

Н. С. Носань,
д. е. н., професор,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>
О. О. Хмельницький,
здобувач освітньо-наукового ступеня доктор філософії,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4445-4538>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.232

МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Nosan,
Doctor of Economics, Professor,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky
O. Khmelnytskyi,
candidate for the educational and scientific degree of Doctor of Philosophy,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

MECHANISM OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивних моделей управління, які забезпечують гнучкість, швидкість реагування та стійкість підприємств у динамічному та невизначеному середовищі. Проаналізовано сутність цифрової трансформації як комплексного процесу, що охоплює зміни бізнес-моделей, організаційної структури та системи управління підприємства. Визначено ключові підходи до трактування цифрової трансформації та їх значення для управління розвитком. Розроблено авторський механізм адаптивного управління, який включає взаємопов'язані блоки діагностики, стратегічного планування, цифрової інтеграції, реалізації управлінських рішень і контролю. Обґрунтовано інструментальне забезпечення механізму, зокрема використання ERP, CRM, BI-аналітики, цифрових платформ та хмарних технологій. Доведено практичне значення механізму для українських підприємств у забезпеченні ефективного, конкурентоспроможного та стійкого розвитку.

The article examines the theoretical and practical aspects of forming a mechanism of adaptive management of enterprise development in the context of digital transformation. The necessity of transition from traditional management approaches to adaptive models that ensure flexibility, rapid response to environmental changes, and resilience of enterprises in a dynamic and uncertain environment is substantiated. It is emphasized that digital transformation should be considered not only as the implementation of new technologies, but as a comprehensive process of transformation of business models, organizational structures, corporate culture, and management systems. The study analyzes key theoretical approaches to understanding digital transformation, including

technological, organizational, business-model, and systemic perspectives, and determines their significance for improving enterprise development management. It is proved that effective management requires the integration of digital tools into all levels of management, which enhances decision-making quality, reduces risks, and increases competitiveness. An authorial mechanism of adaptive management of enterprise development is proposed, which includes interconnected blocks of diagnostics, strategic planning, digital integration, implementation of managerial decisions, and control and adaptation. The mechanism is based on the principles of cyclicity, flexibility, consistency, and continuous improvement, ensuring synchronization of management decisions with changes in the external environment and internal capabilities of the enterprise. Special attention is paid to the instrumental support of the mechanism, including ERP systems, CRM systems, business intelligence analytics, digital platforms, and cloud technologies. Their application ensures integration of business processes, accessibility of data, automation of management functions, and improvement of analytical support for decision-making. The practical significance of the proposed mechanism lies in its applicability for Ukrainian enterprises, as it allows increasing management efficiency, optimizing business processes, developing digital competencies of personnel, and ensuring sustainable and competitive development under conditions of uncertainty and digitalization of the economy.

Ключові слова: адаптивне управління, розвиток підприємства, цифрова трансформація, цифровізація, механізм управління, стратегічне управління, цифрові технології, цифрова зрілість, бізнес-процеси, ефективність управління.

Key words: adaptive management, enterprise development, digital transformation, digitalization, management mechanism, strategic management, digital technologies, digital maturity, business processes, management efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається не лише високим рівнем невизначеності, але й системною трансформацією економічного середовища під впливом глобалізаційних, технологічних та безпекових викликів. Посилення глобальної конкуренції, інтеграційні процеси, а також необхідність функціонування в умовах воєнної економіки суттєво ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і вимагають від них принципово нових підходів до забезпечення розвитку. Водночас активне впровадження цифрових технологій, таких як аналітика великих даних, автоматизація бізнес-процесів, хмарні сервіси та цифрові платформи, змінює логіку створення вартості та формує нові конкурентні переваги.

У таких умовах підприємства змушені функціонувати в динамічному середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін, нестабільністю попиту, трансформацією ринків та зростанням ролі інновацій. Це обумовлює необхідність оперативної адаптації до зовнішніх змін, що, у свою чергу, вимагає перегляду традиційних підходів до управління розвитком підприємства. Ієрархічні, жорстко регламентовані системи управління втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, адаптивним моделям, здатним швидко реагувати на зміни та використовувати можливості цифрового середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування адаптивного механізму управління розвитком підприємства, який дозволяє забезпечити гнучкість управлінських процесів, підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та сформувати стійкість до дестабілізуючих факторів. Такий механізм має базуватися на інтеграції цифрових технологій у систему управління, використанні сучасних інструментів аналітики та прогнозування, а також на принципах безперервного вдосконалення та інноваційного розвитку, що в сукупності створює передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації підприємств та її впливу на управління розвитком активно досліджується у сучасній економічній науці. Зокрема, у праці Томах В. В., Сігаєвої Т. Є. та Мартиненко М. В. [1] розкрито особливості впливу цифрових технологій на систему управління підприємствами та обґрунтовано їх значення як ключового чинника забезпечення адаптивності та сталого розвитку бізнесу.

