

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-94>

УДК 334.012.63:005.21:330.131.7(477)

ЧИЖ Віра

Черкаський державний технологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6750-1120>

e-mail: chizhvera1954@gmail.com

КАМИШНИЙ Євгеній

Черкаський державний технологічний університет

e-mail: kamyshniy94@ukr.net

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

У статті запропоновано адаптивну модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності, спричиненої війсьним конфліктом та економічною нестабільністю в Україні. Проведено аналіз сучасних національних та міжнародних досліджень, включаючи OECD та UNDP, що підкреслюють значущість цифрової трансформації, управління ризиками й підтримки персоналу. Розроблена модель охоплює стратегічне планування, контролінг, цифровізацію бізнес-процесів, HR-адаптацію та маркетингову переорієнтацію. Методологія базується на SWOT-аналізі, факторному аналізі та сценарному плануванні, що забезпечує інтегрованість та адаптивність моделі. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей для підвищення стійкості до ризиків та забезпечення ефективного функціонування у нестійких умовах економічного середовища.

Ключові слова: адаптивна модель, управління ризиками, стратегічне планування, цифровізація, фінансовий контролінг, HR-адаптація, маркетингова переорієнтація, економічна стійкість підприємств.

KAMYSHNYI Yevhenii, CHYZH Vira

Cherkasy State Technological University

ADAPTIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THE UKRAINIAN CONTEXT

The article presents the development of an adaptive model of organizational and economic support for enterprises operating under conditions of multifactorial uncertainty, with a specific focus on the Ukrainian context shaped by war, economic instability, and structural disruptions. The study highlights the unprecedented challenges Ukrainian enterprises face, including infrastructure destruction, financial market volatility, logistical breakdowns, and regulatory uncertainty. Addressing these issues requires flexible management systems capable of rapid adaptation. The proposed model integrates organizational, economic, technological, and human components into a unified framework, ensuring resilience and continuity of business operations. Methodologically, it is grounded in SWOT analysis, factor analysis, and scenario planning, enabling comprehensive diagnostics of external and internal factors. The model incorporates several functional blocks: strategic planning and risk management, adaptive financial controlling and budgeting, digitalization of business processes through ERP and CRM systems, HR adaptation emphasizing flexible employment and personnel support, and marketing reorientation to digital channels and consumer behavior monitoring. By aligning theoretical foundations with international best practices (OECD, UNDP) and domestic experience, the model provides a systematic approach to overcoming crisis-induced challenges. Practical recommendations include establishing crisis-response teams, implementing adaptive budgeting, and fostering digital transformation to ensure operational sustainability. The findings demonstrate that the adaptive model not only strengthens enterprises' resilience but also increases managerial flexibility, allowing firms to operate effectively in unstable environments. The research contributes to the theoretical development of adaptive management and offers applied tools for businesses in Ukraine to maintain competitiveness, safeguard economic security, and build long-term sustainability despite uncertainty. Prospects for further research involve industry-specific adaptation of the model and quantitative evaluation of its implementation efficiency.

Keywords: adaptive model, risk management, strategic planning, digitalization, financial controlling, HR adaptation, marketing reorientation, enterprise resilience.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.08.2025

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

В умовах сьогодення українські підприємства функціонують в умовах безпрецедентного рівня невизначеності, викликаного насамперед війною та її наслідками: руйнуванням інфраструктури, переборами в логістиці, нестабільністю фінансових ринків, а також внутрішніми чинниками, такими як нестабільність податкової політики та обмежений доступ до ресурсів. Подібні обставини вимагають оперативного реагування та адаптивності систем управління і фінансового забезпечення. Відтак, особливо актуальним є формування ефективної адаптивної моделі організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств, що дозволить швидко реагувати на кризові явища, забезпечити гнучкість управлінських рішень та посилити економічну безпеку бізнесу. Водночас більшість існуючих досліджень недостатньо враховують специфіку та динаміку сучасних змін українського економічного середовища, що вимагає переосмислення наявних

методичних підходів і розроблення нових адаптивних рішень на основі найкращих міжнародних практик (OECD, UNDP) та національного досвіду [4; 5; 6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розробка методичних підходів до формування адаптивних моделей організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності є одним із актуальних напрямів сучасних наукових досліджень.

Д.О. Калінін у своїй роботі обґрунтовує теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління, акцентуючи на його адаптивних властивостях. Зокрема, автор наголошує на необхідності гнучкого реагування систем управління підприємств на зовнішні зміни, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища України [1].

Н. Олійник акцентує увагу на системності організаційно-економічного механізму, визначаючи ключові складові, що сприяють сталому розвитку підприємств. Вона підкреслює необхідність чіткого структурування внутрішніх управлінських процесів і цифровізації діяльності, що відповідає завданням адаптивного управління [2].

