

УДК 658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-107-3>**Крисько Ж. Л.**

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>**СУТНІСТЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

У статті досліджено особливості адаптивного управління організаціями в умовах цифрової трансформації, воєнної нестабільності та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Визначено ключові чинники, що зумовлюють необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивного управління. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем структурної гнучкості, цифрово-інформаційною спроможністю та стійкістю організацій, що дозволяє розглядати адаптивність як інтегровану управлінську характеристику, а не як сукупність реактивних антикризових заходів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до адаптивного управління, що дало змогу виявити фрагментарність існуючих моделей та обмеженість їх застосування в умовах комплексних кризових впливів. Запропоновано структурно-адаптивну модель управління організацією, яка інтегрує цифрово-інформаційний, стратегічний, організаційний та процесний блоки в єдиний контур безперервної адаптації, орієнтований на забезпечення стійкого розвитку, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці та кризовому середовищі, що має практичне значення для модернізації систем управління та підтримки трансформаційних процесів в українських організаціях.

Ключові слова: адаптивне управління, структурно-адаптивна модель, цифрова трансформація, організаційна стійкість, стратегічна гнучкість, управління змінами.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті організації функціонують в умовах цифрової економіки, воєнної та гео економічної турбулентності, прискорення технологічних змін і радикальної трансформації ринкових та соціальних взаємодій. За таких умов класичні моделі управління, що ґрунтуються на стабільності, ієрархічному контролі та довгостроковому плануванні, втрачають здатність забезпечувати ефективність, стійкість і конкурентоспроможність організацій. Для українських підприємств ця проблема набуває особливої гостроти через поєднання цифрових викликів, воєнних ризиків, логістичних розривів, кадрової нестабільності та обмеженого доступу до фінансових і технологічних ресурсів. Як показують дослідження ОЕСД та аналітичні матеріали Reuters, саме цифрова трансформація, аналітика даних і гнучкі організаційні моделі стають ключовими факторами виживання й розвитку бізнесу в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Водночас більшість вітчизняних підприємств усе ще використовують фрагментарні, реактивні підходи до управління змінами – у вигляді антикризових заходів, локальної цифровізації або точкових організаційних реформ. Відсутність цілісної архітектури управління, що поєднувала б стратегію, структуру, процеси та цифрово-інформаційну інфраструктуру в єдиний адаптивний контур, істотно знижує здатність організацій трансформувати сучасні виклики у джерело розвитку.

Таким чином, науково та практично значущою проблемою є обґрунтування та моделювання адаптивного управління як інтегрованої системи, що забезпечує поєднання гнучкості, стійкості й стратегічного розвитку організацій в умовах цифрової та воєнної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптації організацій до змін середовища має глибокі теоретичні витоки. Класичні праці Н. Ansoff [1] та Р. Drucker [2] заклали основи стратегічної гнучкості та управління в умовах змін, тоді як Р. Aschoff [3] розглядав організацію як відкриту систему, що перебуває у постійній взаємодії з середовищем.

У сучасних дослідженнях ключове місце займає концепція динамічних спроможностей D. Teece

[4], яка трактує адаптивність як здатність організації відчувати зміни, захоплювати можливості та перебудовувати ресурси в умовах невизначеності. Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із дослідженнями організаційної стійкості та резильєнтності С. Lengnick-Hall & Т. Beck [5] та S. Duchek [6], де акцент зроблено на здатності організацій не лише реагувати на шоки, а й відновлюватися та трансформуватися.

