

УДК: 005:658.0+658.589

Трут О. О.,

olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,

Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,

д. е. н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Вербова О. С.,

o.s.verbova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9584-629x,

Researcher ID: ABM-6290-2022,

д. е. н., проф., професорка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ДИНАМІЧНА АДАПТИВНІСТЬ

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю впровадження інноваційних управлінських підходів, здатних забезпечити динамічну адаптацію підприємств до сучасних викликів нестабільного середовища та їхню стратегічну стійкість і сталий розвиток. Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування інноваційних управлінських підходів та інструментарію динамічної адаптивності як пріоритетних чинників забезпечення стратегічної резильєнтності підприємств в умовах трансформаційних змін. Доведено необхідність оновлення управлінських підходів, пріоритетними напрямками якого є проактивні, гнучкі, інноваційні та адаптивні моделі управління підприємствами. Особливу увагу приділено концепціям гнучкого та адаптивного менеджменту підприємств. Розкрито вплив інструментарію Agile- і Leap-менеджменту, інноваційних управлінських моделей, цифрової трансформації, гнучкого стратегічного планування та підприємницької інноваційної культури на динамічну адаптивність підприємств до трансформаційних змін у сучасних реаліях. Наведено приклади успішного впровадження інновацій у менеджменті підприємств, зокрема українських компаній, що адаптувалися до воєнних викликів та соціально-економічної нестабільності. Розкрито вагому роль лідерства, командної взаємодії та стратегічного бачення в управлінні сталим розвитком підприємств. Обґрунтовано пріоритетне значення у забезпеченні стратегічної резильєнтності підприємств екологічної свідомості, етичності та корпоративної соціальної відповідальності як невід'ємних складових сучасної управлінської парадигми сталого розвитку. Запропоновано впровадити інноваційні інструменти для підвищення ефективності управління адаптивністю малих, середніх та великих підприємств у нестабільному середовищі. Синергія динамічної адаптивності, інноваційних підходів та сучасних цифрових технологій забезпечує ефективне стратегічне управління резильєнтністю підприємств в умовах трансформаційних змін. Перспективи подальших досліджень зосереджені на розробленні практичних моделей інтеграції адаптивності, інновацій та цифрових технологій у повсякденне управління підприємницькою діяльністю.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, трансформація, інновації, цифрові технології, підходи, адаптивність, ефективність, стратегічне управління, резильєнтність, сталий розвиток.

Trut O. O.,

olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,

Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Verbova O. S.,

o.s.verbova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9584-629x,

Researcher ID: ABM-6290-2022,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP AT THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION CHANGES: INNOVATION APPROACHES AND DYNAMIC ADAPTABILITY

Abstract. The actuality of research is determined the necessity of implementation the innovation managing approaches, which are capable to secure the dynamic adaptation of enterprises to the modern challenges of the unstable surroundings and it strategic stability and sustainable development. The aim of the article is theoretic-practical justification of innovation managing approaches and the instrumentarium of dynamic adaptability as the priority factors of ensuring strategic resilience of enterprises at the conditions of transformation changes. It is proved the necessity of update managing approaches, which the priority directions are proactive, flexible, innovative and adaptive models of managing enterprises. It is gave a special attention for concepts of flexible and adaptable management of enterprises. It is revealed the influence instrumentarium of Agile and Lean-management, innovative managing models, digital transformation, flexible strategic planning and entrepreneurial innovative culture into the dynamic adaptability enterprises to the transformation changes at the modern realities. It is set the examples of successful implementation innovations in management of enterprises, in particular Ukrainian companies, that it is adapted to the war challenges and social-economic instability. It is revealed a significant role of leadership, teamwork and strategic vision in managing of sustainable enterprises development. It is justified the priority meaning at the ensuring of the strategic resilience of enterprises ecological consciousness, ethical conduct and corporative of social responsibility as an integral parts of modern managing paradigm of sustainable development. It is proposed to implement the innovative instruments for increase the effectiveness management of adaptability small, medium, large enterprises in an unstable environment. Synergy of dynamic adaptability, innovative approaches and modern digital technologies ensure the effectiveness strategic managing of resilience enterprises at the conditions of transformation changes. The perspectives of further researches are concentrates into the developing practical models of integration adaptability, innovations and digital technologies into the post-war managing of entrepreneurial activity.

Key words: management, enterprise, transformation, innovations, digital technologies, approaches, adaptability, effectiveness, strategic managing, resilience, sustainable development.

