

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.79>**

**УДК 65.012.23:65.011.8**

*Н. Г. Фатюха,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,  
Національний Університет «Запорізька політехніка»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6713>*

*І. Г. Гемпель,  
аспірант кафедри менеджменту,  
Національний Університет «Запорізька політехніка»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7282-203X>*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*N. Fatyukha,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Accounting and Finance, National University “Zaporizhzhya Polytechnic”*

*I. Gempel  
Postgraduate student of the Department of Management,  
National University “Zaporizhzhya Polytechnic”*

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ADAPTABILITY**

*У статті розглядається стратегічне управління адаптивністю підприємств різного масштабу: малого, середнього та великого бізнесу через призму концепту «адаптивність». Розглянуто поняття адаптивності*

*підприємства, ключові аспекти адаптивності у бізнесі та ключові фактори впливу. Запропоноване авторське бачення критеріїв успіху стратегічного управління адаптивністю підприємства.*

*Проаналізовано специфічні виклики та можливості кожної категорії бізнесу в умовах зовнішньої невизначеності, запропоновано порівняльну модель для ухвалення адаптивних стратегічних рішень. Наведено приклади провідних європейських компаній, які ілюструють практичне впровадження штучного інтелекту в систему стратегічного управління. Розроблено критерії успіху стратегічного управління адаптивністю українських підприємств.*

*Наголошено, що малі підприємства, попри обмежені ресурси, мають високу гнучкість і швидкість реагування, тоді як великі компанії використовують складні цифрові екосистеми, предиктивну аналітику та системи управління ризиками на основі штучного інтелекту. Особливу увагу приділено ролі штучного інтелекту в процесах стратегічної адаптації. Розглянуто сценарії використання штучного інтелекту стратегічного управління адаптивністю вітчизняних підприємств. Визначено, що штучний інтелект радикально трансформує стратегічне управління адаптивністю підприємств — від реактивного до проактивного та сценарного підходу. Завдяки foresight AI, адаптивному маркетингу, управлінню в реальному часі та цифровим двійникам, сучасні підприємства можуть швидко реагувати на зміни, моделювати наслідки стратегічних рішень і зменшувати час ухвалення рішень у кілька разів, забезпечуючи системну й гнучку адаптацію в умовах нестабільності.*

*In the context of global economic volatility, digital transformation, and intensifying market competition, enterprise adaptability has become a key factor in ensuring long-term strategic sustainability. This article explores strategic adaptability management across enterprises of different scales—small, medium, and large. The study analyzes the specific challenges and capabilities each*

*business category possesses in responding to environmental uncertainty, and offers a comparative framework for adaptive strategic decision-making. The article highlights that small enterprises, while limited in resources, exhibit higher flexibility and speed of response, whereas large corporations can leverage complex digital ecosystems, predictive analytics, and AI-driven risk management systems.*

*Particular attention is paid to the role of artificial intelligence in strategic adaptation processes. The research reveals that AI significantly enhances the ability of enterprises to forecast trends, generate dynamic strategic scenarios, personalize value propositions, manage organizational change, and simulate business decisions in real-time. Case studies from leading European companies such as Siemens, Nestlé, and SAP are presented to illustrate practical implementations of AI-driven strategic adaptability.*

*The article concludes that strategic adaptability is not a fixed attribute but a dynamic capability that can be developed through investment in foresight technologies, AI-based analytics, and organizational learning. For Ukrainian businesses, the integration of AI into strategic management systems offers an opportunity for leapfrogging toward global competitiveness and sustainable development in post-crisis conditions. It has been determined that artificial intelligence radically transforms the strategic management of enterprise adaptability - from a reactive to a proactive and scenario-based approach. Thanks to foresight AI, adaptive marketing, real-time management and digital twins, modern enterprises can quickly respond to changes, model the consequences of strategic decisions and reduce decision-making time by several times, ensuring systematic and flexible adaptation in conditions of instability.*

**Ключові слова:** *стратегічне управління, адаптивність, коефіцієнти адаптивності, стратегічна стійкість, штучний інтелект.*

**Keywords:** *strategic management, adaptability, adaptability coefficients, strategic resilience, artificial intelligence.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У ХХІ столітті підприємства функціонують в умовах нестабільності, невизначеності та високої динаміки зовнішнього середовища (VUCA-умови). В таких обставинах адаптивність бізнесу виступає не додатковою перевагою, а необхідною умовою виживання та зростання. Стратегічне управління адаптивністю набуває характеру системної управлінської функції, що передбачає глибокий аналіз ринкових трендів, здатність до навчання, трансформації організаційної структури та поведінки.