Українські дослідники В. Василенко, Т. Ткаченко [7], О. Гудзь, С. Стрельнікова [8], І. Криво-в'язюк [9], І. Бриль [10] розширили ці концепції, інтегрувавши їх у контекст цифрової економіки, кризового та воєнного середовища. Зокрема, О. Гудзь, С. Стрельнікова підкреслюють роль цифрових технологій у трансформації управлінських моделей [8], а І. Бриль обґрунтовує необхідність адаптивного управління підприємствами в умовах воєнних викликів [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень:

- зосереджуються на стратегічному, організаційному або цифровому вимірі адаптивності;
- розглядають адаптацію переважно як реакцію на кризу, а не як постійно діючу управлінську архітектуру;
- недостатньо інтегрують внутрішні процеси, структуру та цифрово-інформаційні контури в єдину системну модель.

Залишається недослідженим питання, як саме повинні бути структурно поєднані стратегічні, організаційні, процесні та цифрово-інформаційні елементи управління, щоб забезпечити не лише виживання, а й довгостроковий розвиток організацій в умовах цифрової турбулентності та воєнної нестабільності.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та методологічних основ адаптивного управління організаціями в умовах сучасних викликів, а також визначення ключових стратегічних, організаційних, процесних і цифрово-інформаційних детермінант його ефективності. Досягнення цієї мети передбачає уточнення змісту адаптивності як системної категорії сучасного менеджменту, обґрунтування структурно-адаптивної архітектури

управління та виявлення ролі цифрових і організаційних механізмів у забезпеченні стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності організацій у турбулентному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Перші управлінські концепції ХХ століття орієнтувалися на раціоналізацію праці та централізацію рішень. Так, школа наукового менеджменту Ф. Тейлора розглядала організацію як механізм, що піддається оптимізації через поділ праці та нормування операцій. Адміністративна школа А. Файоля акцентувала увагу на дисципліні, ієрархії та управлінській регламентації. Подальший розвиток школи людських відносин розширив фокус до врахування соціально-психологічних чинників, однак загальна логіка залишалася відносно стабільною – середовище вважалося передбачуваним, а зміни епізодичними.

З посиленням динаміки ринків і технологій у другій половині ХХ ст. сформувався системний підхід до організацій як відкритих систем, що перебувають у постійній взаємодії з середовищем, а також ситуаційний підхід, який наголошує на залежності ефективності управлінських рішень від конкретних умов.

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. особливого розвитку набули концепції, котрі головною конкурентною перевагою організації визначили її здатність постійно навчатися, пристосовуватися та відновлюватися:

- динамічних спроможностей (dynamic capabilities), як здатності організації відчувати зміни, захоплювати можливості та реорганізувати ресурси в умовах невизначеності [4];

- організаційної гнучкості та стійкості, як здатності підтримувати працездатність та відновлюватися після кризових впливів [6];

- адаптивного стратегічного управління, що поєднує стратегічне бачення з гнучкими механізмами реалізації [5], особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Таким чином, поява концепції адаптивного управління є логічним результатом еволюції теорії менеджменту від стабільності й прогнозованості до визнання перманентності змін, цифрової турбулентності та необхідності стратегічної гнучкості.

У межах сучасних наукових досліджень адаптивне управління організаціями не має єдиного універсального трактування, що зумовлено різними підходами, контекстами застосування та

рівнями аналізу управлінських процесів. Узагальнення наукових позицій дозволяє систематизувати підходи до адаптивного управління за управлінськими акцентами, зокрема стратегічними, організаційними, поведінковими, цифровими та антикризовими (табл. 1). Така класифікація дає змогу розкрити еволюцію змісту адаптивного управління та обґрунтувати його багатовимірний характер у сучасних умовах функціонування організацій.

Запропонована класифікація свідчить, що адаптивне управління організаціями поступово трансформується з інструмента реагування на зміни у комплексну управлінську концепцію, орієнтовану на забезпечення стійкості, цифрової спроможності та стратегічної гнучкості. Поєднання різних підходів дозволяє сформувати цілісне бачення адаптивного управління як ключового чинника ефективного розвитку організації в умовах криз, невизначеності та цифрових трансформацій.