JEL Classification: D81, M13, M14, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-26>

Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем турбулентності, спричиненим глобальними та локальними викликами, зокрема повномасштабною війною російської федерації проти України та іншими збройними конфліктами у світі, нестабільністю ринків, геополітичною напруженістю, наслідками пандемії, динамічним розвитком цифрових технологій, зміною моделей споживчої поведінки, екологічними загрозами та посиленням конкурентного тиску. В контексті окреслених викликів традиційні підходи до управління підприємницькою діяльністю втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня гнучкості, оперативності реагування та інноваційної спроможності. Значна кількість підприємств, особливо у країнах із трансформаційною економікою, стикається з проблемами адаптації до нових реалій, що проявляється у зниженні їхньої конкурентоспроможності, втраті ринкових позицій, неефективному використанні ресурсів та низькій інноваційній активності. Відсутність системного підходу до адаптивного управління та низький рівень впровадження інновацій у менеджменті підприємств суттєво обмежують їхню здатність оперативно реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати сталий розвиток. Водночас досвід провідних компаній свідчить, що впровадження інноваційних управлінських підходів, орієнтованих

на гнучкість, адаптивність, цифрову трансформацію та відкритість до динамічних змін, дає змогу не лише зберігати конкурентні позиції на ринку, а й досягати нових конкурентних переваг. Зазначене обумовлює актуальність дослідження теоретико-практичних засад адаптивного менеджменту підприємницької діяльності, пошуку комплексного інноваційного управлінського підходу, здатного забезпечити динамічну адаптацію підприємств до сучасних викликів нестабільного середовища та їхню стратегічну стійкість і сталий розвиток. Отже, постає нагальна потреба у науковому осмисленні сучасних викликів, що впливають на систему управління підприємствами, та впровадженні інноваційних управлінських підходів і ефективних інструментів динамічної адаптивності, які забезпечать стратегічну резильєнтність підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці та практики приділяють значну увагу проблемам підвищення адаптивності підприємств, впровадження інноваційних управлінських підходів і трансформації моделей менеджменту підприємницької діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливої актуальності ці питання набули у зв'язку з глобальними викликами – економічними, технологічними, екологічними та геополітичними, що суттєво впливають на здатність підприємств до функціонування та

розвитку. Проблематика адаптації систем управління до нових реалій, впровадження інноваційних стратегій, цифровізації управлінських процесів та управління гнучкістю підприємств висвітлена в низці сучасних наукових досліджень [1-16]. Зокрема, Н. В. Андрушкевич та І. Б. Антонів аргументують, що стратегічне планування має бути адаптивним і спрямованим на виділення ключових проблем через проблемно-цільові групи управління, що дозволяють ефективніше реагувати на нестабільність зовнішнього середовища [1]. О. С. Вербова та Р. М. Вербова обґрунтовують необхідність впровадження менеджерами інноваційних Agile-підходів у людиноцентричне управління персоналом українських підприємств, що сприятиме підвищенню гнучкості в адаптації до динамічних та непередбачуваних змін воєнного часу [2]. А. О. Длігач, Н. І. Гвоздей та М. В. Білошкурський доводять, що Lean-менеджмент, Agile-підходи, Big Data і AI є ключовими драйверами адаптивності в умовах кризи. Дослідники наголошують на необхідності державної підтримки через гранти, податкові стимули та науково-бізнесове партнерство [3]. М. М. Бердар та І. А. Чинчик обґрунтовують необхідність переходу підприємств до інноваційно орієнтованої моделі розвитку в сучасних умовах. Вчені акцентують особливу увагу на інтегрованих стратегіях управління інноваційним розвитком підприємництва [5]. В. В. Стадник, В. М. Йохна, М. О. Гаджук та Р. З. Романів досліджують, як бізнес-структури з високим рівнем адаптивності здатні проявити стійкість до стресів і забезпечити конкурентні переваги в умовах війни. Науковці пропонують методичний інструментарій для управлінського впливу на системні властивості підприємницьких структур [11]. П. Ю. Тішаков акцентує увагу на ефективності використання інноваційних маркетингових інструментів і адаптивних стратегій для оперативного реагування підприємств на ринкові зміни та посилення їхніх конкурентних позицій [14]. О. О. Трут та О. В. Кравець доводять, що інтеграція технологій штучного інтелекту з адаптивними управлінськими підходами в умовах нестабільності ринку і цифровізації бізнес-процесів забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток українських підприємств [15]. Попри значний обсяг наукових досліджень, проблематика менеджменту підприємництва в умовах сучасних викликів потребує подальшого теоретичного осмислення та розроблення практичних рекомендацій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування інноваційних управлінських підходів та інструментарію динамічної адаптивності як пріоритетних чинників забезпечення стратегічної резильєнтності підприємств в умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, непередбачуваністю та динамічністю змін. Пандемія COVID-19, глобальні економічні кризи, геополітична нестабільність, війна росії проти України, війни і воєнні конфлікти

