

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-15>

УДК 658:005.591.6:004

JEL classification: M15, O33, M21, O31, L26

ЧОБИТОК Вікторія

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків  
<https://orcid.org/0000-0002-5272-388X>

ГНАТЧЕНКО Єгор

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків  
<https://orcid.org/0009-0001-3508-4801>

## ІННОВАЦІЙНО-АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування інноваційно-адаптивних підходів до управління промисловими підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку бізнес-середовища характеризується високим рівнем турбулентності, макроекономічної нестабільності, цифровізації та швидких технологічних змін, які зумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей корпоративного управління. Доведено, що жорстко регламентовані системи управління, орієнтовані переважно на ретроспективний аналіз інформації, втрачають ефективність у динамічному ринковому середовищі через наявність значних часових лагів між виникненням зовнішніх загроз і прийняттям управлінських рішень.

Метою дослідження визначено теоретичне обґрунтування сутності інноваційно-адаптивних підходів до формування ефективної системи управління підприємствами на основі застосування методу структурно-декомпозиційного аналізу базових категорій. У межах дослідження проведено глибинний аналіз понять «цифровізація», «управління», «ефективна система», «адаптація» та «інновація». Встановлено, що ізольоване функціонування зазначених елементів не забезпечує достатнього рівня життєздатності підприємства в умовах невизначеності, тоді як їх інтеграція формує підґрунтя для створення проактивної системи управління.

Запропоновано ієрархічну модель інноваційно-адаптивної системи управління, яка включає інформаційно-базовий рівень, заснований на ERP-системах, аналітичний рівень із використанням економіко-математичного моделювання, інноваційно-технологічний рівень, що передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, OCR та RPA, а також управлінський рівень прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано, що сучасна ефективна система управління повинна поєднувати механізми швидкої адаптації бізнес-процесів до зовнішніх змін із постійним впровадженням інноваційних цифрових інструментів.

У результаті наукового синтезу сформовано концепцію інноваційно-адаптивного управління як комплексної методології проактивного корпоративного розвитку, що дозволяє трансформувати корпоративні дані з інструменту фіксації історичних подій у базу для оцінювання ризиків та підтримки управлінських рішень у режимі реального часу. Практична значущість дослідження полягає у створенні теоретичного підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності вітчизняних промислових підприємств у цифровому середовищі.

Ключові слова: інноваційно-адаптивний підхід, цифрова трансформація, цифрова економіка, система управління, бізнес-процеси, структурно-декомпозиційний аналіз, інновації, адаптація, цифровізація, проактивне управління, стратегія.

CHOBITOK Viktoriia, HNATCHENKO Yehor

National Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogical Academy»  
V.N. Karazin Kharkiv National University

## INNOVATIVE-ADAPTIVE APPROACHES TO FORMING AN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION: THEORETICAL ASPECTS

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming innovation-adaptive approaches to the management of industrial enterprises under conditions of digital transformation of the economy. It is substantiated that the current stage of business environment development is characterized by a high level of turbulence, macroeconomic instability, digitalization, and rapid technological change, which necessitate the revision of traditional corporate management models. It is proved that rigidly regulated management systems focused mainly on retrospective analysis of information lose their effectiveness in a dynamic market environment due to significant time lags between the emergence of external threats and managerial decision-making.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification for the essence of innovation-adaptive approaches to the formation of an effective enterprise management system based on the application of the structural-decomposition analysis method to key categories. Within the framework of the research, an in-depth analysis of the concepts of "digitalization," "management," "effective system," "adaptation," and "innovation" was carried out. It has been established that the isolated functioning of these elements cannot ensure a sufficient level of enterprise viability under conditions of uncertainty, whereas their integration forms the basis for creating a proactive management system.

A hierarchical model of an innovation-adaptive management system is proposed, which includes an information-basic level based on ERP systems, an analytical level using economic and mathematical modeling, an innovation-technological level involving the implementation of artificial intelligence, OCR, and RPA technologies, as well as a managerial level for strategic decision-making. It is substantiated that a modern effective management system should combine mechanisms for rapid adaptation of business processes to external changes with the continuous implementation of innovative digital tools.