Зауважимо, що важливо розмежовувати поняття гнучкість, стійкість і адаптивність. Так, гнучкість відображає здатність змінювати окремі елементи діяльності організації (процеси, продукти, канали збуту) відповідно до змін зовнішнього середовища [1; 2; 3; 7]. Стійкість характеризує здатність організації підтримувати функціонування у несприятливих умовах та відновлюватися після шоків [5; 6; 9]. Адаптивність охоплює ці елементи, але доповнюється проактивністю – виявленням змін і можливостей ще до того, як вони стануть критичними, та використанням їх як драйвера розвитку [4; 5; 8; 10].

Адаптивність проявляється на різних рівнях:

- стратегічному – перегляд місії, портфеля стратегій, бізнес-моделей;

- організаційному – трансформація структур, ролей та повноважень;

- процесному – реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження гнучких методологій (agile, lean);

- кадровому – розвитку компетенцій, мотиваційних механізмів, формування культури участі та відповідальності.

На основі узагальнення праць, присвячених адаптивному менеджменту підприємств, можна виокремити такі ключові ознаки адаптивної організації:

- гнучкі управлінські структури (перевага мережових і матричних форм над жорсткою ієрархією);

- децентралізація прийняття рішень (передача повноважень ближче до місць виникнення проблем і можливостей);

Таблиця 1

Наукові підходи до адаптивного управління організаціями

Назва підходу	Сутнісна характеристика	Ключові ознаки	Представники	Джерело
Стратегічно-адаптивний	Орієнтований на коригування стратегій і цілей організації відповідно до змін зовнішнього середовища	Стратегічна гнучкість, аналіз середовища, адаптація цілей	H. Ansoff, P. Drucker	[1; 2]
Системно-організаційний	Передбачає адаптацію внутрішніх процесів, структур і управлінських механізмів	Перебудова структури, узгодженість елементів, внутрішні зміни	R. Ackoff, В. Василенко, Т. Ткаченко	[3; 7]
Поведінково-навчальний	Базується на організаційному навчанні та використанні зворотного зв'язку	Управлінське навчання, накопичення знань, еволюційні зміни	R. Ackoff, S. Ducheck	[3; 6]
Цифрово-адаптивний	Спрямований на управління організаціями в умовах цифрової трансформації	Цифрові технології, динамічні здібності, трансформація бізнес-моделей	D. Teece, O. Гудзь, С. Стрельнікова	[4; 8]
Антикризовий (резильєнтний)	Забезпечує стійкість і життєздатність організації в умовах криз і невизначеності	Управління ризиками, швидке реагування, організаційна стійкість	C. Lengnick-Hall, Т. Beck, I. Кривов'язюк, I. Бриль	[5; 9; 10]

Джерело: побудовано автором

– управління на основі даних (використання аналітики, цифрових панелей та систем моніторингу);

– культура навчання та експериментування (готовність тестувати нові підходи й оперативне коригування на основі нових даних);

– інтеграція цифрових технологій в основні бізнес-процеси.

Адаптивне управління неможливо розглядати лише як «швидку реакцію на зміни», бо воно включає діагностику зовнішнього середовища, вибір адаптивних стратегій, їх реалізацію та постійне коригування на основі нових даних. Крім того, адаптивне управління в цифрову епоху тісно пов'язане з розвитком динамічних здібностей організації – здатності системно накопичувати знання, інтегрувати їх у процесах прийняття рішень і перебудовувати структури та бізнес-моделі відповідно до змін середовища.

На нашу думку, адаптивне управління організацією варто окреслити, як системно організований процес передбачення, виявлення та інтерпретації змін зовнішнього й внутрішнього середовищ, прийняття й реалізації управлінських рішень на основі даних та знань, а також цілеспрямованої трансформації стратегій, структур і процесів із метою забезпечення стійкого розвитку й конкурентоспроможності в умовах цифрових та інформаційних викликів.

