

Yu H. (2021). Commentary: Why even Toyota, the world's supply chain maestro, isn't surviving this crazy chip shortage. CNA. <https://www.channelnewsasia.com/commentary/cars-shortage-semiconductors-chips-global-toyota-2149406>

Zaburanna L.V. & Kulik A.V. (2015). Upravlinnia lohistichnoiu systemoiu pidpriemstva [Management of the enterprise logistic system]. *Efektivna ekonomika*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3861>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки цієї роботи автор використав DeepL виключно з метою перекладу тексту. Після застосування зазначеного інструменту автор критично перевірів і відредагував отримані матеріали та несе повну відповідальність за зміст публікації.

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

УДК 005.21:005.7:005.334
JEL: D81; L20; M10; M19
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-480-489>

АДАПТИВНЕ САМОУПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2026 ДУДНЕВА Ю. Е., РАКОВ А. С.

УДК 005.21:005.7:005.334
JEL: D81; L20; M10; M19

Дуднева Ю. Е., Раков А. С. Адаптивне самоуправління підприємством як механізм забезпечення організаційної стійкості в умовах невизначеності

У статті розглянуто проблему забезпечення організаційної стійкості підприємства в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, прискорення змін та ускладнення управлінських процесів. Обґрунтовано, що традиційні моделі управління, засновані переважно на централізованому прийнятті рішень та реагуванні на вже сформовані проблеми, не завжди забезпечують необхідну швидкість адаптації підприємства до сучасних викликів. Визначено необхідність розвитку підходів, орієнтованих на формування внутрішньої здатності підприємства до саморегуляції, своєчасного виявлення змін, коригування параметрів власної діяльності. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень щодо формування адаптивного самоуправління підприємством як механізму забезпечення організаційної стійкості в умовах невизначеності та визначення ролі ризик-орієнтованого підходу у процесах внутрішньої саморегуляції. Авторами доведено, що адаптивне самоуправління підприємством є механізмом підтримання динамічної організаційної стійкості, який базується на поєднанні автономності організаційних центрів відповідальності, інформаційної взаємодії, внутрішньої координації та зворотного зв'язку. Встановлено, що в умовах невизначеності важливого значення набуває здатність підприємства не лише реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, але й самостійно формувати управлінські реакції без надмірної залежності від централізованого управлінського впливу. Авторами запропоновано концептуальну модель адаптивного самоуправління підприємством як механізму забезпечення організаційної стійкості, яка включає інформаційно-аналітичний, організаційно-регуляторний, управлінсько-операційний та цифрово-інфраструктурний компоненти. Розкрито роль ризик-орієнтованого підходу в межах цієї моделі як інструменту трансформації інформації про потенційні відхилення та зміни середовища у своєчасні управлінські рішення. Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні теоретичних засад адаптивного управління через обґрунтування адаптивного самоуправління як системи внутрішньої саморегуляції підприємства, що забезпечує баланс між автономністю структурних елементів і стратегічною узгодженістю діяльності. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для розвитку більш гнучких організаційних структур і забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: адаптивне самоуправління; організаційна стійкість; невизначеність; саморегуляція підприємства; ризик-орієнтований підхід.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 19.

Дуднева Юлія Ернстівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Раков Артем Станіславович – здобувач ступеня доктора філософії, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: rakov1991@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1324-6773>

UDC 005.21:005.7:005.334
JEL: D81; L20; M10; M19

Dudnieva I. E., Rakov A. S. Adaptive Self-Management of an Enterprise as a Mechanism for Ensuring Organisational Resilience in Conditions of Uncertainty

This article examines the challenge of ensuring an enterprise's organisational resilience in the face of growing uncertainty in the external environment, accelerating change and increasingly complex management processes. It is substantiated that traditional management models, based primarily on centralised decision-making and reacting to problems that have already arisen, do not always ensure the necessary speed of adaptation of the enterprise to contemporary

challenges. The need to develop approaches focused on building the enterprise's internal capacity for self-regulation, timely identification of changes and adjustment of its own activities is identified. The aim of the study is to develop theoretical principles regarding the formation of adaptive self-management within an enterprise as a mechanism for ensuring organisational resilience in conditions of uncertainty, and to define the role of a risk-oriented approach in internal self-regulation processes. The authors demonstrate that adaptive self-management is a mechanism for maintaining the dynamic organisational resilience of an enterprise, based on a combination of the autonomy of organisational centres of responsibility, information exchange, internal coordination and feedback. It has been found that, in conditions of uncertainty, it is of paramount importance for an enterprise not only to respond to external and internal changes, but also to formulate management responses independently, without excessive reliance on centralised managerial influence. The authors propose a conceptual model of adaptive self-management of an enterprise as a mechanism for ensuring organisational resilience, which includes information-analytical, organisational-regulatory, managerial-operational and digital-infrastructure components. The role of a risk-oriented approach within this model is explored as a tool for transforming information about potential deviations and changes in the environment into timely management decisions. The scientific novelty of the study lies in the deepening of the theoretical foundations of adaptive management through the substantiation of adaptive self-management as a system of internal self-regulation within an enterprise, ensuring a balance between the autonomy of structural elements and the strategic coherence of activities. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach to develop more flexible organisational structures and ensure the sustainable functioning of enterprises under conditions of uncertainty.