Проте характер і засоби стратегічного управління адаптивністю значною мірою залежать від розміру підприємства. Саме категорійний підхід з урахуванням масштабів бізнесу дозволяє розробити релевантні моделі адаптивного стратегування із використанням штучного інтелекту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У роботі Kienko D. A. та Kolmakova O. M. (2023) адаптивність розглядається як ключова конкурентна перевага в реалізації стратегії успіху, що забезпечує підприємствам здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Дослідники акцентують увагу на необхідності системного підходу до розвитку організаційної гнучкості як основи адаптивного управління.

У дослідженні Tsyplitskaya O. та Deyneko O. (2023) адаптивність стратегічного планування в промисловості аналізується в контексті глобальної нестабільності, підкреслюючи важливість сценарного прогнозування і стійких стратегій. Bugaychuk O. V. (2004) розглядає адаптивність як один із трьох фундаментальних компонентів цифрової стратегії поряд із синергією та гнучкістю, акцентуючи на необхідності цілісного підходу до трансформації систем. Усі роботи підкреслюють, що адаптивність є не лише реакцією на зміни, а й проактивною здатністю формувати конкурентні переваги в умовах динамічного середовища.

Онопрієнко (2021) акцентує, що адаптивне управління досягається через інтеграцію динамічних здатностей та ключових компетенцій, що

дозволяє підприємствам ефективно трансформуватися в умовах нестабільності. Стецяк (2025) вказує, що однією з основ цифрової адаптивності є кіберстійкість і рівень цифрової зрілості, що має бути відображено у критеріях стійкості підприємств у цифровому середовищі.

Невирішеність проблем стратегічної адаптивності зумовлена швидкоплинністю зовнішнього середовища, недостатнім рівнем цифрової трансформації підприємств та обмеженою інтеграцією інструментів штучного інтелекту в управлінські процеси.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження — обґрунтувати підходи до стратегічного управління адаптивністю підприємств різного масштабу (малого, середнього, великого) в умовах зростаючої невизначеності та цифрової глобальної конкуренції. Визначити роль і потенціал штучного інтелекту як інструменту підвищення адаптивної здатності вітчизняних підприємств для забезпечення їхньої стійкості та стратегічного розвитку.

**Результати дослідження.** Зміни у світовій економіці та міжнародних ринках значно впливають на адаптивність підприємства. Під адаптивністю з позиції бізнесу розуміють здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни у ринкових умовах, споживчих перевагах, технологіях та конкурентному середовищі тощо.

Ось кілька ключових аспектів актуальності розгляду проблеми стратегічного управління адаптивністю підприємства [1-2]:

- кризи, коливання валютних курсів та зміни у попиті можуть вимагати від підприємств швидкої розбудови своїх стратегій та операцій;
- глобалізація призводить до збільшення конкуренції, що змушує підприємства бути більш гнучкими та інноваційними для збереження конкурентоспроможності;
- зміни в законодавстві та міжнародних правилах ведення бізнесу можуть вимагати від підприємств негайних змін у їхніх бізнес-моделях;
- зміни у споживчих уподобаннях та поведінці можуть вимагати швидкого реагування на нові тренди.

Ключові аспекти адаптивності у бізнесі включають: гнучкість, інновації, навчання, аналітику, клієнтоорієнтованість. Адаптивні підприємства здатні не тільки виживати в умовах невизначеності, а й процвітати, використовуючи зміни як можливості для зростання та розвитку.