Ключовими принципами адаптивного управління в цифрову епоху виступають:

– випереджувальний характер управлінських дій (проактивне, а не реактивне управління);

– цифрова інтегрованість (вбудованість цифрових інструментів у всі етапи управлінського циклу);

– системне використання знань (knowledge-based management, зокрема в кризових умовах);

– агільність – циклічність прийняття рішень, децентралізація відповідальності, саморганізація команд;

– відкритість до зворотного зв'язку з ринку та внутрішнього середовища, у тому числі через цифрові канали й соціальні мережі.

У сучасних умовах цифрової економіки, зростаючої турбулентності ринків і високої невизначеності традиційні моделі управління, побудовані на стабільності та ієрархічному контролі, втрачають ефективність. Організаціям дедалі важче досягати стратегічних цілей, спираючись лише на планування та регламентацію. За цих умов актуалізується концепція адаптивного управління, яку варто розглядати не як сукупність антикризових інструментів, а як інтегровану управлінську архітектуру, здатну забезпечити поєднання стійкості, гнучкості та розвитку.

Адаптивне управління постає як система, у якій стратегія, організаційна структура, бізнес-процеси та цифрово-інформаційна інфраструктура утворюють єдиний контур управління, що постійно перебудовується відповідно до змін середовища (рис. 1). Адаптивність у моделі не є реакцією на кризу, а результатом узгодженої взаємодії чотирьох функціональних блоків.

Цифрово-інформаційний блок виконує роль нейронної системи організації, що забезпечує синхронне сприйняття, обробку та інтерпретацію сигналів як із зовнішнього середовища, так і з внутрішнього простору діяльності. Він охоплює не лише динаміку ринків, споживчої поведінки, технологічних і регуляторних змін, але й фінансові результати, ефективність процесів, використання ресурсів і стан людського капіталу. Через інтеграцію ВІ-систем, аналітики великих даних, моніторингу цифрових трендів і ризиків формується єдиний інформаційно-аналітичний контур, у межах якого фрагментована інформація трансформується у структуроване управлінське знання, що забезпечує обґрунтованість стратегічних і операційних рішень.

Стратегічний блок трансформує інформаційні сигнали у вектор розвитку. Його функція полягає не лише у формулюванні цілей, а у створенні