у світі, стрімкий розвиток цифрових технологій та зміна споживчих пріоритетів формують нові виклики для підприємництва. У таких умовах традиційні моделі управління вже не забезпечують стабільного розвитку підприємств [4-7]. У контексті сучасних викликів посилюється актуальність проактивних, гнучких, інноваційних та адаптивних моделей управління підприємствами.

Наголосимо, що сучасний менеджмент підприємницької діяльності орієнтований на динамічну адаптивність, гнучкість та стратегію безперервних змін. Інноваційні підходи до управління підприємствами спрямовані на ефективну реалізацію перспективних бізнес-ідей в умовах обмежених ресурсів і підвищеного ризику. До основних рис сучасного менеджменту підприємств належать ініціативність, орієнтація на інновації, готовність до ризику та вміння ухвалювати нестандартні рішення. Основна мета сучасного менеджменту підприємств полягає не тільки у збереженні конкурентної позиції в умовах динамічного ринку, але й у забезпеченні інноваційного розвитку і стійкого зростання через реалізацію нових можливостей. Цей управлінський підхід поєднує класичні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання) із підприємницькими характеристиками, такими як ініціативність, проактивність, готовність до ризику, орієнтація на інновації [8-12].

Розкриємо основні риси сучасного менеджменту підприємств:

Орієнтація на нові можливості. Класичний менеджмент здебільшого реагує на виклики та загрози, тоді як сучасний менеджмент спрямований на активний пошук нових можливостей розвитку підприємств навіть у кризових умовах.

Високий рівень інноваційності. Сучасний менеджмент зосереджує основну увагу на створенні нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Інновації є не допоміжним інструментом, а базовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Готовність до ризику та невизначеності. Сучасний менеджер підприємства ухвалює рішення в умовах високої економічної невизначеності та ризику, за яких неможливо повністю передбачити результат. Ефективність прийняття управлінських рішень в окреслених умовах залежить від наявності стратегії управління ризиками та гнучкого мислення менеджера.

Оперативність прийняття управлінських рішень. У динамічному середовищі зволікання в ухваленні управлінських рішень можуть призвести до втрати конкурентних переваг. Тому важливою є здатність менеджерів діяти оперативно та приймати виважені рішення.

Пріоритет на створенні доданої цінності. Сучасний менеджмент зосереджує увагу не лише на прибутку, а й на створенні унікальної цінності для клієнтів, партнерів і суспільства.

Гнучкість та адаптивність організаційних структур. Сучасний менеджмент підприємств не визнає жорсткої ієрархії та надає перевагу

децентралізації, автономним командам і крос-функціональній співпраці, що забезпечує оперативне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Важливо наголосити, що сучасний менеджер підприємства поєднує функції управлінця та підприємця. Він не лише координує ресурси, а й генерує інноваційні ідеї, ініціює зміни та спрямовує команду на стратегічні напрями підприємницької діяльності. Сучасний менеджер поєднує стратегічне мислення із залученням персоналу до прийняття інноваційних управлінських рішень, володіє навичками адаптивного управління в умовах невизначеності, формує і розвиває інноваційну корпоративну культуру, а також постійно вдосконалює управлінські компетентності та стимулює безперервний професійний розвиток персоналу.

У таблиці 1 наведено основні відмінності класичного та сучасного менеджменту підприємств за основними критеріями:

Порівняльний аналіз показує, що класичний менеджмент орієнтований на забезпечення стабільності й ефективності функціонування підприємств. Натомість сучасний менеджмент характеризується проактивністю, інноваційністю, гнучкістю, готовністю до обґрунтованого ризику та спрямованістю на пошук і реалізацію нових можливостей для сталого розвитку підприємств.