Keywords: adaptive self-management; organisational stability; uncertainty; enterprise self-regulation; risk-oriented approach.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 19.

Dudnieva Iuliia E. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Rakov Artem S. – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: rakov1991@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1324-6773>

Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності характеризується високою динамікою змін, посиленням конкуренції, нестабільністю ринків, ускладненням логістичних ланцюгів, прискоренням цифрової трансформації, що в сукупності призводить не тільки до збільшення кількості внутрішніх і зовнішніх ризиків, але і до зміни їх якісних характеристик.

Сучасні ризики дедалі частіше характеризуються взаємозалежністю, складністю прогнозування та високою швидкістю поширення наслідків у межах бізнес-систем. Організаційна стійкість сучасного підприємства в таких умовах визначається не здатністю зберігати незмінність внутрішніх процесів, а можливістю своєчасно перебудовувати їх відповідно до змін середовища та існуючих ризиків. Стійкість набуває динамічного характеру та формується через розвиток внутрішніх механізмів адаптації, організаційного навчання та саморегуляції. За таких умов традиційні централізовані моделі управління, що базуються на жорсткій ієрархії та відкладеному реагуванні, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стабільності та розвитку підприємств.

Актуальним підходом до забезпечення організаційної стійкості в умовах невизначеності є розвиток адаптивного самоуправління підприємством, орієнтованого на формування внутрішніх можливостей організації щодо своєчасного реагування на зміни та підтримання ефективності ключових бізнес-процесів. На відміну від адаптивного управління, де реактивні дії здебільшого

ініціюються керуючою підсистемою у відповідь на зовнішні впливи, адаптивне самоуправління акцентує увагу на підвищенні автономності організаційних центрів відповідальності, їх здатності до самостійного виявлення та реалізації необхідних змін. Ефективність функціонування таких систем значною мірою визначається наявністю внутрішніх механізмів, що забезпечують своєчасне виявлення ризиків, оцінку їх впливу та формування відповідних управлінських реакцій. У цьому контексті особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який дозволяє розглядати ризики не лише як джерело потенційних втрат, але і як ключовий інформаційний фактор, що забезпечує процеси саморегуляції та адаптації підприємства.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика адаптивності підприємств, гнучкості управління, спроможності економічних систем до саморегуляції активно досліджується в сучасній економічній науці. Значний внесок у розвиток концептуальних засад адаптивного управління зробили Н. Андрієнко [1], О. Ареф'єва, С. Пілецька, Н. Кравчук [2], Н. Буняк [3], Т. Коритько [4], В. Прохорова, Х. Залуцька, Т. Маслак [5] та інші дослідники. Значна частина наукових праць акцентує увагу на адаптивному управлінні як здатності організації реагувати на трансформацію зовнішнього середовища шляхом зміни внутрішніх параметрів функціонування. Зокрема, у роботі Н. Белікової та І. Губаревої адаптивна система управління роз-

глядається як «механізм пристосування сучасної компанії до впливу нестабільного зовнішнього середовища та корекції негативного впливу факторів внутрішнього середовища» [6]. Аналогічний підхід простежується в дослідженні Н. Буняк [3], де адаптивне управління визначається як система принципів і методів оперативного коригування діяльності підприємства залежно від характеру змін середовища. Авторка також підкреслює, що адаптивне управління є обов'язковою складовою системи управління суб'єктом господарювання та передбачає реалізацію загальних функцій управління.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із визначенням структурних елементів і ресурсного забезпечення механізмів адаптації підприємств. У цьому контексті Т. Коритько підкреслює роль цифрових технологій, зокрема через використання інформаційно-аналітичних систем, ERP- та SCM-рішень, як інструменту підвищення гнучкості функціонування підприємств [4], О. Гусаров та спів-автори акцентують увагу на комплексному характері використання ресурсів підтримання узгодженості діяльності компанії з умовами зовнішнього середовища [7]; у роботі В. Халіної та Ю. Колбасинського висвітлено системний підхід до адаптивного управління, відповідно до якого підприємство розглядається як динамічна система, здатна відновлювати стійкість шляхом внутрішнього коригування параметрів діяльності [8].