*As a result of the scientific synthesis, the concept of innovation-adaptive management has been formed as a comprehensive methodology of proactive corporate development that enables the transformation of corporate data from a tool for recording historical events into a basis for risk assessment and managerial decision-making in real time. The practical significance of the research lies in creating a theoretical foundation for improving the competitiveness, sustainability, and efficiency of domestic industrial enterprises in the digital environment.*

*Keywords: innovative and adaptive approach, digital transformation, digital economy, management system, business processes, structural decomposition analysis, innovation, adaptation, digitalization, proactive management, strategy.*

Стаття надійшла до редакції / Received 07.04.2026  
Прийнята до друку / Accepted 12.05.2026  
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ЧОБИТОК Вікторія, ГНАТЧЕНКО Єгор

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

На сучасному етапі розвитку світової та вітчизняної економіки функціонування промислових підприємств відбувається в умовах перманентних трансформацій. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зміна глобальних ланцюгів доданої вартості та високий рівень макроекономічної невизначеності детермінують перехід до цифрової економіки. У цьому контексті традиційні, ієрархічні та жорстко регламентовані системи управління підприємствами втрачають свою релевантність. Вони виявляються неспроможними забезпечити необхідну швидкість і гнучкість реакції на зовнішні та внутрішні зміни.

Для збереження конкурентоспроможності підприємству, вже недостатньо просто оптимізувати наявні бізнес-процеси, виникає об'єктивна необхідність у формуванні принципово нової архітектури управління. Така система має не лише пасивно пристосовуватися до змін середовища (захисна функція), але й проактивно генерувати нові можливості для розвитку через впровадження новітніх технологій (функція розвитку). Отже, формування ефективної системи управління вимагає синергетичного поєднання процесів адаптації та інноваційної діяльності з урахуванням впливу цифрової трансформації, що актуалізує потребу в глибокому теоретичному осмисленні сутності «інноваційно-адаптивних підходів» та їх ролі в сучасному менеджменті.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика формування ефективних систем управління, розвитку інноваційного потенціалу, організаційної адаптації та цифрової трансформації підприємств має потужне наукове підґрунтя і перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених.

Фундаментальні основи теорії інноваційного розвитку, стратегічного управління та адаптації економічних систем до турбулентного середовища закладені в класичних працях таких науковців, як бізнес-процесів, що є критично важливим для перебудови підприємств, глибоко розкрита у дослідженнях

З огляду на перехід до цифрової економіки, сучасний світовий науковий дискурс змістився у бік концепції динамічних здібностей та цифрової трансформації бізнесу. Зокрема, теоретичні аспекти здатності підприємств швидко інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції (що є основою адаптивності) обґрунтовані в роботах D. Teece. Роль інформаційних технологій, аналітики великих даних та стратегій цифрової трансформації у підвищенні ефективності систем управління ґрунтовно досліджуються такими провідними вченими, як T. Davenport, G. Westerman, D. Rogers.