Говорячи про стратегічне управління адаптивністю підприємства маємо розглянути спочатку фактори, які на це впливають. Адже на основі факторів впливу надалі ми зможемо побудувати модель критеріїв успішної результативності стратегічного управління адаптивністю підприємства: зміни в навколишньому середовищі; конкуренція; інновації; стійкість до криз; зміна споживчих переваг; технологічні зміни; гнучкість організаційної структури; розвиток людського капіталу; сталий розвиток [1-2].

Вивчення стратегічного управління адаптивністю підприємства стає необхідним для забезпечення його життєздатності та успішного функціонування за умов постійних змін. При цьому самі фактори впливу завжди можуть бути розраховані аналітичним відділом підприємства.

Зазначимо, що стратегічне управління адаптивністю підприємства спирається на ключові стратегії, які допомагають ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі. Ось деякі з них (табл.1):

**Таблиця 1. Стратегії управління адаптивністю підприємства**

| Назва                          | Зміст стратегії                                                                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучка організаційна структура | Створення гнучкої децентралізованої структури, яка дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до змін.                                           |
| Інновації та розвиток          | Постійне впровадження нових технологій та методів роботи, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та швидко реагувати на зміни ринку. |
| Навчання та розвиток персоналу | Інвестування в навчання співробітників, щоб вони могли розвивати нові навички та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.                             |
| Аналіз даних та прогнозування  | Використання аналітики для передбачення змін на ринку та адаптації стратегій відповідно до отриманих даних.                                            |
| Клієнтоорієнтованість          | Швидка реакція на потреби клієнтів та зміна продуктів або послуг відповідно до їхніх запитів.                                                          |
| Мережева взаємодія             | Встановлення партнерств та співробітництва з іншими організаціями для обміну знаннями та ресурсами, що може підвищити адаптивність.                    |
| Управління ризиками            | Розробка стратегій для мінімізації ризиків, пов'язаних із змінами у бізнес-середовищі, що дозволяє швидше адаптуватися до нових умов.                  |

*Джерело: Розроблено авторами*

Ці стратегії можуть бути використані в комбінації для створення більш адаптивної та стійкої організації.

Варто зауважити, що стратегічне управління адаптивністю підприємства не є автономним, а завжди включає комплексну синхронну командну взаємодію внутрішніх стейкхолдерів, таких як вище керівництво, стратегічні менеджери, відділи з управління змінами, HR-менеджери, спеціалізовані команди з управління інноваціями тощо [3].

Щодо адаптивності за категоріями підприємств, то малі підприємства, як правило, володіють мінімальним рівнем ієрархічної структуризації, що сприяє високій швидкості реакції на зміни. Проте їхня стратегічна адаптивність часто є ситуативною, а не системною.

Характерні риси: адаптація відбувається інтуїтивно та неформалізовано; відсутність стратегічних департаментів або планових функцій; висока залежність від особистості власника або управлінця.

Стратегічні засоби: використання lean-підходів; побудова партнерських мереж для посилення колективної стійкості; впровадження адаптивного бізнес-планування з гнучкими горизонтами.

Середні підприємства здатні забезпечити поєднання стратегічного мислення з оперативною адаптивністю. Вони мають потенціал для впровадження структурованих управлінських моделей, але водночас можуть втрачати гнучкість через зростання складності управлінських процесів.

Характерні риси: часткова формалізація стратегічного планування; потреба в системній роботі з ризиками та сценаріями; початкове впровадження корпоративної культури навчання.

Стратегічні засоби: введення функції стратегічного контролінгу; розробка сценарного аналізу з багатоваріантним прогнозуванням; створення стратегічних альянсів і участь у кластерах.

Великі компанії мають потужні ресурси, але обмежену швидкість змін. Їхня адаптивність, як правило, реалізується через складні бюрократизовані

механізми. Проте саме великі підприємства мають змогу впроваджувати інституційно оформлені стратегії змін.