Визначимо роль менеджменту інноваційної підприємницької діяльності в контексті сучасних викликів. В умовах високої нестабільності, глобальних криз та технологічних трансформацій саме інноваційний стиль управління дає змогу підприємствам не лише протистояти зовнішнім загрозам, але й утримувати лідерські позиції на ринку. Такі підприємства швидко адаптуються до нових реалій, перевіряють гіпотези для прийняття інноваційних рішень, залучають інвесторів для сталого інноваційного розвитку, виходять на нові ринки та формують нові тренди. Сучасне інноваційне підприємництво орієнтоване на пошук нових можливостей і комерціалізацію інновацій. Цьому виду підприємництва властива особлива поведінка менеджера: новаторське управлінське мислення,

гнучкий стиль керівництва, готовність брати на себе ризики з реалізації нових проєктів [4, с. 113].

Наголосимо, що інноваційні підходи в менеджменті підприємництва в умовах високої конкуренції, цифровізації та глобальної нестабільності стають критично необхідними для забезпечення успішного функціонування бізнесу. Глобальна конкуренція є потужним чинником, що стимулює впровадження інновацій і водночас пред'являє нові вимоги до організації бізнес-процесів та стратегічного розвитку підприємств. Динамічний розвиток технологій формує сучасні критерії конкурентоспроможності, за яких цифрова трансформація бізнесу, автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту та аналіз великих даних стають вирішальними умовами для утримання й посилення позицій на ринку [5, с.459]. Завдяки інноваційним управлінським підходам підприємства здатні оперативно адаптуватися до трансформаційних змін, розробляти нові продукти й послуги, ефективно використовувати ресурси та активно залучати клієнтів.

Зазначимо, що у кризових умовах підприємствам особливо важливо впроваджувати Lean-менеджмент, спрямований на максимальне усунення втрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективності виробничих процесів. Виокремимо основні принципи моделі адаптивного Lean-менеджменту: створення цінності з орієнтацією на потреби клієнта; нівелювання зайвих процесів (мінімізація часових, матеріальних та трудових втрат); безперервне вдосконалення (Kaizen); залучення всіх працівників до покращення виробничих процесів [3, с. 70]. Наголосимо, що впровадження основних принципів Lean-менеджменту забезпечує не лише стійкість функціонування підприємств, але й формування конкурентних переваг, інноваційний розвиток та посилення лідерських позицій на ринку в умовах сучасних викликів. У стартапах Lean-підхід застосовують через методику Lean Startup, яка передбачає створення MVP (мінімально життєздатного продукту) для тестування бізнес-ідей із мінімальними витратами ресурсів.

Таблиця 1

Відмінності класичного та сучасного менеджменту підприємств

Критерій	Класичний менеджмент	Сучасний менеджмент
Основна мета	Стабільність і ефективність функціонування	Інноваційний розвиток і зростання
Ставлення до ризику	Мінімізація ризиків	Усвідомлене прийняття та управління обґрунтованими ризиками
Підхід до змін	Реактивний	Проактивний
Орієнтація	Внутрішня (удосконалення процесів)	Зовнішня (створення нових ринків, нові можливості)
Стиль керівництва	Авторитарний	Гнучкий, лідерський
Інноваційність	Обмежена	Висока

Джерело: сформовано авторами

Особливої актуальності в умовах сучасних викликів набуває Agile-менеджмент (гнучке управління). Впровадження Agile-методики забезпечує підприємствам можливість оперативного адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища завдяки ітеративному підходу до планування, розробки та постійного вдосконалення продуктів із урахуванням зворотного зв'язку. Вважаємо, що імплементація основних Agile-принципів в управління підприємницькою діяльністю, зокрема пріоритетної орієнтації на задоволення клієнта через швидке і безперервне постачання продукту, гнучкості у плануванні та реалізації завдань, формування самоорганізованих команд, постійної комунікації зі стейкхолдерами та регулярної оцінки й удосконалення процесів, сприятиме підвищенню адаптивності підприємства та ефективності управління, скороченню циклу створення продукту й формуванню стійких конкурентних переваг [2, с. 417-419]. Agile-підходи забезпечують найвищу результативність у динамічних галузях економіки (ІТ, маркетинг, роздрібна торгівля), де конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від здатності оперативного тестувати гіпотези, швидко впроваджувати зміни та гнучко адаптувати бізнес-процеси до трансформацій ринкового середовища.