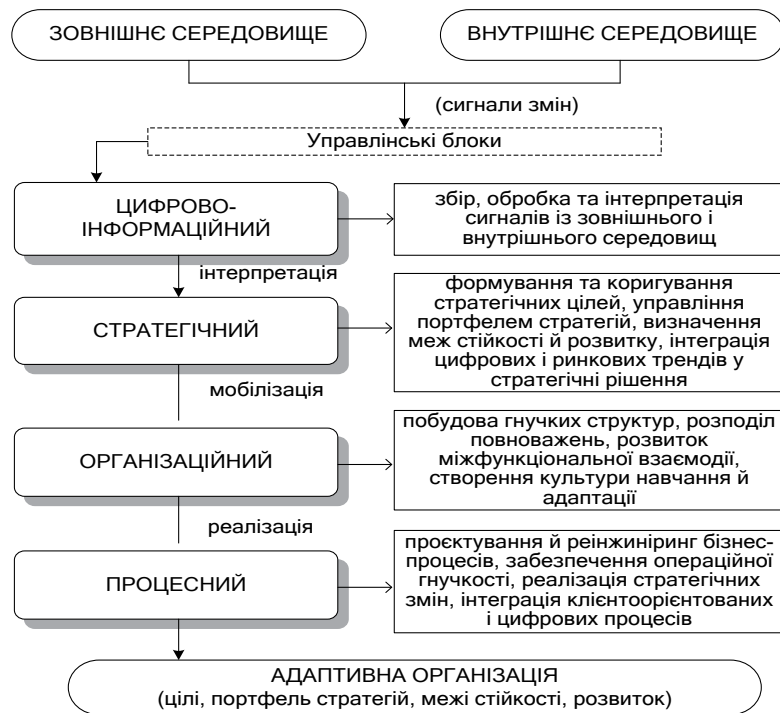


Рис. 1. Структурно-адаптивна модель управління організацією

Джерело: побудовано автором

динамічної системи стратегічного орієнтування, що включає портфель стратегій (стабілізаційних, інноваційних, цифрових), визначення меж стійкості та прийнятних ризиків, а також інтеграцію цифрових можливостей у бачення майбутнього організації. Стратегія перестає бути статичним планом і стає інструментом постійного конструювання майбутнього.

Організаційний блок забезпечує інституційну здатність реалізувати такі стратегічні імпульси. Він формує гнучку архітектуру управління через матричні, проєктні й мережеві структури, розвиток децентралізованого прийняття рішень, створення кросфункціональних команд та культуру навчання й експериментування. Саме цей блок дозволяє перетворити стратегічні наміри на реальні управлінські дії.

Процесний блок матеріалізує адаптацію на операційному рівні. Через реінжиніринг бізнес-процесів, проєктне управління, цифровізацію клієнтських та внутрішніх потоків він забезпечує трансформацію способів створення цінності. У цій площині адаптивність набуває економічного виміру, тобто впливає на витрати, швидкість, якість і конкурентоспроможність.

Узгоджена взаємодія чотирьох блоків формує адаптивну організацію, здатну не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, поєднуючи стабільність із безперервною трансформацією.

Разом із тим адаптивне управління є не лише архітектурою, а й механізмом безперервного функціонування, який реалізується у вигляді циклічної логіки. Першою ланкою механізму є виявлення змін, коли цифрово-інформаційний блок через аналітику, моніторинг ринків і цифрових каналів фіксує нові тенденції, ризики та можливості. Далі сигнали надходять до стратегічного блоку, де відбувається їх інтерпретація, перегляд цілей, корекція стратегій та формування альтернатив розвитку. Таким чином, виклики перетворюються на управлінські сценарії. На наступному етапі активізується організаційний блок, який мобілізує внутрішню систему управління через перерозподіл повноважень, формування команд і адаптацію структур під нові стратегічні пріоритети. Після цього процесний блок забезпечує практичну реалізацію змін через трансформацію бізнес-процесів, запуск проєктів і цифровізацію потоків створення цінності. Завершальною фазою є зворотний зв'язок і організаційне навчання, коли результати змін у вигляді показників ефективності, поведінки клієнтів та фінансових результатів знову фіксуються цифрово-інформаційним блоком, запускаючи новий цикл адаптації.

Таким чином, адаптивне управління функціонує безперервно «дані → стратегія → структура → процеси → нові дані», що забезпечує динамічну рівновагу між стабільністю та розвитком. У такій моделі цифрові й інформаційні зрушення перестають бути джерелом хаосу і стають керованим ресурсом стратегічного зростання організації.

У XXI столітті адаптивність перестає бути внутрішньою характеристикою організації та перетворюється на відповідь на якісно нові виклики зовнішнього і внутрішнього середовищ. На відміну від індустріальної епохи, де зміни мали поступовий і прогнозований характер, сучасне середовище формується під впливом нелінійних, взаємопов'язаних і швидкоплинних процесів, які діють як постійний тиск на управлінські системи. Саме такі виклики не лише ускладнюють діяльність організацій, а й виступають ключовими драйверами формування структурно-адаптивних моделей управління.

По-перше, цифровізація та технологічні зсуви руйнують традиційні бізнес-моделі, галузеві межі та ланцюги створення цінності. Платформні екосистеми, штучний інтелект, автоматизація, big data та хмарні сервіси створюють ситуацію, у якій конкурентні переваги мають короткий життєвий цикл. У таких умовах організація змушена не просто впроваджувати окремі технології, а перебудувати логіку прийняття рішень, структуру управління та бізнес-процеси. Отже, цифрові виклики трансформують адаптивність з реактивної функції у системну управлінську здатність.