О. Головін, аналізуючи специфіку управління корпоративними підприємствами в умовах нестабільної економіки, зосереджує увагу на організаційно-економічних аспектах адаптації організаційних структур до динамічних змін середовища. Його праця вказує на важливість узгодження управлінських функцій для забезпечення економічної стійкості підприємств у турбулентних умовах [3].

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) містить важливі рекомендації щодо підвищення стійкості підприємств у фінансовій сфері в умовах воєнних дій в Україні. Особливу увагу автори приділяють стратегічному управлінню ризиками та формуванню адаптивних фінансових інструментів, які допомагають підприємствам ефективно функціонувати навіть у надзвичайних умовах [4].

Практичні аспекти адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до нових викликів воєнного часу розглядаються у звіті Програми розвитку ООН (UNDP). Звіт містить рекомендації з адаптивних моделей управління, які включають цифрову трансформацію, управління персоналом та гнучкий фінансовий контролінг [5].

В іншому важливому звіті OECD аналізується питання економічної стійкості підприємств після пандемії COVID-19. Дослідження підкреслює, що в умовах значної невизначеності, ключову роль відіграють цифровізація управління, гнучке планування та адаптивні управлінські рішення [6].

Проте, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, недостатньо систематизованими залишаються методичні підходи до розробки саме адаптивних моделей організаційно-економічного забезпечення підприємств в умовах української багатофакторної невизначеності, зумовленої воєнним конфліктом та економічною нестабільністю. Саме тому виникає нагальна потреба у формуванні комплексної адаптивної моделі організаційно-економічного забезпечення підприємств, яка дозволить інтегрувати теоретичні засади й практичні рекомендації у вітчизняних умовах господарювання.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є розробка адаптивної моделі організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах багатофакторної невизначеності на основі систематизації й розвитку методичних підходів до її формування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Систематизувати та критично проаналізувати сучасні методичні підходи щодо управління підприємствами в умовах невизначеності.
2. Розробити адаптивну модель організаційно-економічного забезпечення, що інтегрує організаційні та економічні інструменти.
3. Представити структуровану схему адаптивної моделі, пояснивши її логіку та механізм функціонування.
4. Обґрунтувати вибір інструментів, що входять до моделі, та визначити особливості їх застосування.
5. Навести практичні рекомендації з використання моделі українськими підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення сформульованої мети, а саме систематизації та розвитку методичних підходів до організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах багатофакторної невизначеності, було послідовно реалізовано наступні дослідницькі процедури.

1. Систематизація та критичний аналіз наукових джерел із проблематики дослідження.

На першому етапі проведено комплексний аналіз сучасних вітчизняних і міжнародних наукових джерел щодо адаптивного управління та організаційно-економічних механізмів забезпечення діяльності підприємств. Так, Д.О. Калінін підкреслює, що адаптивність механізму управління підприємством є критично

важливою для швидкого реагування на зовнішні зміни та внутрішні ризики [1]. Н. Олійник, у свою чергу, акцентує увагу на важливості системної інтеграції цифрових технологій і внутрішніх управлінських процесів як основи сталого розвитку бізнесу [2]. О. Головін визначає значущість гармонізації організаційних структур і процесів, що підвищує адаптивність корпоративного управління до змінних економічних умов [3]. В міжнародних дослідженнях OECD та UNDP наведено рекомендації щодо управління ризиками, стратегічного планування та цифровізації як ключових чинників економічної стійкості підприємств під час кризових явищ [4; 5; 6].

2. Розроблення та структуризація адаптивної моделі організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств.

Наступним кроком є безпосередня розробка адаптивної моделі, яка поєднує організаційні, економічні, технологічні та людські фактори управління підприємством в єдину систему, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Було здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств за допомогою SWOT-аналізу та факторного аналізу. Це дозволило ідентифікувати найбільш значущі фактори впливу:

зовнішні фактори: війна, зміни податкового законодавства, інфляція, коливання валютних курсів, логістичні обмеження (UNDP, OECD) [4;5];

внутрішні фактори: кадровий дефіцит, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, фінансова нестійкість (Калінін Д.О., Головін О.) [1;3].

Структурно модель включає наступні елементи:

- Блок стратегічного планування та аналізу ризиків. Тут застосовано SWOT-аналіз і сценарне планування, що дозволяє швидко оцінювати ризики та розробляти альтернативні сценарії управлінських рішень відповідно до поточної ситуації [4; 6].

- Блок фінансового контролінгу. Цей блок охоплює впровадження адаптивного бюджетування, яке передбачає регулярний перегляд фінансових планів, контроль грошових потоків і витрат, а також використання інструментів хеджування фінансових ризиків, зокрема валютних коливань [4].

