii 4.0": vidminnosti ta stratehii [Adaptation of management to the challenges of "Industry 4.0": differences and strategies]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia "Ekonomichni nauky"*, 1(111), 37-45. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
8. Panchenko, I., Kryvenko, N. (2025). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Formation of HR management strategy in the conditions of digital transformation of business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
9. Bei, H., Synychenko, A., Mario Roberto, S. M. (2025). Menedzhment u chasy nevyznachenosti ta kryz: transformatsiia upravlinskoï paradyhmy Ukrainy [Management in times of uncertainty and crises: transformation of the management paradigm of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>
10. Worldometers. (2025). Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) Ukrainy v dynamitsi, 1994-2025 rik [Gross Domestic Product (GDP) of Ukraine in dynamics, 1994-2025]. <https://www.worldometers.info/uk>
11. Interfax-Ukraine. (2026). World Bank downgrades Ukraine's GDP growth forecast for 2026 to 2%. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1110435.html>
12. World Bank. (2026). Global Economy is Resilient, but Vulnerable Countries Lag. *Global Economic Prospects*. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
13. International Liberty Institute. (2025). *Ekonomichni pidsumky Ukrainy 2025* [Economic results of Ukraine 2025]. <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/ekonomichni-pidsumki-ukrayini-2025>
14. CodeUA. (2025). *Ukrainian Tech Industry in the Fourth Year of the War: Stabilization, New Strategies, and a Shift in Market Architecture - Results of IT Research Ukraine 2025. From Adaptation to Transformation*. <https://codeua.com/ukrainian-tech-industry-in-the-fourth-year-of-the-war-stabilization-new-strategies-and-a-shift-in-market-architecture-results-of-it-research-ukraine-2025-from-adaptation-to-transformatio/>
15. OECD. (2026). *Ukraine Economic Snapshot*. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/ukraine-economic-snapshot.html>

Стаття надійшла до редакції 23.03.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 07.04.2026