



## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКОНОМІЦІ

CORPORATE GOVERNANCE  
AND MANAGEMENT IN ECONOMY

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2026.08.037>

УДК 005.21:338.2

JEL: M10

**Т.В. ГРИНЬКО**, д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
пр. Науки, 72, 49045, Дніпро, Україна  
e-mail: hrynko\_t@365.dnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

**Т.З. ГВІНІАШВІЛІ**, канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та управління підприємствами, факультет економіки  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
пр. Науки, 72, 49045, Дніпро, Україна  
e-mail: hviniashvili\_t@365.dnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

**С.К. КАСЬЯН**, аспірант кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами, факультет економіки  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
пр. Науки, 72, 49045, Дніпро, Україна  
e-mail: kasyansergiyisme@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9635-3341>

### АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ВІД VUCA- ДО BANI-СЕРЕДОВИЩА

*Досліджено особливості впровадження стратегічних змін організацій у контексті переходу від VUCA- до BANI-середовища. Систематизовано переваги і ризики цифрової трансформації, здійснено порівняльний аналіз традиційного й адаптивного підходів до стратегічного управління. Розроблено інтегративну модель адаптивного управління стратегічними змінами, яка поєднує страте-*

Ц и т у в а н н я: Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Касьян, С. (2026). Адаптивне управління стратегічними змінами організацій у контексті переходу від VUCA- до BANI-середовища. *Економіка України*. 69. 08(777). 37—52. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2026.08.037>

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2026. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

*гічне бачення, цифрову трансформацію й організаційну культуру та функціонує як безперервний цикл моніторингу, ухвалення рішень, дії і коригування курсу.*

**Ключові слова:** *стратегічні зміни; цифрова трансформація; адаптивне управління; BANI-світ; інноваційний розвиток; організаційна гнучкість.*

---

Глобальні трансформаційні процеси останніх років суттєво змінили умови функціонування підприємств, висунувши принципово нові вимоги до системи стратегічного управління. Прискорення темпів технологічних інновацій, цифровізація економіки, глобальні кризи і геополітичні потрясіння формують середовище, у якому традиційні підходи до стратегічного планування втрачають свою ефективність. Підприємства змушені функціонувати в умовах, коли невизначеність стає не винятком, а нормою, а здатність до швидкої адаптації перетворюється на ключову конкурентну перевагу.

Особливої гостроти ця проблема набуває для українських підприємств, які з 2022 р. працюють в умовах повномасштабної війни. За даними досліджень, тільки близько 36,5 % підприємств малого бізнесу змогли продовжити свою діяльність під час війни, тоді як значна частина була змушена призупинити або взагалі припинити свою діяльність. Найбільших втрат зазнали підприємства Східного і Південного регіонів, де, відповідно, 18,2 і 12,7 % підприємств припинили діяльність на термін понад 12 місяців. Водночас окремі сектори, у першу чергу ІТ і сільське господарство, продемонстрували високу стійкість.

Безсумнівно, цифрова трансформація виступає одним з ключових драйверів змін у сучасному бізнес-середовищі. Вона не лише створює нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, а й формує принципово нові виклики, пов'язані з необхідністю кардинального перегляду бізнес-моделей, організаційних структур і управлінських практик. Для України цифрова трансформація набуває особливого значення як інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів, диверсифікації каналів збуту і підтримки комунікації з партнерами та клієнтами.

У цьому контексті актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення теоретико-методичних засад управління змінами, які б ураховували специфіку сучасного бізнес-середовища і забезпечували баланс між стратегічною спрямованістю розвитку підприємства та його операційною гнучкістю. З огляду на це, особливого значення набуває формування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах перманентної турбулентності.

Проблематика стратегічного управління і змін у високомінливому середовищі є предметом активних наукових дискусій. Фундаментальні засади теорії стратегічного управління закладено в працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга та інших класиків менеджменту. Сучасні дослідження акцентовано на необхідності адаптації класичних підходів до умов підвищеної невизначеності й швидких технологічних змін.

Так, Н. Євтушенко і Д. Стеценко (2024) досліджують цифрову трансформацію бізнесу під час війни в Україні, аналізуючи інноваційні можливості, які відкриває впровадження передових технологій для оптимізації управлінських процесів і ухвалення оперативних рішень. Я. Яковенко, М. Білик і Є. Олійник (2024) розглядають стратегічні орієнтири цифрової трансформації бізнес-структур у епоху інновацій і технологічних змін. Дослідники наголошують на важливості системного підходу до цифровізації, що охоплює не лише впровадження нових технологій, а й трансформацію організаційної культури і бізнес-процесів.

Вагомий внесок у розвиток досліджень стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки зробила Т. Гринько із співавторами (Гринько та ін., 2023), обґрунтувавши необхідність інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління і трансформації управлінських механізмів підприємства. С. Білоус і А. Бривус (2024) досліджують адаптацію бізнес-стратегії підприємства до умов військового конфлікту, аналізуючи ризики для безпеки і перепони для нормального функціонування бізнесу.

