

УДК 005.21:005.332.4:519.86

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.164-171>**Козенков Д.Є.**

кандидат економічних наук

ННІ «Дніпровський металургійний інститут»

Український державний університет науки і технологій

**Kozenkov Dmytro**

PhD in Economic Sc.

Educational and Scientific Institute «Dnipro Metallurgical Institute»

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0001-5432-0155>**Каут О.В.**

кандидат економічних наук

ННІ «Дніпровський металургійний інститут»

Український державний університет науки і технологій

**Kaut Olga**

PhD in Economic Sc.

Educational and Scientific Institute «Dnipro Metallurgical Institute»

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0003-4126-4961>**Шпортко Г.Ю.**

кандидат технічних наук

ННІ «Дніпровський металургійний інститут»

Український державний університет науки і технологій

**Shportko Hanna**

PhD in Technical Sc.

Educational and Scientific Institute «Dnipro Metallurgical Institute»

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0001-7085-6136>

## АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СИСТЕМАХ

У статті досліджено трансформацію стратегічного управління бізнес-системами в умовах переходу від VUCA- до BANI-середовища. Обґрунтовано необхідність використання адаптивних стратегій забезпечення стратегічної резильєнтності. Використано системний підхід, метод сценарного планування та економіко-математичне моделювання. Запропоновано авторську класифікацію адаптивних стратегій та типологічну матрицю поведінки підприємств залежно від рівня цифрової зрілості й організаційної мобільності. Розроблено рекурсивний механізм управління циклу «Sense-Assess-Option-Act-Learn». Наукова новизна полягає у формалізації інтегрального показника рівня адаптивності (ІПА), який дозволяє кількісно верифікувати здатність бізнесу до трансформації. Апробація методики засвідчує її дієвість для прийняття прецизійних управлінських рішень. Доведено, що імплементація адаптивних стратегій є ключовою умовою не лише виживання, а й капіталізації невизначеності для повосного відновлення.

**Ключові слова:** адаптивна стратегія, бізнес-система, стратегічне управління, динамічні здібності, турбулентність середовища.

## ADAPTIVE MANAGEMENT STRATEGIES IN MODERN BUSINESS SYSTEMS

The article investigates the fundamental transformation of strategic management paradigms within modern business systems operating under the transition from VUCA to BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) environments, further exacerbated by the full-scale military aggression in Ukraine. It is substantiated that classical deterministic models based on linear extrapolation have lost their predictive power, necessitating a shift towards adaptive strategies focused on ensuring strategic resilience and organizational viability rather than mere profit maximization. The primary objective of this study is to conceptualize the theoretical and methodological foundations for forming adaptive strategies and to develop a robust toolkit for assessing the adaptive potential of business systems.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Козенков Д.Є., Каут О.В., Шпортко Г.Ю., 2026

*The research methodology employs a systemic approach, scenario planning, comparative analysis, and economic-mathematical modeling. The study refines the economic essence of the «adaptive management strategy» category through the prism of synergetics. An original classification of adaptive strategies is developed, categorized by the depth of organizational transformation and the type of reaction to exogenous determinants. Furthermore, a typological matrix of business behavior is proposed, segmenting enterprises into four quadrants based on the dichotomy of digital maturity and organizational mobility.*

*A key contribution of the paper is the development of a recursive management mechanism integrating continuous monitoring, scenario assessment, option generation, decision-making, and organizational learning (the «Sense-Assess-Option-Act-Learn» cycle). Unlike linear models, this mechanism ensures real-time responsiveness to weak signals in high-turbulence environments. Scientific novelty lies in the formalization of an Integral Indicator of Adaptability Level (IIAL), a mathematical model that allows for the quantitative verification of a business system's capacity to modify its structure, processes, and capital flows. The formula incorporates weighted coefficients for digitalization, mobility, proactivity, and transformation depth.*

*The proposed methodology was tested using the case of a major Ukrainian industrial enterprise (Interpipe). The calculated IIAL value of approximately 0.62 indicates a moderate level of adaptability, highlighting specific areas for improvement in digital integration and transformational agility. The results prove that implementing adaptive strategies serves as a strategic buffer, absorbing external shocks while creating a foundation for post-war recovery under the «Build Back Better» principle. The study concludes that in the current BANI reality, adaptability transforms from a tactical tool into the core strategic asset determining the long-term competitiveness and survival of business systems. Practical implications include guidelines for managers to shift from Just-in-Time efficiency to Just-in-Case reliability and to decentralize decision-making processes.*