Вагомий внесок в адаптацію цих світових концепцій до реалій функціонування вітчизняних підприємств зробили українські вчені. Так, питання формування ефективних механізмів управління, моделювання бізнес-процесів та забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільності висвітлені в працях О.С. Максимова, В.І. Щелкунова, Л.І. Дмитришина. Дослідженню інноваційного розвитку та цифровізації економічних систем на різних рівнях присвячені роботи О.І. Амоші, С.М. Ілляшенка, В.І. Ляшенка, О.О. Грибіненко та інших. У їхніх наукових розвідках переконливо доведено, що адаптивність та інноваційна активність є безальтернативними критеріями життєздатності сучасного бізнесу.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Незважаючи на широке коло досліджень, у сучасній економічній науці простежується певна фрагментарність у розумінні процесів управління в умовах цифровізації. Поняття «інновація», «адаптація», «система управління» та «цифровізація» часто розглядаються науковцями як відокремлені категорії, а практика вимагає їх комплексного поєднання. На сьогодні залишається недостатньо розробленим єдиний теоретико-категоріальний апарат, який би комплексно розкривав сутність поняття «інноваційно-адаптивна система управління» у взаємозв'язку до цифрового середовища. Існує потреба у проведенні структурно-декомпозиційного аналізу цих дефініцій для формування цілісного наукового бачення.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Мета статті** – на основі структурно-декомпозиційного аналізу базових понять («система управління», «ефективність», «адаптація», «інновація», «цифровізація») теоретично обґрунтувати сутність інноваційно-адаптивного підходу та сформулювати авторське концептуальне бачення ефективної системи управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою вирішення поставленого завдання та формування цілісної концепції інноваційно-адаптивного підходу, доцільно провести структурно-декомпозиційний аналіз ключових дефініцій, що формують тему нашого дослідження. Відповідно до логіки наукового пошуку, детальному аналізу підлягають такі базові поняття: «цифровізація», «управління», «ефективна система», «адаптація» та «інновація».

Оскільки сучасне середовище функціонування промислових підприємств визначається тотальним проникненням інформаційних технологій в розвиток підприємств, першочерговим завданням є визначення сутності поняття «цифровізація». У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до трактування цієї категорії (табл. 1).

Таблиця 1

#### Аналіз сутності поняття «цифровізація»

Автор	Сутність поняття
Грибіненко О. [1]	Перехід до цифрового формату даних, який супроводжується глибокою оптимізацією бізнес-процесів підприємства та створенням нових технологічних платформ у новій економічній парадигмі.
Ляшенко В.І., Вишневський О.С. [2]	Наскрізний процес впровадження цифрових технологій (цифрова модернізація), який веде до кардинальних змін в економіці та відкриває можливості для проривного розвитку підприємств промисловості.
	Спосіб структурування багатьох сфер соціального та економічного життя навколо цифрових комунікаційних та медіа-інфраструктур; процес переходу від аналогових до цифрових бізнес-моделей.
Литвинов О.М. [4]	Глобальний процес переходу суспільства та систем управління на сучасні цифрові технології обробки інформації, що створює нові виклики для безпеки, але підвищує швидкість операцій.
	Використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для створення додаткової цінності та отримання доходу; процес переходу до цифрового бізнесу.
Череп О.Г., Дашко І.М. [6]	Коллективний та інтегрований процес використання електронних даних та рішень для захисту економіки та оптимізації діяльності підприємств у сучасному турбулентному середовищі.
Філіппова С.В., Малін О.Л. [7]	Системне впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою створення нових конкурентних переваг та подолання викликів макросередовища.
Авторське визначення	Цифровізація (в контексті управління підприємством) - це безперервний процес інтеграції новітніх технологічних інструментів у бізнес-процеси, метою якого є трансформація масивів даних у режимі реального часу для усунення часових лагів та забезпечення базису для прийняття проактивних управлінських рішень.

Як свідчить проведений аналіз, у сучасному науковому дискурсі поняття цифровізації вийшло за межі простого переведення інформації з паперового носія на електронний (оцифрування). Сьогодні цифровізація розглядається вітчизняними та зарубіжними вченими як глибинна трансформація бізнес-моделей [3, 5] та наскрізний процес модернізації [2, 7].

Спираючись на сформульоване авторське визначення, підкреслимо, що для вітчизняних промислових підприємств цифровізація є не самоціллю, а критично важливим інструментарієм. Вона створює інформаційне середовище, що дозволяє автоматизувати операції, мінімізувати вплив «людського фактора» та перейти від ретроспективного обліку до оперативного моніторингу виробничих відхилень у режимі реального часу.

Наявність високотехнологічного цифрового середовища вимагає перегляду самих принципів керівництва підприємством, що актуалізує необхідність дослідження сутності базового поняття «управління». Розвиток економічної думки демонструє еволюцію цього терміна від жорсткого адміністрування до гнучкого процесного керування (табл. 2).