Розвиток сучасних підходів до адаптивного управління також пов'язаний із переглядом ролі організаційної структури та механізмів прийняття рішень. Зокрема, М. Lee та А. Edmondson [9], Е. Malik, S. Shankar, S. Nandram і Р. Bindlish [10] розглядають децентралізовані організації як альтернативу традиційним ієрархічним моделям, у яких управлінські повноваження розподіляються між внутрішніми організаційними елементами, що забезпечує більшу автономність і гнучкість реагування на зміни середовища.

Паралельно в сучасних дослідженнях розвивається концепція інтегрованого ризик-менеджменту, відповідно до якої управління ризиками розглядається не як окрема контрольна функція, а як складова процесів стратегічного та операційного управління підприємством [11; 12].

Окремої уваги в наукових розвідках набуває проблематика організаційної стійкості підприємств, яка визначається не лише як здатність протистояти негативним впливам середовища, але і як здатність підтримувати функціональність і використовувати зміни як основу подальшого розвитку. Дослідники J. Hillmann та Е. Guenther описують організаційну стійкість як ба-

гатовимірну характеристику підприємства, яка поєднує передбачення змін, адаптацію до нових умов і трансформацію внутрішніх процесів [13]. На відміну від традиційного розуміння стійкості як збереження стабільного стану сучасний підхід акцентує увагу на динамічній стійкості, формування якої відбувається через розвиток адаптивності, здатності до саморегуляції та організаційне навчання [14].

Попри значний науковий доробок у сфері адаптивного управління та організаційної стійкості, недостатньо розкритими залишаються питання формування внутрішніх механізмів саморегуляції підприємства, які забезпечують його здатність своєчасно виявляти зміни середовища, ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та ініціювати відповідні зміни у власній діяльності без прямого зовнішнього управлінського втручання. Особливої актуальності набуває дослідження адаптивного самоуправління як механізму забезпечення організаційної стійкості, що поєднує автономність організаційних центрів відповідальності, інформаційну взаємодію, оцінювання ризиків та оперативне коригування бізнес-процесів у межах єдиної системи внутрішньої саморегуляції підприємства.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень щодо формування адаптивного самоуправління підприємством як механізму забезпечення організаційної стійкості в умовах невизначеності з визначенням ролі ризик-орієнтованого підходу у процесах внутрішньої саморегуляції та прийняття управлінських рішень.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення організаційної стійкості підприємства в умовах невизначеності потребує переходу від моделей управління, орієнтованих переважно на стабілізацію діяльності, до моделей, здатних забезпечувати постійну адаптацію внутрішніх процесів. Одним із таких підходів є адаптивне самоуправління, яке можна розглядати як розвиток концепції адаптивного управління з перенесенням акценту із зовнішнього управлінського впливу на формування внутрішньої здатності підприємства до саморегуляції [15]. З цієї точки зору варто виділити такі значущі характеристики адаптивного самоуправління підприємством.

По-перше, *адаптивне самоуправління передбачає високий рівень організаційної автономії*, що проявляється в можливості та спроможності організаційних центрів відповідальності самостійно приймати управлінські рішення без постійного централізованого контролю. Під організаційними центрами відповідальності в межах досліджен-

ня розуміються структурні одиниці підприємства (функціональні підрозділи, бізнес-одиниці, проектні команди), які мають визначену сферу діяльності, закріплені ресурси, цільові показники результативності, доступ до необхідної управлінської інформації, повноваження щодо прийняття рішень у межах своєї компетенції та несуть відповідальність за їх результати. В умовах адаптивного самоуправління такі центри виступають не лише виконавцями управлінських рішень, а й активними елементами системи саморегуляції підприємства, здатними виявляти ризики, оцінювати їх вплив на власні бізнес-процеси та ініціювати необхідні коригувальні дії.

По-друге, *адаптивне самоуправління підприємством базується на принципах децентралізації, делегування відповідальності, горизонтальної взаємодії, саморегуляції*, які в сукупності забезпечують оперативне коригування бізнес-процесів відповідно до змін умов функціонування.

По-третє, *модель адаптивного самоуправління підприємством сприяє підвищенню швидкості реагування на зміни середовища, створює передумови для більш ефективного використання ресурсів, стимулює ініціативність персоналу, сприяє розвитку інноваційного потенціалу суб'єкту господарювання в цілому*.