**Keywords:** *adaptive strategy, business system, strategic management, dynamic capabilities, environmental turbulence.*

**JEL classification:** *L21, M21, C02.*

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці підходи, що ґрунтуються на екстраполяції минулого досвіду та лінійному прогнозуванні, блокують здатність організацій адекватно реагувати на непередбачувані зміни. Стратегічний фокус розвитку зміщується від пошуку статичних конкурентних переваг до формування здатності системи швидко перебудовувати свої ресурси, процеси та компетенції у відповідь на зовнішні імпульси. Саме у цьому контексті адаптивні стратегії набувають статусу стратегічного ядра сталого розвитку бізнес-систем.

Адаптивність уже не означає просто виживання в умовах кризи – вона трансформується на стратегічну здатність капіталізувати невизначеність: виявляти, інтерпретувати та використовувати ринкову нестабільність як джерело нових можливостей, інновацій та конкурентних проривів. Особливої гостроти набуває проблема кількісної верифікації адаптивності. Таким чином, об'єктивна необхідність подолання суперечності між високою теоретичною значущістю адаптивних стратегій та низьким рівнем їх методичного забезпечення для прикладного застосування обумовлює актуальність цього дослідження. Потреба у формуванні інтегрованої методології, що поєднує стратегічну життєстійкість із операційною гнучкістю, визначає ключовий вектор наукового пошуку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній економічній науці в останні роки дослідження питань формування адаптивних стратегій пов'язані із значною трансформацією стратегічного управління. Так, Д. Хахалев досліджує формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації, що дозволяє трансформувати виклики у джерела стратегічних можливостей [1]. О. Кириченко та Д. Полтавський визначають, що адаптивна

стратегія у поєднанні з цифровими інструментами здатна сформувати нову парадигму розвитку підприємств у посткризовому періоді [2]. В. Халіна та Ю. Колбасинський приділяють особливу увагу забезпеченню стійкого розвитку через адаптивні системи управління ресурсами та витратами [3], а В. Христенко, Л. Чорна та А. Величенко розглядають такі системи як механізми гнучкого розподілу ресурсів для підтримки конкурентних переваг [4]. С. Коробка визначає адаптивність ключовим фактором виживання малого бізнесу [5], тоді як О. Руденко та Р. Шнайдер акцентують на важливості інтеграції аналізу зовнішніх ризиків у процес розробки стратегій [6]. Зарубіжний досвід, представлений Я. Рдіуатом та колективом авторів, пропонує використовувати адаптовану збалансовану систему показників (BSC) для вдосконалення гнучкості інформаційних систем підприємства [7]. С. Іщенко, В. Ткач та О. Глазунова обґрунтовують підходи до формування адаптаційного механізму в умовах динамічних змін [8].

Попри значні напрацювання, невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність цілісного методичного інструментарію, який би поєднував адаптивні стратегії з механізмами забезпечення довгострокової стратегічної резильєнтності. У сучасних дослідженнях спостерігається методологічний розрив між теоретичним описом гнучкості та практичними моделями її інтеграції в систему життєстійкості бізнес-систем. Більшість існуючих підходів орієнтовані на оперативне реагування та короткострокове виживання, проте бракує концептуальних засад, які дозволяють трансформувати адаптивність у стабільну конкурентну стійкість. Крім того, потребують подальшого розвитку кількісні підходи до оцінювання результативності адаптаційних процесів саме крізь призму зміцнення стратегічного імунітету підприємства.

**Метою статті** є концептуалізація теоретико-методологічних засад формування адаптивних стратегій управління, які забезпечують стратегічну резильєнтність (життєстійкість) та конкурентну стійкість бізнес-систем у сучасній економіці.