Н. Носань із співавторами (Носань та ін., 2023) розглядають особливості стратегічного планування діяльності підприємства, акцентуючи увагу на принципах гнучкості й адаптації до змін у динамічному середовищі. С. Мельниченко (2024) розглядає стратегічний менеджмент та його вплив на успішність організацій, доводячи, що підприємства з розвинутою системою стратегічного управління демонструють вищий рівень прибутковості, стійкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища. П. Тішаков (2024) досліджує інноваційні адаптивні стратегії в управлінні підприємствами, підкреслюючи важливість інтеграції маркетингових інструментів із системою стратегічного планування і управління розвитком організації.

Водночас, незважаючи на велику кількість наукових публікацій, низка питань залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового осмислення механізми інтеграції цифрової трансформації у систему стратегічного управління підприємствами, особливості формування адаптивних моделей управління під час воєнного стану, а також специфіка застосування інноваційних управлінських методологій, таких як Agile і дизайн-мислення, у нетехнологічних галузях економіки.

Отже, **мета статті** — обґрунтувати необхідність переходу від традиційного до адаптивного управління стратегічними змінами організацій в умовах трансформації бізнес-середовища від VUCA<sup>1</sup> до BANI<sup>2</sup>, розробити інтегративну модель адаптивного управління, що поєднуватиме стратегічне бачення, цифрову трансформацію й організаційну культуру.

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтується на загальнонаукових і спеціальних методах: теоретичного узагальнення й систематизації — для

<sup>1</sup> VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) — нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність зовнішнього середовища.

<sup>2</sup> BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) — крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність.

розкриття еволюції концепцій SPOD, VUCA і BANI; порівняльного аналізу — для зіставлення традиційного й адаптивного підходів до стратегічного управління; структурно-логічного моделювання — для розроблення інтегративної моделі адаптивного управління; табличного і графічного методів — для візуалізації результатів; абстрактно-логічного методу — для узагальнень і висновків.

Сучасне бізнес-середовище переживає фундаментальну трансформацію, яка дістає своє відображення в переході від концепції VUCA до концепції BANI (поняття «середовище» і «світ» тут уживаються як синоніми). Якщо VUCA-світ характеризувався нестабільністю й невизначеністю, які все ж піддавалися певному аналізу і управлінню, то BANI-світ відзначається крихкістю систем, тривожністю учасників, нелінійністю причинно-наслідкових зв'язків і незбагненністю багатьох процесів.

Глобальні трансформації останніх десятиліть суттєво змінили природу невизначеності, з якою стикаються як окремі організації, так й цілі суспільно-економічні системи. Прискорення технологічного розвитку, поглиблення глобальної взаємозалежності, нові форми геополітичних конфліктів і кліматичні зміни сформували якісно відмінне середовище, де традиційні аналітичні інструменти втратили попередню ефективність. На тлі цих трансформацій у науковому й управлінському дискурсі поступово відбувається перехід від опису реальності за допомогою концепції VUCA до якісно новішої концептуальної моделі BANI, що глибше відображає емоційні, системні та когнітивні аспекти сучасного хаосу (Cascio, 2020; Чалюк, 2022).

Аналіз еволюції концепцій опису зовнішнього середовища дозволяє виокремити декілька послідовних парадигм. До кінця 1980-х років панувала так звана модель SPOD-світу, яка характеризувалася стійкістю (Steady), передбачуваністю (Predictable), простотою (Ordinary) і визначеністю (Definite). У 1987 р. науковці Воєнного коледжу армії США сформулювали концепцію VUCA-світу, яка описувала нову реальність через нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. Протягом наступних десятиліть ця модель набула широкого застосування в стратегічному менеджменті, ставши базовим аналітичним інструментом для корпоративного управління і публічної адміністрації (Komelina, Krainiev, 2022).

Поворотним моментом став 2020 р., коли американський дослідник майбутнього Дж. Касіо (Cascio, 2020) запропонував концепцію BANI-світу як більш адекватного відображення реальності доби пандемії і системних збоїв глобальних ланцюгів постачання. Варто зазначити, що ідея була розроблена ще у 2018 р. в рамках роботи Інституту майбутнього (Institute for the Future), проте значного поширення набула саме в контексті пандемійної кризи, коли неадекватність VUCA-категорій стала очевидною для широкого кола практиків і дослідників. Дж. Касіо охарактеризував BANI не просто як оновлену версію VUCA, а й як якісно новий рівень дескриптивного апарату, що фіксує принципово іншу природу сучасного хаосу (Cascio, 2020; Продіус та ін., 2024).

З точки зору методологічної відмінності між двома моделями варто наголосити на принциповому зсуві акцентів: якщо VUCA описує переважно зовнішні умови функціонування систем, то BANI — розкриває внутрішні (емоційні, психологічні та когнітивні) наслідки взаємодії з цим середовищем. Концепція BANI-світу охоплює чотири взаємопов'язаних виміри: крихкість, тривожність, нелінійність і незабугненність (Гонтаренко, Зачосова, 2023; Висторопський, 2025). Кожен із цих вимірів не існує ізольовано — вони взаємно підсилюють один одного, формуючи системну реальність, у якій вразливість однієї складової поглиблюється через наявність усіх інших.