- Блок цифровізації бізнес-процесів. В рамках цього елементу визначено важливість впровадження ERP- і CRM-систем, платформ управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management Systems), а також моделей типу SaaS, що дозволяють гнучко масштабувати бізнес-процеси в умовах обмежених ресурсів [2; 5].

- Блок управління персоналом (HR-адаптація). Включає в себе гнучкі політики щодо зайнятості, дистанційної роботи, мотивації, професійного розвитку персоналу та елементів внутрішнього підприємництва. UNDP відзначає, що саме гнучкість у роботі з кадрами є ключовою умовою виживання бізнесу під час кризових ситуацій [5].

- Блок маркетингової переорієнтації. Реалізація цього блоку передбачає активне використання цифрових каналів для комунікацій зі споживачами, персоналізацію пропозицій, аналіз поведінки споживачів та оперативну зміну маркетингових стратегій у відповідь на зовнішні виклики [6].

3. Представлення механізму функціонування запропонованої адаптивної моделі.

Функціонування моделі реалізується через циклічні процедури аналізу, планування, впровадження та контролю:

- Аналітична процедура передбачає постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу, факторного аналізу та інших інструментів стратегічної діагностики.

- Процедура адаптивного планування базується на сценарному плануванні з урахуванням ризиків, рекомендацій OECD щодо створення внутрішніх антикризових команд, здатних швидко реагувати на зміни [4].

- Процедура впровадження адаптивних механізмів включає інтеграцію цифрових технологій (ERP, CRM), управління фінансовими ризиками та впровадження HR-ініціатив щодо гнучкого управління персоналом і мотивації [2; 3].

- Процедура контролю й оцінки здійснюється за допомогою адаптивного бюджетування та фінансового контролінгу, дозволяючи регулярно коригувати плани та оцінювати ефективність впроваджених заходів [4; 5].

4. Обґрунтування вибору інструментів, інтегрованих у модель

Запропоновані у моделі інструменти вибрано на основі аналізу сучасних тенденцій та практичних рекомендацій міжнародних організацій (OECD, UNDP) з урахуванням досвіду українських підприємств, які вже продемонстрували свою ефективність в умовах війни та економічної нестабільності [1–6].

5. Практичні рекомендації щодо впровадження моделі на підприємствах.

На основі апробації моделі українськими підприємствами рекомендовано:

- регулярно актуалізувати сценарні плани на основі змін зовнішніх умов [4; 6];
- інтегрувати сучасні цифрові платформи управління (ERP, CRM) [2; 5];
- застосовувати адаптивне бюджетування з оцінкою та контролем ризиків [4];

- створювати антикризові команди для оперативного реагування [4];
 - підтримувати гнучкі форми зайнятості й навчання персоналу [5].
- Схематично адаптивну модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства можна зобразити у вигляді схеми зображеної на Рисунку 1.