**Методи дослідження.** Методологічний апарат дослідження базується на поєднанні загальнонаукових та специфічних підходів, що дозволило комплексно розкрити проблему трансформації управління. Фундаментальною основою став системний підхід, який був використаний для розгляду бізнес-системи як цілісного об'єкта, що має зберігати життєздатність у турбулентному BANI-середовищі. За допомогою методу порівняльного аналізу здійснено системне зіставлення стратегічних пріоритетів підприємств у довоєнний та воєнний періоди, виокремивши ключові відмінності в цільових функціях, горизонтах планування та логістичних підходах. Теоретичне підґрунтя дослідження також доповнено методами наукової абстракції та систематизації для уточнення економічної сутності категорії «адаптивна стратегія управління» та розробки оригінальної класифікації стратегій за глибиною трансформації.

Серед специфічних методів ключове місце посідає метод сценарного планування, який застосовувався для формування альтернативних варіантів розвитку подій та переходу підприємств від реактивного до антиципативного управління. Для кількісної верифікації здатності бізнесу до змін було використано метод економіко-математичного моделювання, результатом якого став авторський інтегральний показник рівня адаптивності (ІПА), що враховує цифровізацію, мобільність та проактивність через систему вагових коефіцієнтів. Метод матричного аналізу дозволив побудувати типологічну матрицю адаптивної відповіді

українського бізнесу, сегментуючи підприємства на чотири групи за критеріями цифрової зрілості та організаційної мобільності. Нарешті, метод апробації (кейс-стаді) на прикладі промислового підприємства «Інтерпайп» був використаний для практичної перевірки розробленої методики, що підтвердило її дієвість для прийняття прецизійних управлінських рішень у складних умовах.

**Виклад основних результатів дослідження.** У контексті викликів повномасштабної військової агресії адаптивні стратегії управління трансформувалися з елемента конкурентного маневрування у фундаментальну умову стратегічної резильєнтності (життєстійкості) бізнес-систем. У цих умовах бізнес-системи змушені переходити від класичних стратегій розвитку до адаптивних моделей виживання та резильєнтності (табл. 1).

Наведені дані свідчать про глибинну трансформацію стратегічних пріоритетів: фокус управлінської діяльності змістився з інструментальної максимізації фінансових показників та агресивної ринкової експансії до формування адаптивної архітектури, здатної абсорбувати критичні шоки.

Якщо в довоєнний період стратегічне управління базувалося на принципах економічного раціоналізму та лінійної оптимізації витрат, то в умовах воєнної економіки домінуючою стала парадигма стратегічної резильєнтності. У цьому контексті ключовим завданням менеджменту є забезпечення інституційної цілісності та життєздатності бізнес-системи.

Якщо в довоєнний період стратегічне управління базувалося на принципах економічного раціоналізму та лінійної оптимізації витрат, то в умовах воєнної економіки домінуючою стала парадигма стратегічної резильєнтності.

Таблиця 1

**Системне порівняння трансформації стратегічних пріоритетів підприємств у допандемічний/довоєнний період та в умовах повномасштабної агресії**

Стратегічний параметр	Довоєнна стратегія (орієнтація на стабільність)	Воєнна адаптивна стратегія (орієнтація на резильєнтність)
Цільова функція	Максимізація прибутку та/або частки ринку	Збереження життєздатності бізнес-системи та безперервності діяльності
Горизонт планування	Середньо- та довгостроковий (3–5 років)	Короткостроковий (1–3 місяці), ковзне стратегічне планування
Ключовий актив	Основні засоби, виробничі потужності, нерухомість	Мобільність, людський капітал, цифрові дані, управлінська гнучкість
Логістична стратегія	Оптимізація витрат і запасів (підхід Just-in-Time)	Забезпечення надійності та дублювання ланцюгів постачання (підхід Just-in-Case)
Управлінські рішення	Централізоване стратегічне планування	Децентралізоване та ситуативне прийняття рішень
Критерій ефективності	Фінансові результати та зростання	Стійкість, швидкість реакції, здатність до відновлення

Джерело: сформовано авторами.

У цьому контексті ключовим завданням менеджменту є забезпечення інституційної цілісності та життєздатності бізнес-системи.

Ключовою зміною є перехід від стратегій стабільності до адаптивних стратегій резильєнтності, що передбачають скорочення горизонту планування, перегляд структури активів і зміщення фокусу з матеріальних ресурсів на людський капітал, управлінську гнучкість та цифрові можливості. Логістичні стратегії також зазнали принципових змін: замість мінімізації витрат і запасів підприємства орієнтуються на надійність постачання та створення резервних каналів, навіть за умови зростання операційних витрат.