Принциповим у цьому контексті є те, що адаптивне самоуправління підприємством передбачає формування організаційних умов самостійного прийняття центрами відповідальності рішень в межах визначених стратегічних орієнтирів та оперативного реагування на зміни умов господарської діяльності. З цієї точки зору ключовою управлінською функцією стає внутрішня координація, завдяки реалізації якої досягається узгодженість реактивних дій із загальними цілями розвитку підприємства. Зворотний зв'язок в адаптивному самоуправлінні забезпечує отримання інформації про результати діяльності суб'єкта господарювання, параметри внутрішнього середовища, вплив зовнішніх чинників тощо. Саме завдяки цьому підприємство набуває здатності своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів функціонування та здійснювати відповідне коригування управлінських рішень. Таким чином, адаптивне самоуправління підприємством може розглядатися як *процес безперервного самостійного «налаштування» економічної системи, спрямований на підтримання її стійкості та ефективності*.

Важливою характеристикою адаптивного самоуправління є його тісний зв'язок із інформаційними процесами, оскільки ефективність саморегуляції безпосередньо залежить від своєчасності та достовірності управлінської інформації. Сучасні

інформаційні системи та цифрові інструменти дають підприємствам можливість здійснювати постійний моніторинг бізнес-процесів, фінансових показників, стану ресурсів, процесу та результатів взаємодії з контрагентами. У результаті накопичення відповідної аналітичної інформації формується інформаційна база для оперативного прийняття управлінських рішень на різних рівнях управлінської ієрархії.

Одним із ключових інформаційних факторів, що визначають необхідність коригування діяльності підприємства, виступають ризики, які відображають потенційні загрози стабільності функціонування та досягненню як стратегічних, так і операційних цілей. У системі адаптивного самоуправління інформація про ризики виконує функцію своєрідного сигналу, який ініціює процеси внутрішнього перегляду управлінських рішень, перерозподілу ресурсів або навіть трансформації бізнес-процесів. Відповідно актуалізується потреба у формуванні спеціальних механізмів виявлення та оцінювання ризиків, використання інформації про наслідки для забезпечення ефективної самоадаптації підприємства. У цьому контексті ризик-орієнтований підхід виступає не окремою управлінською функцією, а складовою внутрішньої регуляторної системи, що визначає напрям і характер управлінських реакцій на рівні центрів відповідальності та підприємства в цілому. Його особливість у системі самоуправління полягає в тому, що оцінка ризиків здійснюється безпосередньо тими структурними елементами (організаційними центрами відповідальності), які здійснюють операційну діяльність, що пришвидшує отримання реакції (прийняття управлінського рішення) на виникнення потенційної загрози (реалізацію ризикового сценарію).

Ризик-орієнтований механізм адаптивного самоуправління підприємством доцільно розглядати як сукупність організаційних процедур, інформаційно-аналітичних інструментів і відповідних управлінських дій, які спрямовані на забезпечення самостійного коригування діяльності підприємства на основі систематичної ідентифікації та оцінки ризиків [16]. У системі адаптивного самоуправління ці процеси інтегруються в поточну діяльність підрозділів (центрів відповідальності) і стають елементом їх управлінської автономії. Таким чином створюються передумови для переходу від реактивного реагування на превентивне коригування бізнес-процесів.

Розвиток концепції інтегрованого ризик-менеджменту, відповідно до якої управління ризиками здійснюється на всіх рівнях організаційної

структури та в усіх бізнес-процесах підприємства, створює передумови для формування механізмів адаптивного самоуправління [17]. У такій моделі кожен центр відповідальності не лише виконує операційні функції, але й здійснює ідентифікацію, оцінку та регулювання ризиків у межах своєї компетенції, що забезпечує внутрішню саморегуляцію системи та підвищує її здатність до гнучкого реагування на зміни умов функціонування.

Ключовою функціональною характеристикою ризик-орієнтованих механізмів є забезпечення безперервного циклу управлінської саморегуляції. Такий цикл включає декілька взаємопов'язаних етапів.

На стартовому етапі здійснюється *ідентифікація ризиків, які виникають у процесі операційної, фінансової, логістичної або інноваційної діяльності підприємства*. Джерелами інформації при цьому виступають внутрішні інформаційні системи, результати виконання виробничих планів, показники ефективності бізнес-процесів, а також дані про взаємодію з постачальниками, споживачами, контрагентами.

Наступний етап передбачає *аналітичну оцінку виявлених ризиків з позиції їх потенційного впливу на досягнення цільових показників діяльності підприємства*. У межах адаптивного самоуправління ця оцінка здійснюється безпосередньо на рівні відповідних підрозділів, що дозволяє враховувати специфіку конкретних бізнес-процесів і уникати втрати інформації, характерної для багаторівневих ієрархічних структур. Результатом цього етапу є формування уявлення про допустимий рівень відхилень і необхідність управлінського втручання.

