

Федотова Ірина Володимирівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту;*

Нечепуренко Павло Сергійович
здобувач третього рівня вищої освіти (доктор філософії);

Літвінсько Аліна Вадимівна
*здобувач першого рівня вищої освіти (бакалавр),
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-35>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, викликаній глобалізацією, швидким технологічним прогресом та непередбачуваними економічними кризами. У таких умовах традиційні методи управління втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження адаптивного управління, здатного забезпечити гнучкість та стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Адаптивне управління передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування внутрішніх процесів, структур та стратегій. Це управління базується на принципах гнучкості, проактивності та безперервного навчання. Адаптивне управління є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності [1]. Нестабільність зовнішнього середовища проявляється через економічні кризи, політичні зміни, технологічні прориви та інші фактори, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. У таких умовах адаптивне управління дозволяє підприємству не лише виживати, але й розвиватися, використовуючи нові можливості, що виникають у результаті змін [2].

До основних підходів адаптивного управління, що сприяють підвищенню ефективності адаптивного управління, належать [1–6]:

– **моніторинг зовнішнього середовища** – постійний аналіз ринкових тенденцій, поведінки конкурентів та змін у споживчих перевагах;

– **гнучке стратегічне планування** – розробка альтернативних сценаріїв розвитку та готовність до швидкого коригування стратегій;

– **інноваційний менеджмент** – впровадження нових технологій та процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

– **ризик-менеджмент** – ідентифікація, оцінка та мінімізація потенційних ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства;

– **організаційна гнучкість** – створення адаптивних організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. це включає децентралізацію прийняття рішень та розвиток автономних команд;

– **культура інновацій** – формування корпоративної культури, що заохочує експерименти та впровадження нових ідей. це сприяє швидкому адаптуванню до змін та використанню нових можливостей;

– **сценарне планування** – розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів майбутнього та швидко адаптувати стратегії відповідно до реальних обставин;

– **адаптивне лідерство** – формування керівництва, здатного швидко приймати рішення в умовах невизначеності та мотивувати персонал до змін, є ключовим фактором успішної адаптації підприємства;

– **цифровізація процесів** – впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів сприяють підвищенню гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища;

– **партнерські відносини** – розвиток стратегічних альянсів та партнерств для обміну ресурсами, знаннями та технологіями, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін;

– **безперервне навчання персоналу** – адаптивність підприємства неможлива без постійного розвитку його персоналу. Впровадження програм корпоративного навчання, наставництва та використання

електронного навчання (e-learning) сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їхній готовності до змін.

Як підкреслює Онопрієнко Д.О. [3], адаптивне управління динамічними змінами забезпечується цілеспрямованим формуванням і застосуванням механізмів реалізації можливостей підприємства, як сукупності його динамічних здатностей і ключових компетенцій.

Невизначеність зовнішнього середовища, спричинена економічними кризами, політичною нестабільністю та технологічними проривами, вимагає від підприємств гнучкості та швидкої реакції. Адаптивне управління в таких умовах стає не лише засобом виживання, а й досягнення конкурентних переваг.

У стабільних умовах традиційні методи стратегічного планування, прогнозування та контролю залишаються ефективними, забезпечуючи стійкість, оптимізацію ресурсів і баланс ризиків. Проте за високої невизначеності підприємства змушені застосовувати гнучкі методи, що забезпечують швидке реагування, адаптацію бізнес-моделі та безперервне вдосконалення, зокрема сценарне планування, agile-методології та швидке прототипування [4].

Одним із ключових підходів у таких умовах є сценарне планування, яке ґрунтується на аналізі можливих варіантів розвитку подій та створенні альтернативних стратегій реагування. Цей метод дозволяє компаніям не лише прогнозувати ймовірні зміни в середовищі, а й заздалегідь розробляти відповідні механізми адаптації. Сценарне планування застосовується для оцінки ризиків та можливостей, ідентифікації критичних чинників впливу та розробки стратегічних заходів, що забезпечують життєздатність підприємства навіть за умов різких коливань ринку. Висока ефективність цього підходу підтверджується його використанням у різних галузях, зокрема у сфері технологічного бізнесу, фінансового сектора та промисловості, де ступінь невизначеності є особливо високим.

Ще одним ефективним методом є застосування agile-методологій, які спрямовані на гнучке управління процесами шляхом розбиття великих завдань на короткі цикли. Використання такого підходу дає можливість швидко тестувати нові рішення, адаптувати стратегію

відповідно до зворотного зв'язку від клієнтів та змінювати вектор розвитку бізнесу, не втрачаючи ефективності. Підприємства, що працюють у динамічних середовищах, використовують agile не лише в розробці програмного забезпечення, де ця методологія виникла, а й у маркетинговій діяльності, операційному управлінні та стратегічному плануванні. Поєднання agile-підходу з lean-менеджментом, який передбачає мінімізацію втрат і підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів, дозволяє організаціям досягати високого рівня гнучкості та швидкості впровадження змін.

Крім того, у нестабільному середовищі важливу роль відіграє швидке прототипування, яке базується на створенні експериментальних зразків продуктів або послуг і їх оперативному тестуванні. Цей підхід дає можливість підприємствам перевіряти життєздатність нових ідей на практиці без значних інвестицій у розробку та масштабне впровадження. Мінімально життєздатний продукт (MVP), як ключовий елемент швидкого прототипування, дозволяє компаніям аналізувати попит на товар або послугу, отримувати відгуки від користувачів і вносити корективи ще до початку повноцінного виробництва. Такі технології широко застосовуються в інноваційних компаніях, де швидкість адаптації визначає конкурентні переваги.

Ризик-орієнтоване управління також є важливим інструментом у забезпеченні стійкості підприємств в умовах невизначеності. Воно передбачає системне виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз, а також використання превентивних заходів для запобігання негативним наслідкам. Сучасні методи ризик-менеджменту включають аналіз чутливості, який дозволяє оцінити вплив змін у ключових параметрах ринку на фінансові та операційні показники компанії, метод Дельфі, що базується на експертних оцінках майбутніх ризиків, а також різні страхові механізми, які сприяють фінансовому захисту бізнесу.

Значну роль у сучасному адаптивному управлінні відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує швидку обробку великих обсягів даних, автоматизацію бізнес-процесів та вдосконалення аналітики. Використання технологій Big Data дозволяє

підприємствам аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати тенденції ринку та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних. Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, а технології блокчейну забезпечують прозорість та надійність у логістичних ланцюгах постачання.

Адаптивне управління є необхідною умовою успішного функціонування підприємств в умовах нестабільності. Воно забезпечує гнучкість, стійкість та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку конкретних інструментів та методик впровадження адаптивного управління на підприємствах різних галузей.

Список використаної літератури:

1. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
2. Калініченко З. Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізуючих факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3 (106). С. 222–231.
3. Онопрієнко Д.О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка та фінанси*. 2021. № 6/2. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).8](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).8)
4. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15, № 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
5. Кравченко О. О. Принципи адаптивного планування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 79–83.
6. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2020. 260 с.