Таким чином, економічні умови воєнного стану виступають каталізатором переходу до адаптивної моделі стратегічного управління, в межах якої ефективність підприємства визначається не максимізацією прибутку, а здатністю швидко реагувати на зовнішні загрози, підтримувати операційну стійкість та формувати передумови для відновлення і розвитку в поствоєнний період.

Сучасний стан української економіки можна охарактеризувати як «екстремальне середовище», де традиційні методи прогнозування девальвовані через нелінійність ризиків та руйнування базових інституційних умов. За таких обставин адаптація відбувається не за класичним циклом «планування-реалізація», а в режимі реального часу (*real-time strategy*), що вимагає від бізнес-систем надвисокої когнітивної та операційної гнучкості.

Існуюча практика показує шляхи реалізації стратегії динамічної реконфігурації ланцюгів створення вартості за рахунок впровадження мультимодальної логістики, як наприклад, у агрохолдингах Kernel, МХП, «Астарта». Також до таких шляхів можна віднести вертикальну децентралізацію (передачу повноважень щодо логістичних рішень на рівень регіональних підрозділів) та диверсифікацію активів (інвестування у сухі порти, термінали на кордонах з ЄС та власний вагонний парк).

Іншим шляхом є формування організаційної мобільності та стратегії релокації. Фактична релокація понад 800 підприємств у західні регіони України стала безпрецедентним прикладом геопросторової адаптації. Потрібно відзначити, що це не просто фізичне переміщення потужностей, а складна трансформація бізнес-моделі, яка включає утримання ключових фахівців в умовах міграційних шоків, швидку інтеграцію в економічний ландшафт нових громад.

ІТ-сектор (SoftServe, EPAM, GlobalLogic) продемонстрував найвищий рівень антикрихкості. Адаптивні стратегії цих компаній базувалися на принципах «Digital Everywhere». Ключовими елементами стали використання хмарних інфраструктур, що дозволила нівелювати ризики фізичного знищення серверів; перехід до автономних команд, здатних функціонувати в умовах блекаутів та перебоїв зі зв'язком. Цей досвід доводить, що цифровізація є не просто технологічним

додатком, а фундаментом адаптивності, який дозволяє бізнес-системі зберігати цілісність при децентралізації.

В умовах воєнного стану відбувається зміна метрик ефективності адаптивних стратегій. Класичні показники (ROI, ROE, чистий прибуток) поступаються місцем новим метрикам, зокрема індикаторам життєздатності, які характеризують швидкість прийняття рішень, рівень збереження критичного кадрового потенціалу, підтримку операційної безперервності.

Адаптивні стратегії в поточному контексті виконують функцію «стратегічного буфера», який приймає на себе шоки та формує підстави для майбутнього післявоєнного відновлення.

Систематизація досвіду вітчизняних підприємств дозволяє розробити типологічну матрицю адаптивних відповідей (рис. 1), що базується на поєднанні двох ключових параметрів: рівня цифрової зрілості та рівня організаційної мобільності. Дана матриця дозволяє здійснити стратегічну сегментацію бізнес-систем за типом їх адаптивної поведінки. Кожен квадрант відображає специфіку управлінської адаптації та ключові активи.

Цифрові кочівники – високий рівень цифровізації та мобільності, здатність миттєво реагувати на зміни, застосування децентралізованих і хмарних рішень.

Логістичні атланти – високий рівень мобільності, низька цифровізація; основний спосіб адаптації – релокація та перебудова ланцюгів постачання.

Локальні стійкі системи – високий рівень цифровізації, низька мобільність; збереження операційної діяльності забезпечується через онлайн-сервіси.

Зона стратегічного ризику – низькі показники цифровізації і мобільності; найвищий ризик втратити життєздатність підприємства.

Адаптивність бізнесу є багатовимірним вектором, де недолік одного ресурсу (наприклад, неможливість фізичного переміщення активів) має компенсуватися гнучкістю інших параметрів, таких як цифровізація управління або фінансовим маневруванням).

Матриця демонструє, що стійкість підприємств у воєнних умовах визначається поєднанням цифрової зрілості та організаційної мобільності, що дозволяє прогнозувати ризики та формувати цільові адаптивні стратегії.