На третьому етапі *формується управлінська реакція*, яка може включати зміну параметрів виробництва, коригування планів ресурсного забезпечення, перегляд умов співпраці з контрагентами або перерозподіл ресурсів. Важливою особливістю цього процесу є те, що рішення приймається тим центром відповідальності, який безпосередньо пов'язаний із джерелом ризику, що забезпечує оперативність реагування та підвищує ефективність використання ресурсів.

Завершальним етапом є *інтеграція результатів управлінського реагування в систему функціонування підприємства*, що сприяє стабілізації бізнес-процесів і формуванню нового стану організаційної рівноваги. У подальшому результати реалізованих управлінських рішень стають основою для накопичення організаційного досвіду функціонування в умовах невизначеності та ризику та підвищує здатність підприємства до прогнозування ризикових ситуацій і запобігання ним у майбутньому.

Практична реалізація ризик-орієнтованого циклу потребує подальшого структурування з визначенням управлінських інструментів, що використовуються на рівні центру відповідальності або підприємства. Це дозволяє конкретизувати механізм адаптивного самоуправління та показати, яким чином кожен етап трансформується у практичні управлінські дії на операційному та стратегічному рівнях (табл. 1).

Адаптивне самоуправління підприємством як механізм забезпечення організаційної стійкості реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій.

По-перше, через *інформаційну функцію*, що полягає у формуванні достовірної інформаційної бази щодо факторів, які можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Це дозволяє центрам відповідальності отримувати об'єктивну картину стану бізнес-процесів і приймати обґрунтовані рішення без необхідності зовнішнього управлінського втручання.

По-друге, через *регуляторну функцію*, яка забезпечує коригування параметрів функціонування підприємства шляхом зміни управлінських рішень відповідно до виявлених ризиків. Завдяки цьому підтримується узгодженість між фактичним станом підприємства та його стратегічними орієнтирами.

По-третє, через *функцію забезпечення автономності*, що проявляється у створенні умов для самостійного прийняття рішень центрами відповідальності на основі об'єктивних даних про ризики. Це знижує залежність підприємства від централізованого контролю та підвищує швидкість управлінських реакцій.

По-четверте, через *стабілізаційну функцію*, яка полягає в підтриманні безперервності функціонування підприємства шляхом своєчасного запобігання критичним відхиленням у діяльності.

Сукупність зазначених функцій потребує відповідної внутрішньої архітектури механізму, що забезпечує їх узгоджену реалізацію в межах підприємства. Ефективність функціонування ризик-орієнтованого механізму адаптивного самоуправління підприємством залежить не лише від наявності інформації про ризики, але і від організаційної здатності підприємства інтегрувати цю інформацію у процес прийняття управлінських рішень – тобто наявності внутрішньої структури механізму, в межах якої визначені джерела інформації, відповідальні суб'єкти, процедури реагування, інструменти реалізації управлінських рішень тощо.

З урахуванням функціональної ролі ризик-орієнтованих процесів у забезпеченні саморегуляції підприємства доцільно виділити чотири взаємопов'язані структурні компоненти ризик-

Інструментальне забезпечення адаптивного самоуправління підприємством в умовах невизначеності

Етап	Мета	Ключові управлінські інструменти	Рівень реалізації
Ідентифікація ризиків	Виявлення відхилень у здійсненні бізнес-процесів та потенційних загроз досягненню цільових показників	Моніторинг ключових операційних показників із визначенням граничних значень; аналіз відхилень від виробничих і фінансових планів; структуровані інтерв'ю з керівниками центрів відповідальності; мозковий штурм; фіксація інцидентів; регулярне оновлення реєстру ризиків	Переважно рівень центрів відповідальності з передачею інформації на корпоративний рівень
Аналітична оцінка ризиків	Визначення критичності ризиків і доцільності коригуючого управлінського впливу	Застосування матриці «ймовірність–вплив»; встановлення допустимих меж відхилень; сценарний аналіз; експертне ранжування; аналіз чутливості ключових показників	Центри відповідальності з узгодженням на рівні підприємства
Формування управлінської реакції	Оперативне коригування параметрів діяльності з метою мінімізації втрат ресурсів	Плани коригувальних дій; перерозподіл ресурсів; коригування виробничих або логістичних параметрів; оновлення регламентів; перегляд графіка поставок; диверсифікація контрагентів; перегляд системи мотивації в разі пов'язаних поведінкових ризиків; коригування внутрішніх показників ефективності; внутрішні регламенти реагування	Рівень центрів відповідальності в межах делегованих повноважень із контролем стратегічного рівня
Інтеграція результатів і організаційне навчання	Закріплення управлінського досвіду та підвищення здатності до прогнозування	Оновлення внутрішніх політик і процедур; доповнення реєстру ризиків; аналіз інцидентів; коригування KPI; включення ризикових факторів у систему стратегічного планування; документування управлінських кейсів	Корпоративний рівень із залученням центрів відповідальності

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за [11; 12; 16].