Характерні риси: високий рівень формалізації стратегічних процесів; значні інвестиції в системи управління знаннями, ризиками, інноваціями; наявність трансформаційних офісів і корпоративних акселераторів.

Стратегічні засоби: впровадження концепції підприємства, що навчається (learning organization); використання KPI для моніторингу адаптивності; формування внутрішніх R&D структур і департаментів foresight-аналітики.

Нижче наведено порівняльний аналіз за категоріями підприємств (табл.2):

**Таблиця 2. Порівняльний аналіз адаптивності за категоріями підприємств**

| Параметр                   | Малий бізнес | Середній бізнес | Великий бізнес |
|----------------------------|--------------|-----------------|----------------|
| Гнучкість                  | Висока       | Середня         | Низька         |
| Ресурсна база              | Обмежена     | Задовільна      | Потужна        |
| Швидкість прийняття рішень | Дуже висока  | Висока          | Низька         |
| Інерція                    | Мінімальна   | Помірна         | Висока         |
| Системність стратегій      | Низька       | Середня         | Висока         |
| Стратегічний горизонт      | Короткий     | Середній        | Довгий         |
| Тип адаптивності           | Тактична     | Сценарна        | Інституційна   |

*Джерело: Розроблено авторами*

Порівняльний аналіз (табл. 1) свідчить, що зі зростанням масштабу підприємства адаптивність зміщується від гнучкої та швидкої тактичної реакції до повільнішої, але системної інституційної трансформації.

Європейський бізнес демонструє багатовекторний підхід до адаптивності, залежно від галузевої спеціалізації, регіональної політики та рівня цифровізації економіки. Зокрема, країни ЄС мають вищий рівень інституціалізації адаптивного управління завдяки підтримці з боку європейських структур, наявності розвинених кластерів, цифрових платформ і ESG-політик.

Малі підприємства в ЄС активно залучаються до стратегічної адаптації через участь у програмах EU4Business, EEN (Enterprise Europe Network), а також регіональних акселераторах. Основний акцент зроблено на підвищенні інноваційної спроможності та експортного потенціалу.

Ключові практики:

Німеччина: система Mittelstand 4.0 стимулює малий бізнес до цифрової трансформації через консультації, освітні програми та гранти.

Скандинавські країни: інституційна підтримка адаптивності через децентралізовані мережі знань і підприємництва (наприклад, Innovation Norway).

Середні підприємства у Франції, Нідерландах та Австрії часто реалізують гібридну модель управління, поєднуючи гнучкість сімейного капіталу з інструментами стратегічного менеджменту великих корпорацій.

Ключові практики:

Франція: Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) мають доступ до централізованих стратегічних аналітичних центрів при торгових палатах.

Нідерланди: середній бізнес активно впроваджує agile-стратегії управління, особливо в секторах технологій, логістики та агропромисловості.

Великі корпорації в Європі будують адаптивність на основі foresight-аналітики, сценарного прогнозування, ESG-стратегій та управління репутаційними ризиками. Їхні трансформаційні процеси часто реалізуються через створення внутрішніх інноваційних хабів, R&D-лабораторій та венчурних підрозділів.

Ключові приклади:

Siemens AG (Німеччина): інтегрує foresight-платформи та системи управління знаннями для прогнозування ринкових змін.

Unilever (Нідерланди/Велика Британія): застосовує принципи стратегічної сталості як ядро адаптивності — баланс між комерційною ефективністю, сталим розвитком і соціальним впливом.

**Таблиця 3. Порівняння адаптивності українського та європейського бізнесу**

| Параметр                          | Українські підприємства | Європейські підприємства   |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Системність адаптації             | Часто ситуативна        | Інституціоналізована       |
| Підтримка з боку держави          | Обмежена                | Системна (фонди, кластери) |
| Орієнтація на ESG                 | На стадії формування    | Інтегрована в стратегії    |
| Доступ до аналітики та foresight  | Обмежений               | Високий                    |
| Культура стратегічного планування | Слабо розвинена         | Частина бізнес-мислення    |

*Джерело: Розроблено авторами*

Тож, адаптивність у європейському контексті (згідно табл. 3) є не лише відповіддю на зміни, а прогнозування та проактивне управління майбутніми сценаріями. Це підхід, заснований на довірі до інституцій, горизонтальному лідерстві та екосистемному мисленні.