По-друге, турбулентність глобальних ринків і гео економічна нестабільність (війни, санкції, енергетичні та логістичні кризи, фрагментація світових ланцюгів постачання) призводять до того, що стратегічні плани швидко втрачають актуальність. У таких умовах ключовим стає не точність прогнозу, а здатність організації швидко переорієнтувати ресурси, змінювати пріоритети та коригувати траєкторію розвитку. Саме тому сучасні виклики змінюють саму природу стратегічного управління – від планування до безперервного стратегічного налаштування.

По-третє, зростання невизначеності й складності середовища (VUCA- та BANI-умови) означає, що причини й наслідки управлінських рішень більше не є лінійними. Ризики, які раніше були локальними, тепер швидко поширюються на фінансову, операційну, репутаційну та кадрову сфери. У такій ситуації стійкість організації більше не забезпечується жорстким контролем, а залежить від гнучкості структур, децентралізації рішень і здатності системи до самокорекції.

По-четверте, зміна поведінки споживачів і персоналу створює додатковий внутрішній імпульс до адаптивності. Клієнти очікують персоналізованих, цифрових і швидких рішень, тоді як працівники автономії, участі та гнучких форм зайнятості. Це означає, що адаптація має відбуватися не лише на ринковому, а й на організаційно-культурному рівні, змінюючи способи взаємодії, мотивації та лідерства.

Таким чином, сучасні виклики не є зовнішнім фоном діяльності організації, а формують постійний тиск на її управлінську архітектуру, перетворюючи адаптивність на базову умову виживання і розвитку. Наприклад, Київstar модернізує інфраструктуру і розвиває AI-проєкти як реакцію на кіберзагрози та технологічні виклики, що суттєво зміцнює його конкурентні позиції та стійкість на ринку [11]. Малий та середній бізнес, який не впровадив цифрові інструменти, був змушений тимчасово призупинити діяльність, тоді як цифрова трансформація стала ключовою умовою збереження бізнесу в умовах воєнної турбулентності [12].

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження засвідчило, що адаптивне управління організаціями в умовах цифрової трансформації, воєнної нестабільності та зростаючої турбулентності середовища є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку, стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Виявлено, що адаптивність у системі управління має комплексний характер і поєднує стратегічні, організаційні, процесні та цифрово-інформаційні складові, що потребує їх інтегрованого розгляду в межах єдиної структурно-адаптивної управлінської архітектури.

Доведено, що ефективність адаптивного управління безпосередньо залежить від рівня зрілості цифрово-інформаційної інфраструктури, гнучкості

організаційних структур та здатності системи управління до децентралізованого й швидкого прийняття рішень на основі даних. Узгодженість стратегічних орієнтирів, організаційних механізмів і бізнес-процесів забезпечує баланс між стабільністю функціонування та необхідністю безперервної трансформації в умовах невизначеності.

З огляду на проведений аналіз, доцільним є удосконалення систем управління підприємствами у напрямі інтеграції цифрово-інформаційних платформ, формування гнучких організаційних структур і впровадження механізмів безперервного моніторингу стратегічних та операційних показників.

Важливим є також розроблення стандартів оцінювання рівня адаптивності організацій, що дозволить об'єктивно вимірювати їхню готовність до функціонування в умовах турбулентного середовища.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних методів вимірювання структурної та цифрової адаптивності організацій, побудову інтегральних індексів адаптивної стійкості, а також на оцінювання впливу штучного інтелекту й аналітики великих даних на формування ефективних моделей адаптивного управління.