В умовах воєнного стану та високої невизначеності (BANI-середовище) традиційні лінійні моделі стратегічного планування виявляються недостатньо гнучкими: вони не враховують швидких змін середовища та взаємозв'язку між різними рівнями адаптації підприємства. Для забезпечення ефективного стратегічного реагування необхідний підхід, який поєднує моніторинг сигналів, оцінку ризиків, формування гнучких опцій та безперервне навчання. Саме на основі цього підходу можна формалізувати процес розроблення та реалізації адаптивних стратегій у вигляді циклічного управлінського механізму.

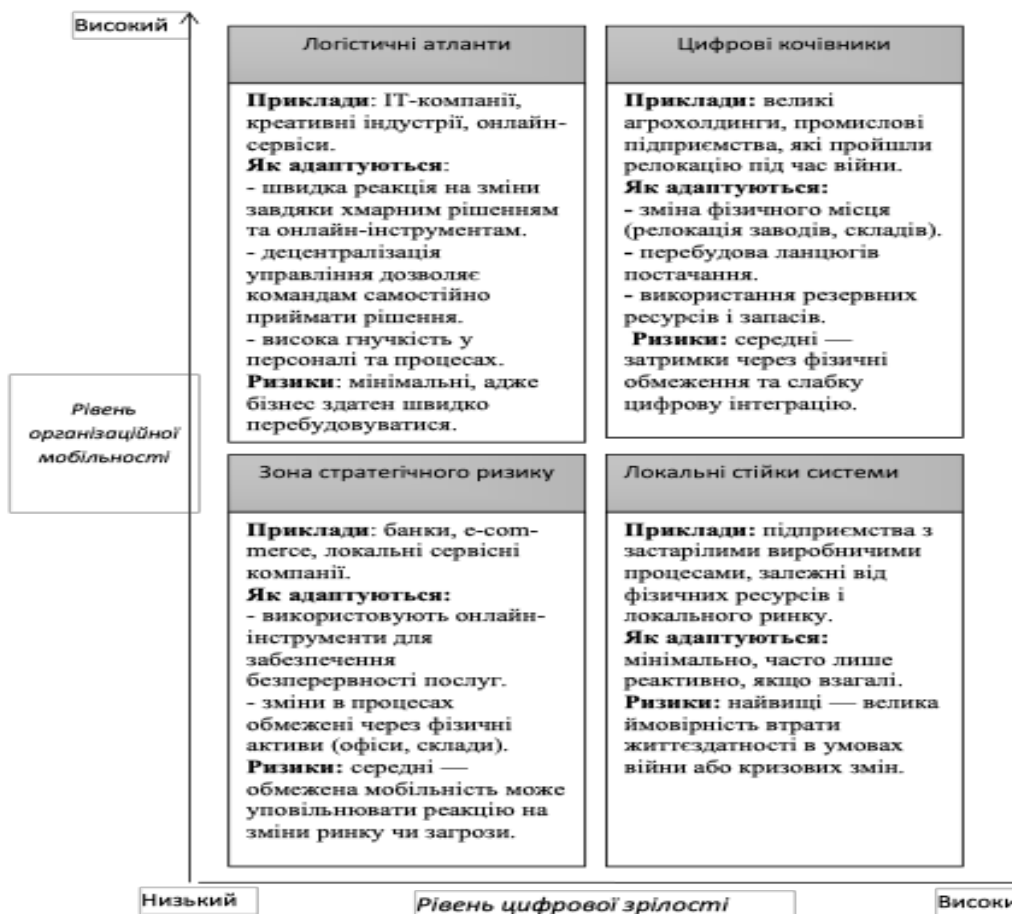


Рис. 1. Матриця рівнів адаптивної відповіді українського бізнесу в умовах воєнного стану  
 Джерело: розроблено авторами.

З урахуванням виявлених закономірностей адаптивної поведінки підприємств, пропонується рекурсивний механізм розроблення та реалізації адаптивних

стратегій управління (рис. 2), який відображає циклічний характер стратегічного реагування бізнес-систем у нестабільному та високоризиковому середовищі.