Сучасні проблеми успішного стратегічного управління адаптивністю досить специфічні, можуть містити наступні критерії опору успіху (табл. 4):

**Таблиця 4. Проблеми успішного стратегічного управління адаптивністю підприємства**

| Назва                                 | Зміст проблеми                                                                                               |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Опір змінам                           | Співробітники та менеджери можуть чинити опір змінам, що ускладнює впровадження нових стратегій та процесів. |
| Нестача ресурсів                      | Обмежені фінансові, людські чи технологічні ресурси можуть перешкоджати реалізації адаптивних стратегій.     |
| Невизначеність зовнішнього середовища | Швидко мінливі ринкові умови та зовнішні фактори можуть ускладнити прогнозування та планування.              |
| Складність інтеграції                 | Інтеграція нових технологій та процесів у існуючі структури може бути складною та витратною у часі.          |
| Недолік інформації                    | Відсутність якісної аналітики та даних може призвести до неправильних рішень та стратегічних помилок.        |
| Короткострокова орієнтація            | Фокус на короткострокових результатах може відволікати від довгострокових стратегій адаптації.               |

*Джерело: Розроблено авторами*

Зазначені вище проблеми потребують уважного аналізу та розробки комплексних рішень для успішного управління адаптивністю підприємства. Тож, вважаємо обґрунтованим представити 10 критеріїв, які дозволять говорити про 100% успіх адаптивності підприємства (табл.5):

**Таблиця 5. ТОП 10 критеріїв успіху стратегічного управління  
адаптивністю підприємства**

| №  | Назва критерію                          | Питома вага (%) | Характеристика критерія                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Гнучкість організаційної структури (Гс) | 15              | Здатність швидко змінювати структуру та процеси у відповідь на зміни зовнішнього середовища.                            |
| 2  | Інноваційні можливості (Ім)             | 15              | Рівень впровадження нових ідей, технологій та процесів для покращення продукції та послуг.                              |
| 3  | Технологічна готовність (Тг)            | 15              | Рівень використання сучасних технологій для оптимізації процесів та підвищення ефективності.                            |
| 4  | Клієнтська орієнтація (Ко)              | 10              | Здатність підприємства адаптуватися до потреб та очікувань клієнтів.                                                    |
| 5  | Аналітичні можливості (Ам)              | 10              | Здатність збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень                                                |
| 6  | Управління ризиками (Ур)                | 10              | Ефективність системи управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки змін                              |
| 7  | Командна робота та співробітництво (Кс) | 10              | Рівень взаємодії між різними підрозділами та командами всередині підприємства.                                          |
| 8  | Фінансова стійкість (Фс)                | 10              | Здатність підприємства підтримувати фінансову стабільність за умов змін.                                                |
| 9  | Культура навчання (Кн)                  | 2,5             | Наявність середовища, що сприяє постійному навчанню та розвитку співробітників.                                         |
| 10 | Соціальна відповідальність (Св)         | 2,5             | Рівень залучення підприємства до соціальних та екологічних ініціатив, що може підвищити його репутацію та адаптивність. |

*Джерело: Розроблено авторами*

Формула успіху стратегічного управління адаптивністю підприємства буде мати такий вигляд:

$$\begin{aligned}
 U_c (100\% = & (Гс) + (Ім) + (Тг) + (Ко) + (Ам) + (Ур) + (Кс) + (Фс) + \\
 & + (Кн) + (Св) \\
 & (1)
 \end{aligned}$$

Не піддається сумніву, що адаптивність підприємств стає критично важливою в умовах швидкої зміни економічного, технологічного та соціального середовища. Стратегічне управління адаптивністю на основі запропонованих критеріїв успіху значно підвищить результативність процесу адаптації до змін.