орієнтованого механізму адаптивного самоуправління підприємством: інформаційно-аналітичний, організаційно-регуляторний, управлінсько-операційний і цифрово-інфраструктурний (рис. 1).

Інформаційно-аналітичний компонент забезпечує формування інформаційної основи самоуправління шляхом систематичного виявлення та оцінки ризиків. Його функціонування потребує використання внутрішніх джерел інформації, зокрема показників виконання виробничих планів, фінансових результатів, динаміки витрат, стану запасів і виконання контрактних зобов'язань. Практична реалізація цього компонента може включати: регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових; використання систем управлінського обліку для виявлення неефективних операцій; моніторинг надійності постачальників і інших контрагентів; оцінку ризиків порушення виробничих або логістичних процесів. Важливою особливістю цього компонента є його інтеграція

в повсякденну діяльність центрів відповідальності, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення ризиків без необхідності залучення зовнішніх аналітичних структур.

Організаційно-регуляторний компонент визначає розподіл повноважень і відповідальності за управління ризиками в межах підприємства. У системі адаптивного самоуправління підприємством цей компонент базується на принципі делегування управлінських функцій центрам відповідальності, які безпосередньо здійснюють операційну діяльність [18]. Реалізація цього компонента передбачає закріплення відповідальності за управління ризиками на рівні функціональних підрозділів; створення міжфункціональних робочих груп для реагування на критичні ситуації; визначення процедур прийняття рішень у разі виникнення відхилень; формування внутрішніх регламентів реагування на ризики. Це дозволяє скоротити тривалість управлінського циклу та підвищити оперативність реа-



Рис. 1. Модель ризик-орієнтованого механізму адаптивного самоуправління підприємством

Джерело: авторська розробка.

гування підприємства на зміни умов функціонування.

Управлінсько-операційний компонент забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків або використання нових можливостей. Його функціонування безпосередньо пов'язане зі зміною параметрів операційної діяльності підприємства. До основних форм реалізації цього компонента належать коригування обсягів операційної активності відповідно до змін попиту; диверсифікація постачальників для зниження логістичних ризиків; перерозподіл фінансових і матеріальних ресурсів; оптимізація технологічних або організаційних процесів [19]. Особливістю цього компонента є те, що відповідні рішення реалізуються на рівні тих центрів відповідальності, які безпосередньо пов'язані з джерелом ризику, що забезпечує ефективність і швидкість управлінського реагування.

Цифрово-інфраструктурний компонент формує технологічну основу функціонування механізму через інтеграцію управлінських даних, автоматизацію моніторингу відхилень і забезпечення інформаційної взаємодії між центрами відповідальності. Використання таких систем дозволяє суттєво скоротити час між виявленням ризику та прийняттям управлінського рішення, що є критич-

но важливим для функціонування адаптивного самоуправління.

Зaproпонована модель ризик-орієнтованого механізму адаптивного самоуправління підприємством базується на тому, що в умовах невизначеності суб'єкт господарювання не може зберігати організаційну стійкість лише завдяки періодичному перегляду стратегічних планів або реакції керівництва на вже сформовані проблеми. Динаміка змін зовнішнього середовища часто перевищує швидкість проходження управлінських сигналів у традиційних ієрархічних структурах. У результаті рішення можуть прийматися із запізненням, коли ризик уже трансформувався у фінансові втрати, операційні порушення або втрату конкурентних позицій.

Саме тому ключовою умовою адаптивного самоуправління стає перенесення частини повноважень щодо аналізу ситуації та прийняття рішень безпосередньо на рівень виникнення проблем або можливостей. Центри відповідальності повинні не лише виконувати визначені функції, але й мати можливість виявляти відхилення, оцінювати їх критичність та ініціювати відповідні коригувальні дії. У такому підході ризик перестає бути виключно об'єктом контролю з боку спеціалізованих підроз-

ділів і набуває ролі управлінського сигналу, що запускає процес внутрішньої адаптації.

На відміну від традиційної моделі управління ризиками, де основний акцент робиться на мінімізації негативних наслідків, у системі адаптивного самоуправління підприємством ризик-орієнтований підхід виконує більш широку функцію. Він забезпечує постійний зв'язок між фактичним станом підприємства, змінами середовища та управлінськими рішеннями. Таким чином формується механізм, у межах якого підприємство не лише реагує на ризики, але й накопичує інформацію про характер змін, причини відхилень та ефективність попередніх управлінських дій.