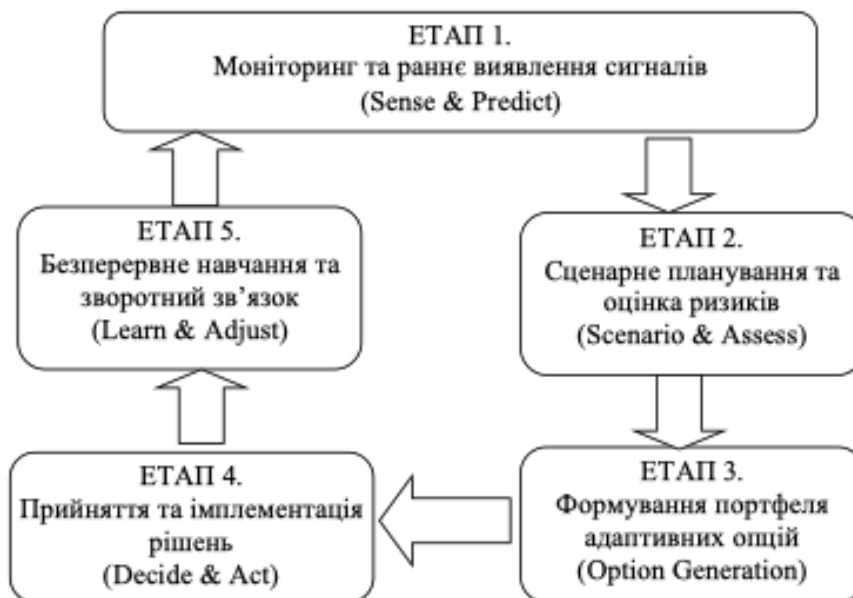


Рис. 2. Матриця рівнів адаптивної відповіді українського бізнесу в умовах воєнного стану  
 Джерело: розроблено авторами.

На відміну від лінійних моделей стратегічного планування, запропонований механізм ґрунтується на принципах безперервності, зворотного зв'язку та навчання, що є критично важливими в умовах воєнного стану та ВАНІ-середовища. Механізм складається з п'яти взаємопов'язаних етапів, кожен з яких формує вхідні дані для наступного, а результати фінального етапу рекурсивно повертаються на початкову стадію.

*Етап 1.* Моніторинг та раннє виявлення сигналів (Sense & Predict). На цьому етапі здійснюється безперервний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз охоплює макроекономічні, галузеві, регіональні та безпекові фактори, зокрема характеристики ВАНІ-середовища (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість). Застосовуються системи раннього попередження; аналіз слабких сигналів; цифрові інструменти збору та обробки даних. Результатом етапу є ідентифікація потенційних загроз і можливостей, що можуть вплинути на життєздатність бізнес-системи.

*Етап 2.* Сценарне планування та оцінка ризиків (Scenario & Assess). Цей етап передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку подій на основі виявлених сигналів. Для кожного сценарію оцінюється: імовірність реалізації; масштаб потенційного впливу на ключові активи; рівень стратегічного ризику. Сценарне планування дозволяє підприємству перейти від реактивного управління до антиципативного, формуючи простір можливих управлінських рішень.

*Етап 3.* Формування портфеля адаптивних опцій (Option Generation). На цьому етапі здійснюється розроблення портфеля адаптивних стратегічних опцій, кожна з яких відповідає певному сценарію. Важливою особливістю є відмова від вибору єдиної "оптимальної" стратегії на користь набору гнучких альтернатив, що можуть бути швидко активовані. Портфель адаптивних опцій може включати: різні рівні реакції (реактивні, проактивні, ко-еволюційні); різну глибину трансформації; різні об'єкти адаптації (процеси, структура, фінанси, людський капітал).

*Етап 4.* Прийняття та імплементація рішень (Decide & Act). Цей етап полягає у швидкому виборі та

реалізації найбільш релевантної адаптивної стратегії залежно від актуального сценарію. У воєнних умовах цей етап характеризується: скороченням управлінських циклів; децентралізацією прийняття рішень; застосуванням Agile- та Lean-підходів. Ключовим критерієм ефективності є швидкість реакції та мінімізація втрат, а не досягнення максимального фінансового результату.

*Етап 5.* Безперервне навчання та зворотний зв'язок (Learn & Adjust). Фінальний етап забезпечує аналіз результатів реалізованої стратегії, оцінку її ефективності та виявлення помилок. Отримані знання інтегруються в систему управління підприємством і використовуються на наступному циклі моніторингу. Саме цей етап формує рекурсивний характер механізму, оскільки: результати реалізації стратегії змінюють вихідні припущення; стратегічні рішення постійно уточнюються; система управління «навчається» на власному досвіді.