У дослідженні Голушка Д.Ю. [2] цифрова трансформація розглядається як інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що зумовлює зміну бізнес-моделей, управлінських процесів та корпоративної культури. Автор також акцентує увагу на важливості підвищення рівня цифрової зрілості підприємств як передумови їх ефективного розвитку.

Калач Г. [3] підкреслює, що цифрова трансформація системи менеджменту підприємств передбачає комплексні зміни, які охоплюють цифрову стратегію, реінжиніринг бізнес-процесів, розвиток цифрових компетентностей та впровадження сучасних інформаційних систем.

Водночас у роботі Прохорової В. В., Юхман Я. В. та Янчака Ю. О. [4] доведено, що цифрова трансформація виходить за межі технологічних змін і передбачає глибоке переосмислення бізнес-процесів та управлінських підходів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо уваги приділено формуванню цілісного механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, який передбачає використання сучасних цифрових інструментів, забезпечує гнучкість управлінських процесів та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація у сучасній науковій літературі трактується не як одноразове впровадження окремих технологічних рішень, а як комплексний, багатовимірний і тривалий процес глибинних змін у функціонуванні підприємства. Узагальнення різних теоретичних підходів дає змогу виокремити декілька ключових напрямів її розуміння, кожен з яких акцентує увагу на певному аспекті трансформаційних перетворень.

Передусім у межах технологічного підходу цифрова трансформація розглядається як процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних сервісів. У цьому контексті основний акцент робиться на підвищенні операційної ефективності, зниженні витрат та оптимізації виробничих і управлінських процесів. Проте такий підхід є дещо обмеженим, оскільки зводить цифрову трансформацію лише до інструментального рівня, не враховуючи стратегічні та організаційні аспекти змін [5].

Більш широким є бізнес-модельний підхід, відповідно до якого цифрова трансформація пов'язується зі зміною логіки створення та привласнення вартості. У цьому випадку підприємство переосмислює свою роль на ринку, переходить від традиційних моделей ведення бізнесу до платформених, екосистемних або сервіс-орієнтованих моделей. Цифрові технології тут виступають не самоцілью, а засобом формування нових джерел доходів, виходу на нові ринки та підвищення клієнтоорієнтованості.

Важливе місце посідає організаційний підхід, який акцентує увагу на трансформації внутрішньої структури підприємства, зміні принципів управління, делегуванні повноважень, розвитку гнучких форм організації

праці та впровадженні проєктного управління. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як каталізатор переходу від ієрархічних до мережових і адаптивних організаційних структур, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Системний підхід інтегрує зазначені напрями та розглядає цифрову трансформацію як комплексний процес, що охоплює всі рівні функціонування підприємства — від технологічного до стратегічного. У межах цього підходу підприємство виступає як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, адаптується до його змін і трансформує власні внутрішні процеси з урахуванням нових цифрових можливостей [6].

Відтак, цифрова трансформація є не лише технологічним оновленням, а глибинною перебудовою бізнесу, що включає зміну бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури та системи управління підприємством. У цих умовах традиційні підходи до управління розвитком, які базуються на стабільності, довгостроковому плануванні та жорсткій ієрархії, втрачають свою ефективність. Натомість зростає значення адаптивних моделей управління, орієнтованих на гнучкість, швидкість прийняття рішень, використання цифрової аналітики та здатність до постійного самонавчання і трансформації, що в кінцевому підсумку забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Сутність адаптивного управління в умовах цифровізації полягає у формуванні такої системи управління підприємством, яка здатна оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати можливості цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку. У сучасних умовах господарювання адаптивність стає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою виживання і конкурентоспроможності підприємства, оскільки швидкість змін у ринковому середовищі, технологічні зрушення та зростання невизначеності вимагають постійного коригування управлінських рішень [7].