Таблиця 2

#### Аналіз сутності поняття «управління»

Автор	Сутність поняття
	Особливий вид професійної діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу; здатність досягати цілей організації.
	Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів організації для досягнення різких (стрибокподібних) поліпшень у таких ключових показниках, як вартість, якість, сервіс і темпи.
Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. [10]	Цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин навколишнього середовища.
Максимов О.С. [11]	Процесний підхід, де основою формування та вдосконалення діяльності підприємства в сучасних умовах є інтелектуальні бізнес-операції, що забезпечують ефективність бізнесу.
Щелкунов В.І., Бортнік А.М.	Імплементация процесного підходу в умовах глобалізації, що передбачає безперервне вдосконалення взаємопов'язаних видів діяльності для досягнення цілей підприємства.
Чобіток В.І., Дерябкін А. [13]	Системний вплив на економічний розвиток підприємства з урахуванням умов транзитивної (перехідної) економіки та розподілу ресурсів для забезпечення його життєдіяльності.

Автор	Сутність поняття
Авторське визначення	Управління (в умовах цифрової трансформації) - це безперервний, проактивний процес цілеспрямованого впливу на бізнес-процеси підприємства, який базується на оперативному моніторингу відхилень (збурень) у режимі реального часу та використанні оцифрованих даних для прийняття рішень, що мінімізують економічні втрати та забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Як демонструє проведений аналіз, у сучасній науці управління розглядається не через призму статичної ієрархії, а як динамічний процес взаємодії з бізнес-процесами (позиції [9], [11], [12]). Більшість авторів сходяться на тому, що сутність управління полягає в цілеспрямованому впливі на систему для зміни її стану у відповідь на зовнішні виклики.

Однак, спираючись на авторське визначення, варто наголосити на зміні парадигми: у цифровому світі ключовою вимогою до управління стає ліквідація часового лагу між виникненням проблеми та управлінською дією. Управління трансформується з констатації фінансових результатів постфактум («посмертний облік») на архітектуру оперативного передбачення. Втім, будь-який управлінський вплив має оцінюватися за його результативністю. Процес управління має сенс лише тоді, коли він формує систему, здатну досягати поставлених завдань з мінімальними витратами ресурсів, логічним продовженням дослідження є розкриття сутності поняття «ефективна система».

Будь-який управлінський вплив, особливо в умовах цифрової трансформації, має оцінюватися за критерієм результативності. Зміна управлінських парадигм спрямована на формування архітектури, яка здатна функціонувати без збоїв та втрат, у зв'язку з цим, логічним продовженням дослідження є розкриття сутності поняття «ефективна система» (табл. 3).

Таблиця 3

## Аналіз сутності поняття «ефективна система»

Автор	Сутність поняття
	Цілісність, результативність якої визначається не стільки тим, як працюють її окремі частини (елементи), скільки тим, наскільки добре вони взаємодіють між собою для досягнення спільної мети організації.
	Система, що здатна безперервно генерувати цінність (прибуток) шляхом цілеспрямованого виявлення та усунення «вузьких місць» (обмежень) у своїх процесах, замість хаотичного локального покращення окремих підсистем.
Дмитришин Л.І. [16]	Модель взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства, оптимізація якої дозволяє усунути дублювання функцій, надмірні витрати та проблеми узгодженості дій між підрозділами.
Оксамитна Л., Пряха Р. [17]	Інтегрована архітектура (на базі сучасних ERP-систем), яка забезпечує комплексну підтримку прийняття рішень, автоматизацію рутинних операцій та узгодженість інформаційних потоків між усіма рівнями управління підприємством.
Волонтир Л.О., Потапова Н.А.	Балансована модель, здатна кількісно узгодити виробничі можливості з ринковими загрозами шляхом максимізації цільової функції (наприклад, сукупного маржинального прибутку) при заданій системі обмежень.
Авторське визначення	Ефективна система (в контексті управління підприємством) - це синергетично впорядкована сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів та цифрових технологій, здатна досягати стратегічних цілей шляхом забезпечення безперервності інформаційних потоків, усунення функціональних розривів та оптимізації витрат ресурсів.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що в сучасній науці «ефективна система» розглядається не просто як сума її складових, а як результат їхньої правильної взаємодії [14]. Традиційні показники ефективності, що базувалися виключно на мінімізації поточних витрат, сьогодні доповнюються вимогами до швидкості синхронізації даних, прозорості процесів та здатності долати «вузькі місця» [15, 16].