Стратегічно важливим інструментарієм менеджменту підприємництва в умовах трансформаційних змін є дизайн-мислення (Design Thinking). Основу дизайн-мислення становить людиноцентричний підхід до вирішення нагальних проблем, що ґрунтується на глибокому розумінні потреб користувачів і спрямований на створення інноваційних рішень через емпатію, креативне генерування ідей та їх експериментальне тестування. Вважаємо, що окреслений підхід дизайн-мислення, особливо в період затяжної кризи, спричиненої повномасштабною війною, сприятиме підвищенню резильєнтності підприємств, забезпеченню глибокого розуміння потреб і емоційного стану споживачів та формуванню інноваційних управлінських рішень, адаптованих до умов високої невизначеності.

Послідовна реалізація етапів дизайн-мислення – Empathize (дослідження вихідної проблеми та глибоких потреб користувачів), Define (структуризація й чітке формулювання ключової проблеми), Ideate (генерування альтернативних ідей і можливих рішень), Prototype (розроблення та візуалізація прототипів), Test (перевірка рішень через зворотний зв'язок) – забезпечує глибоке розуміння проблемної ситуації, активізацію творчого потенціалу команди та поетапну перевірку запропонованих рішень, що у підсумку підвищує інноваційність, ефективність використання ресурсів і здатність підприємств адаптуватися до надскладних сучасних викликів.

Зазначимо, що дизайн - мислення допомагає підприємствам вийти за межі традиційних рішень, глибше зрозуміти потреби користувачів у складних обставинах і оперативного вирішувати проблеми.

Наприклад, українські розробники мобільних застосунків та сервісів почали активно використовувати дизайн-мислення, щоб краще зрозуміти, як змінилися запити користувачів під час війни. Через дослідження потреб користувачів (Empathize) ітеративні прототипи швидко тестуються з реальними користувачами, що забезпечує створення функцій, які ефективно вирішують нагальні проблеми. Наведемо інший приклад. Організації, які створюють послуги для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), застосовують дизайн-мислення для виявлення найважливіших потреб людей, які втратили житло чи роботу. Через етапи Empathize і Define вони формують чітке розуміння проблем, потім генерують ідеї й швидко перевіряють їхні прототипи у локальних громадах. Послідовне проходження етапів дизайн-мислення допомагає оперативного розробляти рішення саме для потреб ВПО [9, с. 271-279].

Наголосимо на пріоритетній ролі цифрової трансформації у підвищенні ефективності стратегічного управління підприємствами, яка забезпечує інтеграцію новітніх технологій, оперативність прийняття управлінських рішень та динамічну адаптацію до сучасних викликів. Нові можливості стратегічного розвитку підприємств залежать насамперед від інноваційного мислення лідерів, їхньої креативності й стратегічного бачення та здатності впроваджувати інструменти цифрової трансформації, підвищувати цифрові компетенції персоналу. Використання Big Data допомагає підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати ринкові тенденції, підвищувати ефективність бізнес-процесів і створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів. CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, сприяють збереженню лояльності та оптимізації продажів. Впровадження ERP-систем забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних і кадрових процесів підприємств у єдину інформаційну систему та підвищує оперативність управлінських рішень. Вагому роль в управлінні підприємницькою діяльністю відіграють хмарні технології, оскільки забезпечують доступ до інформації у режимі реального часу та підвищують гнучкість бізнес-процесів. Нові можливості для стратегічного управління підприємствами створює Інтернет речей (IoT), який генерує великі обсяги даних, що сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та оперативній мінімізації ризиків [8]. Інструментами реалізації стратегічних рішень підприємств є штучний інтелект та машинне навчання, які забезпечують глибокий аналіз даних та підвищують точність управлінських прогнозів. В умовах посилення глобалізаційних процесів і конкуренції менеджерам потрібно не тільки оперативного реагувати на динамічні зміни, але й вміти прогнозувати майбутні тенденції за допомогою використання інструментів штучного інтелекту. На сучасних нестабільних ринках, що постійно зазнають глобальних економічних та політичних викликів, така проактивність стає ключовим фактором протидії

деструктивним зовнішнім впливам і забезпечення стратегічної стійкості підприємств [15, с. 88]. Отже, інтегроване використання сучасних цифрових технологій підвищує адаптивність підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища та створює нові можливості для сталого стратегічного зростання.