Запропонований механізм дозволяє розглядати адаптивні стратегії не як разові антикризові заходи, а як безперервний управлінський процес, орієнтований на підтримання життєздатності бізнес-систем у нестабільному середовищі. Його застосування забезпечує підвищення стратегічної гнучкості підприємств, скорочення часу реакції на зовнішні шоки та формування передумов для довгострокової резильєнтності.

Для оцінки здатності підприємств ефективно адаптуватися до екстремальних умов воєнного стану та високої невизначеності (ВАНІ-середовище) пропонується інтегральний показник рівня адаптивності (ІПРА).

ІПРА дозволяє кількісно оцінити здатність бізнес-системи: швидко реагувати на зовнішні сигнали; модифікувати структуру, процеси, людський капітал та фінансові потоки; реалізовувати гнучкі та проактивні стратегії управління. Показник побудований як зважена сума ключових складових адаптивності, що враховують цифровізацію, мобільність, рівень реактивності та глибину трансформацій.

Формула інтегрального показника адаптивності (1):

$$ІПРА = w_1C + w_2M + w_3R + w_4T \quad (1)$$

де:

C – рівень цифрової зрілості підприємства (0–1);

M – рівень організаційної мобільності (0 – 1);

R – рівень реактивності / проактивності стратегій (0 – 1);

T – глибина трансформацій (інкрементальні / трансформаційні / дисруптивні, нормалізована 0 – 1);

w<sub>1</sub>,w<sub>2</sub>,w<sub>3</sub>,w<sub>4</sub> – вагові коефіцієнти, що відображають значимість кожного компонента (сумарно w<sub>1</sub>+w<sub>2</sub>+w<sub>3</sub>+w<sub>4</sub>=1).

Цифровізація (C). Оцінюється за ступенем інтеграції цифрових інструментів у процеси, управлінську та фінансову діяльність. Значення 0 – відсутня цифровізація, 1 – повна цифровізація та онлайн-операційність.

Мобільність (M). Враховує швидкість організаційних змін, здатність до релокації, гнучкість персоналу та процесів. Значення 0 – повна негнучкість; 1 – висока гнучкість і швидка адаптація.

Реактивність / проактивність (R). Показує рівень стратегічної передбачуваності та активності: від чисто реактивної (0) до ко-еволюційної проактивної (1).

Глибина трансформації (T). Визначає масштаб змін: інкрементальні (0,3), трансформаційні (0,7), дисруптивні (1,0).

Вагові коефіцієнти (w<sub>1</sub>,w<sub>2</sub>,w<sub>3</sub>,w<sub>4</sub>). Призначаються залежно від пріоритетів підприємства та умов

середовища; наприклад, у кризових умовах воєнного стану вища вага мобільності та гнучких стратегій.

Для ілюстрації застосування інтегрального показника рівня адаптивності бізнес-системи (ІПРА) розглянуто промислове підприємство металургійної галузі.

Підприємство продовжує виробництво та інвестує у модернізацію обладнання й розвиток нових напрямів

навіть в умовах воєнного стану, що демонструє його здатність підтримувати життєздатність та адаптувати бізнес-процеси.

На основі доступних даних про цифровізацію, організаційну мобільність, проактивність стратегій та глибину трансформацій розраховано ІПРА за формулою (1):

$$\text{ІПРА} = 0.25 \cdot 0.6 + 0.30 \cdot 0.7 + 0.25 \cdot 0.65 + 0.20 \cdot 0.5 = 0.6225 \quad (2)$$

Отримане значення ІПРА  $\approx 0.62$  свідчить про помірний рівень адаптивності підприємства. Це означає, що підприємство у змозі ефективно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати виробництво та інвестувати в розвиток, хоча рівень цифровізації та трансформаційних змін залишається нижчим порівняно з ІТ-сектором. Такий підхід дозволяє кількісно порівнювати адаптивність різних підприємств та визначати пріоритети управлінських рішень у складних умовах зовнішнього середовища, включно з воєнним станом та VANI-фактором.