Зважаючи на європейський досвід можна сформулювати наступні стратегічні орієнтири для підвищення адаптивності українських підприємств:

- інституціоналізація стратегічного планування — навіть для малого бізнесу важливо запровадити регулярний аналіз змін і формулювання гнучких сценаріїв.
- побудова партнерських екосистем — через участь у кластерних об'єднаннях, консорціумах, цифрових платформах.
- формування організаційної культури змін — адаптивність має стати частиною корпоративної ідентичності.
- розвиток foresight-інструментів — для виявлення трендів, weak signals та вбудовування їх у стратегії.
- імплементація ESG-принципів — як стратегічного інструменту виживання на глобальних ринках.

Зазираючи у майбутнє, штучний інтелект (ШІ) наразі дійсно демонструє надзвичайну аналітичну потужність, швидкість обробки даних і здатність до самообучення, що робить його незамінним інструментом у питаннях стратегічної адаптації підприємств.

Нижче наведено, як саме штучний інтелект може бути інтегрований у систему стратегічного управління адаптивністю вітчизняного підприємства (табл. 6)

Як видно з табл. 6, штучний інтелект радикально трансформує стратегічне управління адаптивністю підприємств — від реактивного до проактивного та сценарного підходу. Завдяки foresight AI, адаптивному маркетингу, управлінню в реальному часі та цифровим двійникам, сучасні підприємства можуть швидко реагувати на зміни, моделювати наслідки стратегічних рішень і зменшувати час ухвалення рішень у кілька разів, забезпечуючи системну й гнучку адаптацію в умовах нестабільності.

**Таблиця 6. Сценарії використання штучного інтелекту  
стратегічного управління адаптивністю підприємства**

| Параметр                                                                           | Специфіка                                                                                                                                                                                                                                                             | Приклад                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прогнозування трендів і сценарне моделювання (foresight AI)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– виявлення трендів, weak signals, інфляційних і регуляторних ризиків;</li> <li>– побудови альтернативних сценаріїв розвитку ринку;</li> <li>– виявлення "вікон можливостей" на основі трендової динаміки.</li> </ul>          | системи типу AI-powered foresight platforms (як у Siemens чи Deloitte) будують адаптивні сценарії розвитку подій із точністю, недосяжною для людини. |
| Адаптивний маркетинг і продуктова стратегія                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналізу реакції ринку, що дозволяє адаптувати продуктові лінійки під поведінкові зміни;</li> <li>– генерувати персоналізовані ціннісні пропозиції;</li> <li>– тестувати віртуальні MVP (minimum viable products).</li> </ul> | Amazon, Zalando застосовують ШІ для постійної адаптації товарної пропозиції, цінової стратегії, візуального контенту.                                |
| Управління адаптивністю в режимі реального часу (Real-time AI-Driven Adaptability) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– реальна адаптація процесів, поставок, маркетингу, фінансів у режимі online;</li> <li>– зниження часу на прийняття стратегічних рішень у 5–10 разів;</li> <li>– інтеграція машинного навчання в ERP-системи.</li> </ul>       | Tesla використовує гібридну AI-систему для адаптивного управління всією операційною екосистемою — від R&D до постачання.                             |
| Побудова цифрових двійників підприємств (Digital Twins for Strategic Simulation)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє створювати цифрові моделі підприємства;</li> <li>– стимулює вплив будь-яких змін на фінансову модель; операційні процеси; стратегії виходу на нові ринки.</li> </ul>                                                | GE та Bosch моделюють зміни у виробництві чи логістиці перед їхнім впровадженням                                                                     |

*Джерело: Розроблено авторами на основі [4-6]*

Протягом наступних 7-10 років стратегічна адаптивність вітчизняних підприємств буде майже повністю автоматизована, а ключові рішення ухвалюватимуться в реальному часі гібридними системами штучного інтелекту, що об'єднують прогнозування, моделювання й самонавчання.