Зосередимо увагу на пріоритетній ролі відкритих інновацій (Open Innovation) як ефективного інструменту протидії складним викликам, підвищення резильєнтності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку. Зростання конкуренції за інноваційні ресурси та знання зумовлює необхідність переходу до моделей відкритих інновацій, які передбачають активне залучення стартапів, клієнтів, науково-дослідних установ, фрілансерів та інших учасників інноваційних екосистем для спільного розроблення інноваційних рішень [12, с. 15]. Впровадження моделі відкритих інновацій створює умови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища і сприяє забезпеченню економічної, соціальної та екологічної резильєнтності підприємств у сучасних реаліях. Організаційними формами відкритих інновацій є хакатони, краудфандингові платформи, партнерські R&D проекти, інкубатори та акселератори, які забезпечують інтеграцію внутрішнього й зовнішнього інноваційного потенціалу підприємств, розширюють можливості реалізації новітніх ідей та сприяють створенню інноваційних продуктів і послуг як основи сталого розвитку [13, с. 89-92]. Прикладом реалізації концепції відкритих інновацій є діяльність великих компаній (Nestlé, Procter & Gamble тощо), які створюють інноваційні хаби та відкриті платформи співпраці зі стартапами.

Важливо зазначити, що в умовах трансформаційних змін інноваційність безпосередньо

пов'язана зі стратегічним підходом до управління сталим розвитком підприємств, який ґрунтується на дотриманні принципів економічної ефективності, екологічної свідомості, етичності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Інновації як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку підприємств охоплюють екопродукти, енергозберігаючі та екологічно чисті технології, етичні ланцюги постачання, інноваційні програми КСВ. Отже, економічна ефективність, екологічна свідомість, етичність та КСВ як невід'ємні складові сучасної управлінської парадигми сталого інноваційного розвитку мають пріоритетне значення у забезпеченні стратегічної резильєнтності підприємств.

У реаліях динамічних змін, кризи і високої економічної невизначеності адаптивність є однією з найважливіших компетентностей менеджерів, оскільки саме здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати інноваційні підходи до стратегічного управління визначає довготермінову стійкість і сталий розвиток підприємств. Ефективність управління адаптивністю підприємств залежить від комплексного підходу, який охоплює моніторинг змін зовнішнього середовища, гнучке стратегічне планування, структурні, кадрові й технологічні трансформації, формування культури безперервного навчання та впровадження адаптивних інноваційних стратегій, що забезпечує стійкі конкурентні позиції в умовах невизначеності [16].

Для виявлення відмінностей у реагуванні на трансформаційні зміни проведемо порівняльний аналіз адаптивності малих, середніх та великих підприємств (табл. 2):

Таблиця 2

Порівняльний аналіз адаптивності малих, середніх та великих підприємств

Параметр	Мале підприємство	Середнє підприємство	Велике підприємство
Стратегічна гнучкість	Висока гнучкість, швидка адаптація до змін	Помірна гнучкість, поєднання адаптивності з частковою формалізацією стратегічного планування	Обмежена гнучкість, орієнтація на стабільність, що супроводжується високим рівнем формалізації стратегічних процесів
Організаційна структура	Мінімальна кількість управлінських рівнів, швидко трансформується	Функціонально-модульна, здатна до структурної адаптації	Складна ієрархічна структура, важко піддається адаптації
Прийняття рішень	Оперативне прийняття рішень	Висока швидкість прийняття рішень	Повільне прийняття рішень
Ресурсний потенціал	Обмежений рівень ресурсного забезпечення	Збалансований рівень ресурсного забезпечення	Високий рівень забезпеченості всіма видами ресурсів
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Висока оперативність реагування	Помірно-оперативна, комбінована	Повільна реакція, обмежена бюрократичними процедурами
Стійкість до ризиків	Обмежена до глобальних ризиків (здатність швидко реагувати на локальні ризики)	Помірна стійкість, поєднує організаційну гнучкість і ресурсну забезпеченість для подолання ризиків	Висока завдяки ресурсам, але адаптація до змін повільна
Адаптивність	Ситуативна	Поєднання сценарної та операційно-стратегічної адаптивності	Стратегічна адаптивність, реалізується через формалізовані управлінські механізми

Джерело: сформовано авторами

Порівняльний аналіз свідчить, що масштаб діяльності підприємств безпосередньо впливає на рівень їх адаптивності та інноваційності. Малі підприємства вирізняються високою оперативною гнучкістю, швидким прийняттям управлінських рішень та здатністю впроваджувати локальні інновації, але їх ресурсний потенціал і стратегічна стійкість до глобальних ризиків обмежені. Середні підприємства поєднують гнучкість із формалізацією процесів, здатні до локальних інновацій і адаптивних змін, мають збалансований ресурсний потенціал і помірну стійкість до ризиків. Великі підприємства характеризуються значним ресурсним потенціалом, здатним забезпечити масштабні інновації, та повільнішою, проте системною стратегічною адаптивністю, але їхня реакція на локальні зміни часто уповільнена через бюрократизовані механізми. Впровадження інновацій на великих підприємствах вимагає значних інвестицій.