Спираючись на авторське визначення, варто зазначити, що цифровізація (ERP-системи, економіко-математичне моделювання) створює технічне підґрунтя для такої ефективності, дозволяючи оптимізувати розподіл дефіцитних ресурсів та уникати таких негативних явищ, як внутрішня конкуренція товарів. Проте, якою б ефективною не була система у стабільному стані, зовнішні шоки (переривання логістики, зміна ринкової кон'юнктури) здатні швидко її зруйнувати, тому ефективна система в сучасних умовах повинна володіти здатністю протистояти невизначеності, що переводить фокус на дослідження наступної критично важливої категорії - «адаптації».

Сформована ефективна система управління не може бути статичною, особливо в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища (порушення традиційних ланцюгів постачання, цінні коливання, зміна структури попиту) критичним фактором виживання підприємства стає його гнучкість, що зумовлює необхідність проведення аналізу дефініції «адаптація» (табл. 4).

Аналіз наведених трактувань показує, що адаптація еволюціонує від пасивного «виживання» до концепції активних «динамічних здібностей» [20]. Більшість авторів погоджуються, що адаптивність полягає у структурній перебудові елементів системи та зв'язків між ними [21, 23].

Спираючись на авторське визначення, варто акцентувати увагу на специфіці адаптації в епоху цифровізації. Сьогодні класична адаптація (як тривалий процес реінжинірингу) значно поступається за

швидкістю і вартістю потребам ринку - підприємство втрачає час і фінансові ресурси. Тому сучасна адаптація має здійснюватися на льоту, через автоматичне генерування альтернативних сценаріїв.

Однак сама по собі адаптація є переважно реактивною або захисною функцією, що дозволяє системі не зруйнуватися під дією шоку. Для того щоб підприємство могло не лише вижити, а й здобувати конкурентні переваги, масштабуватися та створювати нові цінності, механізмів адаптації недостатньо. Системі необхідний драйвер якісного оновлення, що вимагає переходу до аналізу останнього базового поняття дослідження - «інновації».

Таблиця 4

#### Аналіз сутності поняття «адаптація» (адаптивність)

Автор	Сутність поняття
	Здатність складної системи підтримувати свої критичні змінні в межах допустимих фізіологічних (або економічних) меж шляхом зміни своєї внутрішньої структури у відповідь на збурення середовища (закон необхідного розмаїття).
	Динамічна здібність організації інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції для швидкого реагування на мінливе бізнес-середовище.
Максимов О.С. [21]	Основа ефективності процесного підходу до управління бізнесом, що проявляється у здатності системи управління швидко перебудовувати інтелектуальні бізнес-операції відповідно до поточних потреб.
Чобіток В.І., Дерябкін А.	Процес пристосування економічної діяльності підприємства до умов транзитивної економіки та постійних ринкових флуктуацій з метою забезпечення його безперервного розвитку.
Богоявленський О.В., Местоян А.Н. [23]	Комплекс структурованих управлінських рішень, спрямованих на збереження або розвиток наявного потенціалу підприємства в умовах зміни зовнішнього оточення шляхом застосування сучасних механізмів.
Авторське визначення	Адаптація (в контексті системи управління) - це проактивна здатність системи швидко переналаштувати бізнес-процеси, маршрути постачання та алгоритми прийняття рішень у відповідь на зовнішні шоки з метою мінімізації економічних втрат (часових та фінансових) без порушення цілісності облікових даних корпоративної інфраструктури.