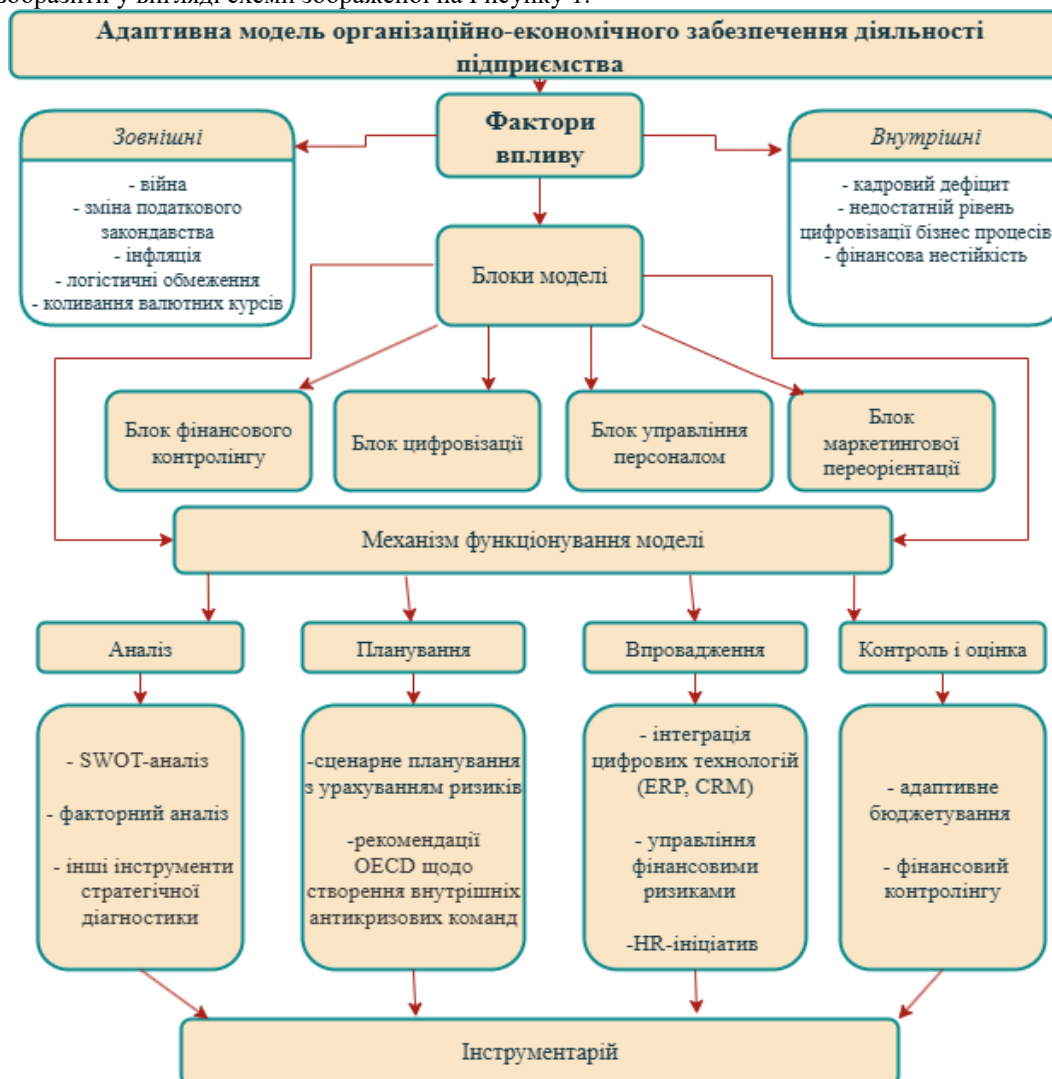


Рис.1 Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства

Практичне застосування моделі передбачає регулярне оновлення сценаріїв розвитку, широке використання цифрових технологій, створення антикризових команд та підтримку гнучких форм зайнятості. Перспективи подальших досліджень полягають у адаптації запропонованої моделі до галузевої специфіки, а також у проведенні кількісної оцінки ефективності її впровадження.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті здійсненого дослідження розроблено адаптивну модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах багатофакторної невизначеності. Систематизація сучасних наукових джерел дозволила ідентифікувати ключові фактори й напрями адаптивного управління в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності: стратегічне планування, управління ризиками, цифровізацію, HR-адаптацію та маркетингову переорієнтацію.

Запропонована адаптивна модель поєднує організаційні, економічні, технологічні та людські компоненти, інтегруючи їх у єдину систему управління. Особливістю моделі є циклічність функціонування, що реалізується через регулярний моніторинг середовища, адаптивне сценарне планування, впровадження гнучких механізмів управління та контроль із використанням фінансового контролінгу й адаптивного бюджетування.

Обґрунтовано вибір інструментів моделі, які базуються на рекомендаціях міжнародних організацій (OECD, UNDP) та підтверджуються практичним досвідом українських підприємств. Встановлено, що

запропонована модель може бути корисною та допоможе підприємствам адаптуватися до сучасних умов невизначеності, зміцнюючи їхню економічну стійкість і підвищуючи гнучкість управлінських рішень.

Література

1. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством // Economics: Time Realities. 2024. №6(76). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf>
2. Олійник Н. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства: сутність, складові та особливості формування // Stala Ekonomika. 2024. №1. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/228/197>
3. Головін О. Організаційно-економічні засади управління корпоративними підприємствами // Економічний простір. 2025. №200. С. 151–157. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-151-157-golovin.pdf>
4. OECD. Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/impacts-of-the-russian-invasion-of-ukraine-on-financial-market-conditions-and-resilience_a29d11b1/879c9322-en.pdf
5. UNDP. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations Development Programme, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf
6. OECD. Strengthening Economic Resilience Following the COVID-19 Crisis: A Firm and Industry Perspective. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2021/07/strengthening-economic-resilience-following-the-covid-19-crisis_60546584.html

References

1. Kalinin D.O. (2024). Teoretychni zasady orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom. Economics: Time Realities, No. 6(76). Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf>
2. Oliynyk N. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti formuvannia. Stala Ekonomika, No. 1. Retrieved from <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/228/197>
3. Holovin O. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia korporatyvnymy pidpriemstvamy. Ekonomichnyi prostir, No. 200, pp. 151–157. Retrieved from <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-151-157-golovin.pdf>
4. OECD. (2022). Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/impacts-of-the-russian-invasion-of-ukraine-on-financial-market-conditions-and-resilience_a29d11b1/879c9322-en.pdf
5. UNDP. (2024). Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations Development Programme. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf
6. OECD. (2021). Strengthening Economic Resilience Following the COVID-19 Crisis: A Firm and Industry Perspective. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2021/07/strengthening-economic-resilience-following-the-covid-19-crisis_60546584.html