Адаптивність у системі управління означає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, трансформуючи свої бізнес-процеси відповідно до нових умов, а також інтегрувати цифрові технології у всі сфери діяльності. Важливим аспектом є забезпечення гнучкості управлінських рішень, що передбачає відхід від жорстко регламентованих процедур до більш динамічних і варіативних моделей управління. У цьому контексті адаптивність також передбачає підтримання стійкості розвитку підприємства навіть за умов високого рівня ризиків і невизначеності, що особливо актуально для українських підприємств у сучасних реаліях.

У контексті цифрової трансформації адаптивне управління базується на активному використанні сучасних цифрових інструментів, які забезпечують доступ до актуальної інформації, підвищують обґрунтованість управлінських рішень та сприяють автоматизації управлінських процесів. Зокрема, застосування аналітики великих даних дозволяє підприємствам виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів і оперативно реагувати на зміни попиту. Системи бізнес-аналітики забезпечують підтримку прийняття рішень на основі інтегрованих даних, що значно підвищує ефективність управління.

Використання штучного інтелекту відкриває можливості для автоматизації складних аналітичних процесів, оптимізації ресурсів та підвищення точності прогнозування. Цифрові платформи управління сприяють інтеграції різних функціональних підсистем підприємства в єдине інформаційне середовище, що забезпечує прозорість і узгодженість управлінських дій. Водночас автоматизовані системи планування ресурсів (ERP) дозволяють ефективно координувати виробничі, фінансові та логістичні процеси, забезпечуючи їх узгодженість і оптимізацію [8].

Адаптивне управління в умовах цифровізації є комплексним підходом, який поєднує гнучкість управлінських рішень, використання цифрових технологій та орієнтацію на постійне вдосконалення. Його впровадження створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації, а також аналіз сучасної практики функціонування підприємств дозволяє зробити висновок про необхідність переходу до принципово нової логіки управління розвитком, яка базується на адаптивності, гнучкості та інтеграції цифрових інструментів у всі управлінські процеси. У результаті проведеного дослідження пропонується авторський механізм адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, який, на відміну від традиційних підходів, має комплексний характер і орієнтований на безперервне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Сутність запропонованого механізму полягає у поєднанні стратегічного, організаційного та технологічного компонентів управління, що забезпечує синхронізацію процесів прийняття рішень із можливостями цифрових технологій. Механізм побудовано за модульним принципом і включає взаємопов'язані блоки, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні розвитку підприємства, проте лише їх комплексна реалізація формує цілісну адаптивну систему управління.

З метою структуризації запропонованого підходу доцільно представити його у вигляді таблиці 1.

Запропонований механізм базується на принципі циклічності, що передбачає постійне повернення до етапу діагностики після реалізації управлінських рішень. Це забезпечує можливість оперативного врахування змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства, що є ключовою умовою адаптивності. Важливою

особливістю механізму є його орієнтація на використання цифрових інструментів на кожному етапі управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень та скоротити часові витрати на їх прийняття.

Окремої уваги заслуговує інструментальне забезпечення механізму, яке виступає його функціональною основою. Використання ERP-систем забезпечує інтеграцію бізнес-процесів підприємства в єдине інформаційне середовище, що сприяє підвищенню прозорості та узгодженості управлінських рішень. CRM-системи дозволяють ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, підвищуючи рівень клієнто-орієнтованості підприємства. BI-аналітика забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень на основі обробки великих масивів даних, що є особливо важливим в умовах невизначеності.

Крім того, цифрові платформи сприяють оптимізації операційної діяльності та забезпечують інтеграцію різних функціональних підсистем, тоді як хмарні технології гарантують доступність і мобільність даних, що підвищує гнучкість управління. Таким чином, інструментальне забезпечення не лише доповнює механізм, а й виступає ключовим фактором його ефективності.

Запропонований авторський механізм адаптивного управління розвитком підприємства дозволяє забезпечити системний підхід до управління в умовах цифрової трансформації, поєднуючи стратегічне бачення розвитку з оперативною гнучкістю та технологічною підтримкою. Його впровадження створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації їх діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного та динамічного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають свою ефективність. У статті обґрунтовано необхідність переходу до адаптивної моделі управління, яка передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, гнучко перебудовувати внутрішні процеси та активно використовувати потенціал цифрових технологій. Доведено, що саме інтеграція цифрових рішень у всі рівні управління — від стратегічного до операційного — створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства,

Таблиця 1. Авторський механізм адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації

Блок механізму	Зміст	Очікуваний результат
1. Діагностичний блок	Оцінка цифрової зрілості підприємства; аналіз зовнішнього середовища; визначення ключових факторів впливу	Формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень
2. Блок стратегічного планування	Формування цифрової стратегії розвитку; визначення стратегічних цілей; розробка альтернативних сценаріїв	Забезпечення стратегічної орієнтації розвитку підприємства
3. Блок цифрової інтеграції	Впровадження цифрових технологій; автоматизація бізнес-процесів; інтеграція інформаційних систем	Підвищення ефективності операційної діяльності
4. Блок реалізації управлінських рішень	Впровадження управлінських інновацій; оптимізація організаційної структури; розвиток цифрових компетенцій персоналу	Підвищення гнучкості та адаптивності управління
5. Блок контролю та адаптації	Моніторинг результатів діяльності; аналіз відхилень; коригування управлінських рішень	Забезпечення зворотного зв'язку та безперервного вдосконалення

Джерело: розробка автора.

прискорення процесів прийняття рішень та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

У ході дослідження встановлено, що цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як технологічне оновлення, а як комплексна перебудова всієї системи управління підприємством, що включає зміну бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури та підходів до прийняття управлінських рішень. У цьому контексті адаптивне управління виступає ключовим інструментом забезпечення розвитку, оскільки дозволяє синхронізувати стратегічні цілі підприємства з динамікою змін зовнішнього середовища та можливостями цифрових технологій.

Важливим науковим результатом є розробка авторського механізму адаптивного управління розвитком підприємства, який має системний і комплексний характер. Запропонований механізм охоплює взаємопов'язані блоки діагностики, стратегічного планування, цифрової інтеграції, реалізації управлінських рішень та контролю і адаптації, що забезпечує логічну послідовність управлінських дій і безперервність процесу розвитку підприємства. Його відмінною особливістю є орієнтація на використання цифрових інструментів на кожному етапі управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, знизити рівень ризиків та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Практичне значення запропонованого механізму полягає у можливості його застосування на українських підприємствах з урахуванням сучасних викликів, зокрема обмеженості ресурсів, нестабільності економічного середовища та необхідності швидкої адаптації до змін. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та забезпеченню стійкого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, результати дослідження відкривають нові напрями для подальших наукових пошуків. Зокрема, доцільним є розроблення методичного інструментарію для кількісної оцінки ефективності впровадження запропонованого механізму, що дозволить обґрунтувати економічну доцільність цифрової трансформації управління. Особливої уваги потребує проведення економічних досліджень, спрямованих на визначення залежності результативності діяльності підприємств від рівня цифровізації, а також розробка системи показників, що характеризують адаптивність управління. Реалізація цих напрямів сприятиме поглибленню теоретичних положень і підвищенню практичної цінності досліджень у сфері управління розвитком підприємств в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами в сучасних умовах. Академічні візії. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
2. Голушка Д.Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
3. Калач Г.М. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємств. Економічний простір. 2025.

№ 208. С. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>

4. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 104—111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
5. Carmo J.E.S. Digital transformation in the management of higher education institutions. Sustainable Futures. Volume 9, June 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692>
6. Gao S. et al. Digital transformation and innovation in SMEs. Cogent Business & Management. Volume 13, 2026. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2612775>
7. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435—441.
8. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 75—84.

References:

1. Tomakh, V.V., Sigayeva, T.E., and Martynenko, M.V. (2023), "Digital transformation of enterprise management in modern conditions", Academic visions, Vol. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
2. Golushka, D.Yu. (2025), "Digital transformation of enterprise management: global trends and Ukrainian practice", Economy and Society, Vol. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
3. Kalach, G.M. (2025), "Digital transformation of enterprise management system", Economic space, Vol. 208, pp. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>
4. Prokhorova, V.V., Yuhman, Ya.V., and Yanchak, Yu.O. (2024), "Enterprise transformation management based on digital coherence", Business Inform, Vol. 6, pp. 104—111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
5. Carmo, J.E.S. (2025), "Digital transformation in the management of higher education institutions", Sustainable Futures, Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692>
6. Gao, S. et al. (2026), "Digital transformation and innovation in SMEs", Cogent Business & Management. Vol. 13, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2612775>
7. Piletska, S.T., and Korytko, T.Yu. (2018), "System of adaptive management of the enterprise in conditions of changing external environment", Business Inform, Vol. 12, pp. 435—441.
8. Popelo, O. (2023), "Mechanism of adaptive management of the development of industrial enterprises in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy", Problems and prospects of economics and management, Vol. 1 (33), pp. 75—84.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26

Професійно рецензовано / Revised: 15. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26