Сформований механізм адаптації забезпечує стійкість системи управління під впливом зовнішніх збурень, виконуючи переважно захисну (компенсаторну) функцію. Однак для забезпечення сталого економічного зростання та формування довгострокових конкурентних переваг підприємству необхідний напрям проактивного розвитку, де виступає інноваційна діяльність. У зв'язку з цим, логічним завершенням декомпозиційного аналізу є дослідження сутності поняття «інновація» (табл. 5).

Таблиця 5

#### Аналіз сутності поняття «інновація»

Автор	Сутність поняття
	Здійснення нових комбінацій; впровадження нових товарів, нових методів виробництва, відкриття нових ринків, освоєння нових джерел сировини або створення нової ринкової структури (процес «творчої руйнації»).
	Специфічний інструмент підприємництва; дія, яка наділяє ресурси новою здатністю створювати багатство. Здатність використовувати зміни як сприятливу можливість для розвитку бізнесу.
Закон України «Про ін	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
Ілляшенко С.М. [24]	Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу або нового підходу до соціальних послуг.
Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. [2]	Модернізаційний процес, який через впровадження цифрових технологій відкриває можливості для проривного (інноваційного) розвитку та переходу економіки на вищий технологічний уклад.
Авторське визначення	Інновація (в системі управління підприємством) - це цілеспрямоване впровадження новітніх цифрових технологій та передових економіко-математичних моделей оптимізації, що якісно трансформують саму архітектуру прийняття управлінських рішень, перетворюючи її з інструменту ретроспективної фіксації на проактивний механізм створення нової доданої вартості.

Аналіз наведених наукових підходів свідчить, що категорія «інновація» пройшла еволюцію від розуміння виключно як випуску нового фізичного продукту [24] до усвідомлення її як організаційно-управлінського процесу [25, 26]. Більшість сучасних дослідників поділяють думку, що в умовах Індустрії 4.0 головними інноваціями стають не стільки самі товари, скільки процеси їх створення та моделі управління ними [28].

Спираючись на авторське визначення, варто підкреслити специфіку інновацій для об'єкта нашого дослідження. У контексті побудови системи управління, інновацією є відмова від традиційних, жорстко закладених в ERP-модулі наборів ключових показників на користь впровадження інтелектуальних алгоритмів (наприклад, автоматизованого зіставлення поточних виробничих транзакцій з еталонними нормами витрат безпосередньо в момент їх реєстрації). Така управлінська інновація генерує нову якість: здатність бачити приховані (латентні) закономірності та оцінювати фінансові наслідки відхилень ще до моменту настання незворотних збитків.

Наявність глибокого розуміння кожної окремої категорії відкриває шлях до їхнього логічного об'єднання, а наступним етапом дослідження є синтез розібраних дефініцій з метою формування єдиної цілісної концепції інноваційно-адаптивного підходу до формування ефективної системи управління підприємствами.

Проведене ґрунтовне дослідження п'яти базових категорій («цифровізація», «управління», «ефективна система», «адаптація», «інновація») дозволяє перейти до етапу наукового синтезу. Як було доведено, в умовах сучасного турбулентного середовища жоден із цих елементів не здатен забезпечити життєздатність підприємства ізольовано.

Для практичної реалізації на промислових підприємствах, інноваційно-адаптивна система управління повинна мати чітку архітектуру. На нашу думку, сукупність складових такої системи доцільно класифікувати за функціональними рівнями (рис. 1), кожен з яких відповідає за свій вектор трансформації.



Рис. 1. Сукупність функціональних рівнів формування ефективно-інноваційно-адаптивної системи управління підприємствами в умовах цифрової трансформації

Інтеграція цих рівнів дозволяє вирішити ключову проблему традиційного менеджменту - подолати недоліки ретроспективного («посмертного») обліку.