Особливістю запропонованого механізму є поєднання автономності та контрольованості управлінських процесів. Надмірна централізація знижує швидкість адаптації, однак повна автономність структурних одиниць підприємства може призводити до втрати стратегічної узгодженості діяльності суб'єкта господарювання. Ризик-орієнтований механізм дозволяє вирішити цю суперечність через встановлення допустимих меж самостійності центрів відповідальності. Важливим є також те, що адаптивне самоуправління не передбачає відмову від управлінської ієрархії та повну передачу рішень на операційний рівень. Йдеться про зміну ролі управління: трансформаційний перехід від постійного контролю виконання окремих дій до формування умов, за яких підприємство здатне підтримувати власну стійкість через механізми внутрішньої координації. У цьому випадку стратегічний рівень визначає напрями розвитку та допустимий рівень ризику, тоді як операційні ланки (центри відповідальності) забезпечують своєчасне реагування відповідно до реального стану бізнес-процесів.

Логіка функціонування ризик-орієнтованого механізму адаптивного самоуправління підприємством передбачає безперервність управлінського циклу. Інформація про ризики надходить із внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналізується на рівні відповідних центрів відповідальності, трансформується в конкретні управлінські рішення, а результати цих рішень повертаються в систему у вигляді нового управлінського досвіду. Саме наявність такого зворотного зв'язку відрізняє адаптивне самоуправління від звичайного оперативного реагування на проблеми.

Запропонований механізм можна розглядати як внутрішню систему підтримання динамічної стійкості підприємства. Його призначення полягає не лише у зменшенні впливу окремих ризиків, а у формуванні здатності підприємства своєчасно

перебудовувати власні процеси відповідно до зміни умов функціонування. За таких умов ризик-орієнтований підхід стає не допоміжним інструментом управління, а одним із базових елементів забезпечення адаптивності підприємства в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що адаптивне самоуправління підприємством виступає одним із механізмів забезпечення його організаційної стійкості в умовах невизначеності. Формування такого механізму передбачає перехід від переважно централізованих моделей реагування до системи внутрішньої саморегуляції, що базується на автономності організаційних центрів відповідальності, інформаційній взаємодії, здатності до оперативного коригування бізнес-процесів.

Запропонована модель адаптивного самоуправління розкриває роль ризик-орієнтованого підходу як інструменту внутрішньої саморегуляції підприємства. Розроблена модель встановлює взаємозв'язок між процесами ідентифікації та оцінювання ризиків, делегуванням управлінських повноважень центрам відповідальності та формуванням внутрішнього циклу організаційної адаптації. У межах такого підходу ризики виступають не лише об'єктом контролю, а можуть розглядатись як інформаційна основа для прийняття центрами відповідальності управлінських рішень з високим рівнем автономності. У результаті скорочується час управлінської реакції, підвищується гнучкість бізнес-процесів, забезпечується проактивна адаптація суб'єкта господарювання до невизначеності зовнішнього контексту.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження ризик-орієнтованих механізмів адаптивного самоуправління, зокрема через визначення рівня автономності організаційних центрів відповідальності та їх здатності до внутрішньої саморегуляції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрієнко Н. М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 188–193. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/39.pdf>
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної без-

- пеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1. Ч. 1. С. 80–89.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
3. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 56–61.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
 4. Коритько Т. Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1.
DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-56-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62)
 5. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
 6. Белікова Н. В., Губарева І. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 168–173.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-168-173>
 7. Гусаров О. О., Дуднева Ю. Є., Обиденнова Т. С. Взаємозв'язок складників механізму адаптації в системах управління підприємствами. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1. С. 95–100.
DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-1-63-13>
 8. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
 9. Lee M. Y., Edmondson A. C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. 2017. Vol. 37. P. 35–58.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
 10. Malik E., Shankar S., Nandram S., Bindlish P. K. A systematic review of the global evolution of self-managed organizations through key characteristics and strategies. *Discover Psychology*. 2025. Vol. 5. Art. 162.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00529-y>
 11. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепелицин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281–288.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288>
 12. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9–18.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>
 13. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. Iss. 1. P. 7–44.
DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
 14. Jousset T. P., Kanbach D. K., Kraus S. Enabling Strategic Change Toward Resilience: A Systematic Review From a Dynamic Capabilities Perspective. *Strategic Change*. 2025. Vol. 34. Iss. 3. P. 373–405.
DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
 15. Дуднева Ю. Є., Раков А. С. Потенціал адаптивного самоуправління підприємствами для досягнення стратегічних орієнтирів сталого розвитку. *Наукові перспективи*. Серія «Економіка». 2025. № 4. С. 590–602.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-590-602](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-590-602)
 16. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71>
 17. Дуднева Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2023. № 15.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
 18. Tavares M. C., Vale J., Costa A. The Role of Decentralised Managers in Decision-Making in a Large Industrial Company. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. Iss. 9. Art. 202.
DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14090202>
 19. Соломніков І. В., Андрющенко М. С., Литвин Д. Г. Адаптивний розвиток підприємств України в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 93–99.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.325106>