Отже, підвищення адаптивності підприємств до сучасних викликів потребує врахування їх масштабу та ефективного використання ресурсного потенціалу для досягнення стратегічних цілей. Пропонуємо впровадити інноваційні інструменти щодо підвищення ефективності управління адаптивністю підприємств в умовах трансформаційних змін:

– для малих підприємств посилити ресурсний потенціал через залучення фінансування та партнерство. Впровадити інструменти Lean-менеджменту, що сприятимуть залученню працівників до вдосконалення процесів та оптимізації прийняття управлінських рішень з метою підвищення адаптивності;

– для середніх підприємств впровадити систему стратегічного контролінгу з використанням цифрового інструментарію, зокрема інструментів Big Data, KPI з метою вдосконалення стратегічного планування. Це забезпечить системний моніторинг змін зовнішнього середовища, підвищить адаптивність підприємств до змін та точність прогнозування;

– для великих підприємств інтегрувати в діяльність усіх структурних підрозділів партнерські R&D-проекти, що підвищать гнучкість організаційної структури завдяки посиленню міжфункціональної взаємодії та забезпечить оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища. Впровадити технології штучного інтелекту як стратегічного інструменту мінімізації надмірних бюрократичних процедур в управлінських процесах та підвищення оперативності прийняття рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Менеджмент підприємництва в умовах сучасних викликів потребує інноваційного управлінського мислення, ефективної адаптивності до динамічних змін, гнучких

структур управління та безперервного вдосконалення управлінських процесів. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційної моделі управління підприємницькою діяльністю, здатної забезпечити стратегічну резильєнтність підприємств у реаліях трансформаційних змін. Основою інноваційної моделі стратегічного управління резильєнтністю підприємств у нестабільному середовищі є синергія динамічної адаптивності, інновацій та сучасних цифрових технологій. Адаптивність як стратегічна управлінська компетентність забезпечує оперативне реагування на зовнішні виклики через гнучку трансформацію бізнес-процесів й організаційної структури, що підвищує конкурентоспроможність підприємств у динамічному та нестабільному середовищі. Водночас впровадження інноваційних управлінських підходів і сучасних цифрових технологій підвищує результативність діяльності підприємств та створює нові можливості для їх сталого розвитку. Інтеграція інструментів штучного інтелекту в управління підприємствами суттєво посилює інноваційний потенціал та підвищує адаптивність до трансформаційних змін. Гармонійне поєднання динамічної адаптивності, інноваційних підходів та сучасних цифрових технологій забезпечує в умовах трансформаційних змін стратегічну резильєнтність підприємств і їх здатність до швидкого повоєнного відновлення економіки України.

Подальші дослідження будуть зосереджені на розробленні практичних моделей інтеграції адаптивності, інновацій та цифрових технологій у повоєнне управління підприємницькою діяльністю.

ЛІТЕРАТУРА

- Андрушкевич Н. В., Антонів І. Б. Формування адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-8>.
- Вербова О. С., Вербова Р. М. Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. Вип. 57. С. 402–425. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>.
- Длігач А. О., Гвоздей Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1(5). С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.
- Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування.

Економіка та держава. 2020. № 12. С. 109-113. DOI: 10.32702/23066806.2020.12.109.

5. Бердар М. М., Чинчик І. А. Стратегічні вектори інноваційного розвитку підприємництва в сучасному конкурентному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 1 (295). С. 454-464. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-454-464.

6. Коробка С. В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>.

7. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 222-227. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>.

8. Куць Н. В. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>.

9. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. № 4. С. 261-295. DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21.

10. Павлюк Т. С., Полусмяк Ю. І., Гончаров А. Е. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-9>.

11. Стадник В. В., Йохна В. М., Гаджук М. О., Романів Р. З. Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур як детермінанти їх стресостійкості та конкурентоспроможності. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 6-15. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1)).

12. Каліна І. І., Петров В. С., Шуляр Н. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3. № 3. С. 12-19. DOI: 10.60022/3(3)-2S.

13. Мірошніченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1 (222). С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11>.

14. Тішаков П. Ю. Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>.

15. Трут О. О., Кравець О. В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. *Вісник ЛТЕУ*.

Економічні науки. 2025. № 84. С. 83-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>.

16. Фатюха Н. Г., Гемпель І. Г. Стратегічне управління адаптивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.79>.

REFERENCES

1. Andrushkevych, N. V. and Antoniv I. B. (2024), Formuvannia adaptivnoi stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva, *Upravlinnya zminamy ta inovatsii*, № 11, s. 52-56, DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-8>.

2. Verbova, O. S. and Verbova, R. M. (2024), Ludynotsentrychne upravlinnia personalom ukrain-skykh pidpriemstv yak protydiaa vyklykam voiennoho chasu, *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, Vyp. 57, s. 402-425, DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>.

3. Dlihach, A. O., Hvozdiei, N. I. and Biloshkurskyi, M. V. (2025), Analiz innovatsiinykh modelei adaptivnoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni zasady ta praktychni aspekty zastosuvannia, *Filosofii ta upravlinnia*, № 1(5), s. 66-75, DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.

4. Havrysh, O. M., Pylnova, V. P. and Piskovets, O. V. (2020), Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, znachennia ta problem v suchasnykh umovakh-funktsionuvannia, *Економіка та держава*, № 12, s. 109-113, DOI: 10.32702/23066806.2020.12.109.

5. Berdar, M. M. and Chynchyk, I. A. (2026), Stratehichni vektory innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v suchasnomu konkurentnomu seredovyshchi, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 1 (295), s. 454-464, DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-454-464.

6. Korobka, S. V. (2025), Upravlinnia adaptivnistiu maloho pidpriemnytstva v umovakh nevyznachenosti, *Problemy suchasnykh transformatsii, Serii: ekonomika ta upravlinnia*, № 17, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>.

7. Kravchyk, Ju. and Ruzhytskyi, Ju. (2024), Orhanizatsino-upravlinnski innovatsii v sferi menedshmentu konkurentospromozhnosti biznesu, *Modeling the development of the economic systems*, № 1, s. 222-227, DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>.

8. Kuts, N. V. (2025), Intehratsiia suchasnykh tekhnolohii v systemu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom, *Економіка та суспільство*, Vyp. 75, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>.

9. Lopushniak, H., Bondarenko, S. and Dmytruk, S. (2024), Dydzain-myslennia yak instrument transformatsii pidkhodiv do rozvytku liderstva u sotsialnii sferi, *Social Development and Security*, Vol. 14, № 4, s. 261-295, DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21.

10. Pavliuk, T. S., Polusmiak, Yu. I. and Honcharov, A. Ye. (2024), Novitni mozhlyvosti stratehichnoho rozvytku innovatsii ukrainskykh pidpriemstv, *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № 9, s. 44-50, DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-9>.

11. Stadnyk, V. V., Yokhna, V. M., Hadzhuk, M. O. and Romaniv, R. Z. (2023), Proaktyvna adaptivnist I systemni vlastyivosti pidpriemnytskykh struktur yak determinanty yikh stresostiikosti ta konkurentospromozhnosti, *Development Service Industry Management*, № 2, s. 6-15, DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1)).

12. Kalina, I. I., Petrov, V. S. and Shuliar, N. M. (2026), Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva v umovakh turbulentnoho seredovyshcha, *Aktualni problemy staloho rozvytku*, Tom 3, № 3, s. 12-19, DOI: 10.60022/3(3)-2S.

13. Miroshnychenko, O. (2023), Kontseptsia vidkrytykh innovatsii: zmist ta praktyka vykorystannia, *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, № 1 (222), s. 88-94, DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11>.

14. Tishakov, P. Yu. (2024), Innovatsiini adaptivni stratehii v upravlinni malymy pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti, *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, № 9, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>.

15. Trut, O. O. and Kravets, O. V. (2025), Vplyv intelektu na pryiniattia upravlinskykh rishen v menedzhmenti pidpriemstva, *Visnyk LTEU, Ekonomichni nauky*, № 84, s. 83-91, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>.

16. Fatiukha, N. H. and Hempel, I. H. (2025), Stratehichne upravlinnia adaptivnistiu pidpriemstva, *Efektivna ekonomika*, № 7, DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.79>.

Стаття надійшла: 04.02.2026

Стаття прийнята: 24.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026