Поєднання захисної функції (адаптації) та функції випереджального розвитку (інновації) на єдиній цифровій платформі дає змогу сформулювати комплексне бачення предмета нашого дослідження. На основі проведеного структурно-декомпозиційного аналізу запропоновані теоретичні аспекти сутності поняття «інноваційно-адаптивний підхід до формування ефективно-адаптивної системи управління підприємствами в умовах цифрової трансформації» - це комплексна система проактивного корпоративного управління, що полягає у синергетичному поєднанні механізмів швидкої структурної перебудови бізнес-процесів у відповідь на зовнішні шоки (адаптація) та безперервного впровадження новітніх цифрових інструментів і математичних моделей оптимізації (інновація), з метою ліквідації часових лагів у прийнятті рішень, збереження цілісності даних інформаційної інфраструктури та сталого генерування нової доданої вартості (рис. 2).

Запропоновані теоретичні аспекти сутності поняття доводять, що ефективність сучасного промислового підприємства визначається не лише мінімізацією поточних витрат, а насамперед швидкістю синхронізації його інноваційного потенціалу з адаптивними можливостями в єдиному цифровому контурі.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки висуває безпрецедентні вимоги до стійкості та гнучкості промислових підприємств. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах глобальної цифрової трансформації традиційні, жорстко регламентовані системи управління, орієнтовані на ретроспективний («посмертний») облік, вичерпали свій потенціал. Критичним фактором виживання та конкурентоспроможності стає здатність підприємства ліквідувати часовий лаг між виникненням зовнішнього або внутрішнього збурення та прийняттям управлінського рішення.

Застосований у статті структурно-декомпозиційний аналіз базових дефініцій («цифровізація», «управління», «ефективна система», «адаптація», «інновація») дозволив подолати фрагментарність існуючих

наукових підходів і сформуванню комплексну теоретичну платформу. Доведено, що ефективна система управління не може спиратися лише на захисні механізми адаптації; вона потребує синергетичного поєднання з драйверами інноваційного розвитку на єдиній цифровій базі.

Результатом наукового синтезу стало формування авторського бачення сутності інноваційно-адаптивного підходу до формування ефективної системи управління підприємствами. Теоретична значущість одержаних результатів полягає у розширенні категоріального апарату теорії управління та формуванні єдиного концептуального базису для подальшого вивчення процесів корпоративної трансформації.



Рис. 2. Теоретичні аспекти сутності поняття «інноваційно-адаптивний підхід до формування ефективної системи управління підприємствами в умовах цифрової трансформації»

### Література

1. Грибінченко О. О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. № 16. С. 35-37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197)
2. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.
3. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. 2016. P. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>

4. Литвинов О. М. Діджиталізація на порозі цифрового дахау. Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну. 2020. С. 170-172. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9635>
5. Gartner IT Glossary. Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
6. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Проблеми та основні напрямки формування системи захисту цифровізації економіки України: колективна монографія. Theoretical and practical aspects of modern scientific research. 2022. Vol. 2. P. 50-56.
7. Філіппова С. В., Малін О. Л. Сутність та виклики цифровізації економіки для державно-приватного партнерства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. № 3 (13). С. 55-63.
8. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: HarperBusiness, 2006. 416 p.
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 272 p.
10. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.
11. Максимов О. С. Адаптивність бізнес-процесів як основа ефективності процесного підходу до управління бізнесом. 70-а звітна наукова конференція ОГУ імені І.І. Мечникова, 27 листопада 2015 р., Одеса, 2015.
12. Щелкунов В. І., Бортнік А. М. Імплементация процесного управління бізнесом в умовах глобалізації. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Вип. 27(1). С. 174-180.
13. Чобіток В. І., Дерябкін А., Дерябкін О. Вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330 (3). С. 407–412.
14. Ackoff R. L. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For. New York: John Wiley & Sons, 1981. 297 p.
15. Goldratt E. M. Theory of Constraints. Croton-on-Hudson, NY: North River Press, 1990. 159 p.
16. Дмитришин Л. І. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2011\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_3)
17. Оксамитна Л., Пряха Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем. 2022. С. 31-40.
18. Волонтир Л. О., Потапова Н. А., Ушкаленко І. М., Чіков І. А. Оптимізаційні методи та моделі в підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 404 с.
19. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall, 1956. 295 p.
20. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.
21. Богоявленський О. В., Местоян А. Н. Адаптивне управління підприємством – запорука сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 19. С. 118-121.
22. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
23. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.
24. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
25. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.
26. Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press, 2016. 296 p.