Список використаних джерел:

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan, 1979. 245 p.
2. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1974. 839 p.
3. Ackoff R. L. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York : Wiley, 1974. 260 p.
4. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 302 p.
5. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Human Resource Management Review*. 2005. Vol. 15, No. 2. P. 111–129.
6. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
8. Гудзь О. Є., Стрельникова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 188 с.
9. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2024. 394 с.
10. Бриль І. В. Адаптивне управління підприємствами в умовах кризових та воєнних викликів. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 45–50.
11. Marchandon L., Lo Nostro G. Ukraine developing independent AI system with Google open technology, ministry says. URL: <https://reuters.com/business/media-telecom/ukraine-developing-independent-ai-system-with-google-open-technology-ministry-2025-12-01> (дата звернення: 10.01.2026).
12. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Ansoff H. I. (1979). *Strategic management*. London: Palgrave Macmillan.
2. Drucker P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
3. Ackoff R. L. (1974). *Redesigning the future: A systems approach to societal problems*. New York: Wiley.
4. Teece D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
5. Lengnick-Hall C. A. & Beck T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Human Resource Management Review*, no. 15(2), pp. 111–129.
6. Duchek S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, no. 13(1), pp. 215–246.
7. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I. (2014). *Stratehichne upravlinnia pidprijemstvom [Strategic management of the enterprise]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
8. Hudz O. Ye., Strelnikova S. Yu. (2021). *Upravlinnia stratehichnyimi zminamy pidprijemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Management of strategic changes of enterprises in the conditions of digital transformation]*. Lviv: Halytska vydavnycha spilka. (in Ukrainian)
9. Kryvoviazuk I. V. (2024). *Antykrizove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
10. Bril I. V. (2022). *Adaptyvne upravlinnia pidprijemstvamy v umovakh kryzovykh ta voiennykh vyklykiv [Adaptive management of enterprises in conditions of crisis and wartime challenges]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. (8), pp. 45–50. (in Ukrainian)
11. Marchandon L. & Lo Nostro G. (2025, December 1). Ukraine developing independent AI system with Google open technology, ministry says. Reuters. Available at: <https://reuters.com/business/media-telecom/ukraine-developing-independent-ai-system-with-google-open-technology-ministry-2025-12-01> (accessed January 10, 2026).
12. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. Available at: https://oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (accessed January 10, 2026).

Krysko Zhanna

West Ukrainian National University

THE ESSENCE OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

Summary

The article examines the problem of managing organizations in an environment shaped by digital transformation, military instability, economic shocks, and growing uncertainty. In such conditions, traditional hierarchical and planning-based management systems increasingly lose their effectiveness, as they cannot ensure the flexibility, speed of response, and resilience required for sustainable organizational development. Continuous changes in markets, technologies, customer behavior, and internal processes turn adaptability into a core managerial capability rather than a supplementary function. The purpose of this study is to substantiate the concept

of structural-adaptive management as an integrated managerial architecture that allows organizations to combine stability with continuous transformation of strategies, structures, and processes. The research is based on systemic, structural-functional, and process-oriented methodological approaches that make it possible to analyze the organization as an open and dynamic system. As a result, a structural-adaptive management model is developed that consists of four interrelated blocks: strategic, organizational, process, and digital-information. The digital-information block ensures continuous monitoring of internal and external environments and transforms data into managerial knowledge. The strategic block converts this knowledge into flexible development trajectories and strategic priorities. The organizational block provides the institutional capacity to implement change through flexible structures and decentralized decision-making. The process block translates adaptation into operational transformation by redesigning value creation mechanisms. Their interaction forms a cyclical system that enables organizations not only to respond to changes but also to anticipate them and transform uncertainty into opportunities for sustainable development. The practical value of the study lies in the possibility of using the proposed structural-adaptive model to modernize management systems, strengthen organizational resilience, and support digital transformation in turbulent and crisis-prone environments.

Keywords: adaptive management, structural-adaptive model, digital transformation, organizational resilience, strategic flexibility, change management.

Стаття надійшла: 13.01.2026

Стаття прийнята: 03.02.2026

Стаття опублікована: 26.03.2026