REFERENCES

- Andriienko N. M. (2015). Model adaptivnoi povedinky pidpriemstva yak vidkrytoi systemy [Model of adaptive behavior of an enterprise as an open system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 3, 188–193. <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/39.pdf>
- Arefieva O. V., Piletska S. T. & Kravchuk N. M. (2020). Adaptivne upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of enterprise financial stability while ensuring its economic security]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 1, 80–89. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
- Bielikova N. V. & Hubarieva I. O. (2023). Osoblyvosti formuvannya adaptivnykh system upravlinnia startapamy v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Features of forming adaptive startup management systems in an unstable environment]. *Problemy ekonomiky*, 3, 168–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-168-173>

- Buniak N. M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavyskh [Features of adaptive enterprise management in the context of crisis phenomena]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2, 56–61.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
- Dudnieva Yu. E. & Rakov A. S. (2025). Potentsial adaptivnoho samoupravlinnia pidpriemstvamy dlia dosiahnennia stratehichnykh oriientyriv staloho rozvytku [Potential of adaptive self-management of enterprises for achieving strategic benchmarks of sustainable development]. *Naukovi perspektyvy. Seriiia «Ekonomika»*, 4, 590–602.
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-590-602](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-590-602)
- Dudnieva Yu. & Zaitseva A. (2023). Ryzhky-oriientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented management of enterprises under uncertainty of the external context]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 15.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
- Dykan V. L., Ostapiuk B. B. & Chernysh V. V. (2025). Ryzhky-oriientovane upravlinnia pidpriemstvom: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti [Risk-oriented enterprise management: modern challenges and opportunities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 90, 9–18.
<https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>
- Hillmann J. & Guenther E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 1(23), 7–44.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hrytsenko L. L., Kozhushko I. O., Chepurko V. O. & Perepelitsyn H. B. (2023). Ryzhky-oriientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky korporativnoho pidpriemstva [Risk-oriented management in the system of corporate enterprise economic security]. *Biznes Inform*, 8, 281–288.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288>
- Husarov O. O., Dudnieva Yu. Ye. & Obydienova T. S. (2019). Vzaïmozv'язok skladnykh mekhanizmu adaptatsii v systemakh upravlinnia pidpriemstvamy [Interconnection of the components of the adaptation mechanism in enterprise management systems]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 1, 95–100.
<https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-1-63-13>
- Jousen T. P., Kanbach D. K. & Kraus S. (2025). Enabling Strategic Change Toward Resilience: A Systematic Review From a Dynamic Capabilities Perspective. *Strategic Change*, 3(34), 373–405.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
- Khalina V. Yu. & Kolbasynskyi Yu. V. (2024). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
- Korytko T. Yu. (2025). Mekhanizm upravlinnia ta formuvannia stratehii adaptatsii pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Management mechanism and strategy formation of enterprise adaptation in the context of economic digitalization]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*, 1.
[https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-56-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62)
- Lee M. Y. & Edmondson A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Malik E., Shankar S., Nandram S. & Bindlish P.K. (2025). A systematic review of the global evolution of self-managed organizations through key characteristics and strategies. *Discover Psychology*, 5, Art. 162.
<https://doi.org/10.1007/s44202-025-00529-y>
- Nasikan N. I., Hrynychuk Yu. S. & Vdovichen O. H. (2021). Ryzhky-oriientovnyi menedzhment korporativnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Risk-oriented management of corporate enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 71–76.
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71>
- Prokhorova V., Zalutska Kh. & Maslak T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia [Mechanism of managing the development of modern enterprises as an adaptive advantage of their strategic functioning]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 11.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
- Solomnikov I. V., Andriushchenko M. S. & Lytvyn D. H. (2024). Adaptivnyi rozvytok pidpriemstv Ukrainy v umovakh voïennoho stanu [Adaptive development of Ukrainian enterprises under martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 88, 93–99.
<https://doi.org/10.18664/btie.88.325106>
- Tavares M. C., Vale J. & Costa A. (2024). The Role of Decentralised Managers in Decision-Making in a Large Industrial Company. *Administrative Sciences*, 9(14), Art. 202.
<https://doi.org/10.3390/admsci14090202>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 15.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026