## References

1. Hrybivenko, O. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii [Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation]. Mizhnarodni vidnosyny. Seriiia "Ekonomichni nauky", (16), 35-37. Retrieved from [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197)
2. Liashenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine.
3. Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
4. Lytvynov, O. M. (2020). Didzhitalizatsiia na porozii tsyfrovoho dakhau [Digitalization on the threshold of the digital Dachau]. Derzhava i zlochynnist. Novi vyklyky v epokhu postmodernu, 170-172. Retrieved from <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9635>
5. Gartner IT Glossary. Digitalization. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
6. Cherep, O. H., Dashko, I. M., & Bekhter, L. A. (2022). Problemy ta osnovni napriamky formuvannia systemy zakhystu tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Problems and main directions of forming the protection system of digitalization of Ukraine's economy]. Theoretical and practical aspects of modern scientific research, 2, 50-56.
7. Filippova, S. V., & Malin, O. L. (2020). Sutnist ta vyklyky tsyfrovizatsii ekonomiky dlia derzhavno-privatnoho partnerstva [The essence and challenges of economy digitalization for public-private partnership]. Economic journal Odessa polytechnic university, 3(13), 55-63.
8. Drucker, P. F. (2006). The Practice of Management. New York: HarperBusiness.
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business.

10. Andrushkiv, B. M., & Kuzmin, O. Ye. (1995). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Lviv: Svit.
11. Maksymov, O. S. (2015). Adaptivnist biznes-protsesiv yak osnova efektyvnosti protsesnoho pidkhodu do upravlinnia biznesom [Adaptability of business processes as a basis for the effectiveness of the process approach to business management]. In 70th Reporting Scientific Conference of Odesa I.I. Mechnikov National University (Odesa, November 27, 2015).
12. Shchelkunov, V. I., & Bortnik, A. M. (2012). Implementatsiia protsesnoho upravlinnia biznesom v umovakh hlobalizatsii [Implementation of process business management in the conditions of globalization]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 27(1), 174-180.
13. Chobitok, V., Dieriabkin, A., & Deriabkin, O. (2024). Vplyv tranzytyvnoi ekonomiky na rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv [The impact of transitive economy on the development of domestic enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 407–412.
14. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. New York: John Wiley & Sons.
15. Goldratt, E. M. (1990). *Theory of Constraints*. Croton-on-Hudson, NY: North River Press.
16. Dmytryshyn, L. I. (2011). Metodolohichni pidkhody do modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva [Methodological approaches to modeling business processes of the enterprise]. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2011\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_3)
17. Oksamytna, L., & Priakha, R. (2022). Osoblyvosti suchasnykh ERP-system upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Features of modern ERP systems for enterprise business process management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 31-40.
18. Volontyr, L. O., Potapova, N. A., Ushkalenko, I. M., & Chikov, I. A. (2020). *Optymizatsiini metody ta modeli v pidpriemnytskii diialnosti* [Optimization methods and models in entrepreneurial activity]. Vinnytsia: VNAU.
19. Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
20. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
21. Bohoiavlenskyi, O. V., & Mestoian, A. N. (2018). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom – zaporuka staloho rozvytku [Adaptive enterprise management as a guarantee of sustainable development]. *Infrastruktura rynku*, 19, 118-121.
22. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
23. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 No. 40-IV [On Innovative Activity: Law of Ukraine of July 4, 2002, No. 40-IV]. (2002). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 36, art. 266.
24. Illiashenko, S. M. (2010). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Sumy: VTD "Universytetska knyha".
25. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
26. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.