Глибоко переконані, що в умовах затяжної війни вітчизняним підприємствам критично важливо інтегрувати адаптивні ШІ-рішення для прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв нестабільності та оперативної перебудови бізнес-моделей, що дозволить не лише вижити, а й закласти фундамент для стійкого розвитку в постконфліктний період.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

1. Адаптивність повинна розглядатися не як разова реакція на зовнішні загрози, а як інтегрована складова стратегії підприємства, що формується через організаційні, технологічні та культурні зміни. Категорійний підхід

дозволяє краще зрозуміти обмеження та можливості стратегічного управління для різних типів підприємств.

2. Стратегічна адаптивність є критичним фактором виживання та розвитку підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Малий бізнес демонструє високу оперативність адаптації, однак обмежений ресурсно; середній бізнес потребує системного підходу до цифровізації; великі корпорації впроваджують складні алгоритми прогнозування на основі штучного інтелекту.

3. Рекомендації, які можна надати для малого бізнесу — фокус на підвищенні цифрової грамотності та впровадженні простих AI-рішень для автоматизації ключових процесів. Для середнього бізнесу — розробка адаптивних сценаріїв стратегічного планування із залученням big data та CRM-аналітики. Для великого бізнесу — побудова центрів передового досвіду з цифрової трансформації та стратегічного foresight на базі AI.

4. На рівні держави та наукової спільноти також матимуть сенс ряд положень. Для держави — доцільно створити інфраструктурну підтримку адаптивності підприємств через грантові програми цифровізації та експертний супровід. Для науковців — актуальним є подальше дослідження моделей управління адаптивністю в контексті етичного та прозорого використання штучного інтелекту.

### **Література**

1. Kienko D. A., Kolmakova O. M. Adaptability as a competitive advantage of the strategy of success. Internet conferences of KhNUMG named after OM Beketov. 2023.

2. Tsyplitskaya O., Deyneko O. Adaptability of strategic planning of industrial development in conditions of global instability. Economy and Society. 2023. No. 56.

3. Bugaychuk O. V. The concept of digital strategy of the organization: adaptability, synergy and flexibility of systems as a single whole. Section 1 Digital transformation of the economy of Ukraine: Innovative entrepreneurship, national security. 2004. P. 895-899

4. Stetsyak O. V. The Concept and Content of Enterprise Sustainability in the Digital Economy. Economic Achievements: Perspectives and Innovations 2025. No. 14.

5. Skladannyi P., Kostyuk Yu., Rzaeva S., Samoilenko Yu., Savchenko T. Development of modular neural networks for detecting different classes of network attacks. Cybersecurity: education, science, technology. № 3 (27). 2025. P. 534-548.

6. Onoprienko D. O. Adaptive management of dynamic changes of the enterprise. Adaptive management of dynamic changes of the enterprise. № 6/2. 2021. P. 36-40.

### References

1. Kienko, D.A. and Kolmakova, O.M. (2023), “Adaptability as a competitive advantage of the strategy of success”, Internet conferences of KhNUMG named after OM Beketov, Kharkiv, Ukraine.

2. Tsyplitskaya, O. and Deyneko, O. (2023), “Adaptability of strategic planning of industrial development in conditions of global instability”, Economy and Society, vol. 56.

3. Bugaychuk, O.V. (2004), “The concept of digital strategy of the organization: adaptability, synergy and flexibility of systems as a single whole”, Section 1 Digital transformation of the economy of Ukraine: Innovative entrepreneurship, national security, pp. 895 – 899

4. Stetsyak, O.V. (2025), “The Concept and Content of Enterprise Sustainability in the Digital Economy”, Economic Achievements: Perspectives and Innovations, vol. 4.

5. Skladannyi, P. Kostyuk, Yu. Rzaeva, S. Samoilenko, Yu. and Savchenko, T. (2025), “Development of modular neural networks for detecting different classes of network attacks”, Cybersecurity: education, science, technology, vol. 3 (27)., pp. 534-548.

6. Onoprienko, D.O. (2021), “Adaptive management of dynamic changes of the enterprise”, Adaptive management of dynamic changes of the enterprise, vol. 6/2, pp. 36-40.

*Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.*