**Висновки.** Перехід до стратегічної резильєнтності формує здатність підприємства зберігати функціональну цілісність та капіталізувати невизначеність. Запропонована типологічна матриця адаптивних відповідей, що базується на інтеграції цифрової зрілості та організаційної мобільності, дозволяє ідентифікувати специфічні типи поведінки підприємств і обирати релевантні інструменти адаптації залежно від ресурсних обмежень. Ключовою особливістю розробленого рекурсивного механізму управління є його орієнтація на виявлення «слабких сигналів» та формування портфеля

альтернативних стратегічних опцій, що забезпечує безперервне навчання організації на власному досвіді. Впровадження інтегрального показника рівня адаптивності (ІПРА) дозволяє кількісно верифікувати здатність бізнесу до трансформації, що є критично важливою умовою не лише для виживання в умовах воєнного стану, а й для капіталізації невизначеності у процесі повоєнного відновлення за принципом «Build Back Better». Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці галузевих нормативів вагових коефіцієнтів для показника ІПРА та дослідженні впливу корпоративної культури на швидкість стратегічного маневрування.

**Декларація про використання ШІ.** В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini Pro на базі сімейства моделей Gemini) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури/логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

#### Список використаних джерел:

1. Хахалєв Д.О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2025. № 6(209). С. 108-118. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>
2. Кириченко О., Полтавський Д. Впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79), С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-185-193>
3. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
4. Христенко В.І., Чорна Л.М., Велитченко А.П. Адаптивні системи управління промислових підприємств: сучасні підходи. Вісник Сумського національного університету. 2025. № 6(292) С. 72–89. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>.
5. Svitlana Korobka Management of Adaptability in Small Businesses Under Conditions of Strategic Uncertainty. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>.
6. Руденко О., Шнайдер Р. Менеджмент в умовах кризи: інтеграція стратегічного мислення та антикризових рішень. Економіка та суспільство. 2025. № 76. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-82>
7. Yassine Rdiouat, Samir Bahsani, Mouhsine Lakhdi, Alami Semma. Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. International Journal of Computer Science Issues (IJCSI). 2015. Vol. 12, No. 5. p. 58. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2109.07281>
8. Іщенко С., Ткач В., Глазунова О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>

**References:**

1. Khakhaliev, D.O. (2025). Formuvannia adaptivnoi stratehii upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Formation of an adaptive enterprise management strategy in the context of digital transformation]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. No 6 (209). Pp. 108-118. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09> [in Ukrainian].
2. Kyrychenko, O., & Poltavskiy, D. (2025). Vprovadzhennia adaptivnykh stratehii innovatsiinoho rozvytku v upravlinni protsesamy operatsiinoi, vyrobnychoi diialnosti pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu z vykorystanniam novykh tsyfrovyykh tekhnolohii v umovakh yevrointehratsii [Implementation of adaptive strategies for innovative development in the management of operational and production processes of small and medium-sized businesses using new digital technologies in the context of European integration]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. No. 3(79). Pp. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-185-193> [in Ukrainian].
3. Khalina, V., & Kolbasynskiy, Yu. (2024). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> [in Ukrainian].
4. Khrystenko, V.I., Chorna, L.M., & Velytchenko, A.P. (2025). Adaptivni systemy upravlinnia promyslovykh pidpriemstv: suchasni pidkhody [Adaptive management systems for industrial enterprises: modern approaches]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho universytetu*. No. 6 (292). Pp. 72-89. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111> [in Ukrainian].
5. Korobka, S. (2025). Management of Adaptability in Small Businesses Under Conditions of Strategic Uncertainty. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. No. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03> [in English].
6. Rudenko, O., & Shnaider, R. (2025). Menedzhment v umovakh kryzy: intehratsiia stratehichnoho myslennia ta antykryzovykh rishen. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-82> [in Ukrainian].
7. Rdiouat, Y, Bahsani, S, Lakhdissi, M, & Semma, A. (2015). Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 12(5). Vol. 12, No 5. Pp. 58. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2109.07281> [in English].
8. Ishchenko, S., Tkach, V., & Hlazunova, O. (2025). Suchasni pidkhody do formuvannia ta realizatsii adaptatsiinoho mekhanizmu ekonomichnykh system v umovakh hlobalnoi turbulentnosti [Modern approaches to the formation and implementation of the adaptation mechanism of economic systems in conditions of global turbulence]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>

Дата надходження статті: 24.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.