Перший вимір концепції — крихкість — описує специфічну форму вразливості, яка принципово відрізняється від простої нестійкості. Крихка система зовні може виглядати міцною і надійною, демонструвати роки безперебійної роботи, аж до моменту, коли під впливом відносно незначного навантаження зазнає раптового і катастрофічного руйнування. На відміну від пружних систем, здатних деформуватись і повернутись до початкового стану, крихкі системи руйнуються без попередження, тобто без завчасних сигналів, поступового погіршення чи плавних переходів (Cascio, 2020).

Дж. Касіо (Cascio, 2020) звертає особливу увагу на розрізнення між поняттями «крихкий» і «ламкий» (*fragile*), що в англомовному науковому дискурсі не є тотожними, хоча нерідко перекладаються однаково. Крихка система продовжує функціонувати навіть в умовах накопиченого навантаження, аж поки не досягається певний граничний поріг, після якого настає повний системний колапс. Вказана характеристика має особливу аналітичну значущість для розуміння природи сучасних складних систем — фінансових, логістичних, інфраструктурних та інформаційних (Komelina, Krainiev, 2022).

Глобальна пандемія COVID-19 продемонструвала надзвичайно показові приклади системної крихкості. Ланцюги постачання, оптимізовані десятиліттями за принципом «точно в строк» (*just-in-time*), виявилися неспроможними впоратись із непередбачуваним попитом і раптовими перебоями у виробництві. Системи охорони здоров'я, що здавалися стабільними в спокійний час, під тиском пандемії продемонстрували катастрофічний брак інтенсивної допомоги. Глобальний дефіцит напівпровідників у 2021—2022 рр. показав, як надмірна концентрація виробничих потужностей у окремих країнах перетворює ефективність на вразливість. Ці явища засвідчують, що в сучасних умовах ефективність і стійкість нерідко входять у суперечність між собою: максимальна ефективність досягається коштом мінімізації резервів, тоді як стійкість вимагає надлишковості й дублювання (Гринько та ін., 2023; Носань та ін., 2023).

Ю. Чалюк (2022) зазначає, що у взаємопов'язаному світі слабкості, які раніше були локалізовані в окремих місцях або групах, набувають здатності миттєво поширюватися, провокуючи каскадні збої у масштабах, не порівнянних із початковим збурюванням. Саме ця властивість — нелокальність крихкості — є принципово новою рисою, яку попередня категорія нестабільності належним чином не фіксувала. Системна взаємозалежність, що

суттєво зросла внаслідок глобалізації та цифровізації, перетворила крихкість окремих елементів на крихкість глобальних систем у цілому (Komelina, Krainiev, 2022; Гринько та ін., 2023).

Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, BANI-світ є не метафорою, а буквальною реальністю. Немоżliвість довгострокового прогнозування, постійна загроза для життя і майна, розрив традиційних економічних зв'язків формують середовище, у якому підприємства змушені функціонувати в режимі постійної адаптації. Водночас саме ці умови створюють унікальний досвід розвитку адаптивних компетентностей, який може бути корисним для глобального бізнес-співтовариства.

Цифрова трансформація виступає одним з ключових інструментів забезпечення адаптивності підприємств у сучасних умовах. Вона передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що спричиняє принципові зміни в способах створення цінності, взаємодії з клієнтами і партнерами, організації бізнес-процесів. Водночас цифрова трансформація несе як значні можливості, так і суттєві ризики, які необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку (табл. 1).

Упровадження цифрових технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та Інтернет речей (IoT), дозволяє підприємствам суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати управління і забезпечити індивідуалізацію пропозицій для клієнтів. Водночас успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічних інвестицій, а й глибоких змін у організаційній культурі, розвитку цифрових компетентностей персоналу й перегляду бізнес-моделі; цифрову бізнес-стратегію при цьому розглядають як окремий компонент стратегічного вибору підприємства (Ліпич, 2023).

Дослідження показують, що однією з головних цілей цифрової трансформації економіки України, визначених у програмних документах на середньострокову перспективу, було збільшення частки ІТ у ВВП країни до 10 %<sup>3</sup> (Акулюшина та ін., 2024). Це створює сприятливі умови для інвесторів і стимулює підприємства до активізації цифрових ініціатив. Водночас в умовах воєнного стану цифровізація набуває особливого значення як інструмент забезпечення безперервності бізнесу, підтримки дистанційної роботи й мінімізації залежності від фізичної інфраструктури. Сучасні умови господарювання вимагають переходу від традиційного підходу до стратегічного управління, що базується на довгостроковому плануванні та жорсткій формалізації стратегії, до адаптивного підходу, який забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни середовища. У табл. 2 представлено характеристику традиційного й адаптивного підходів до стратегічного управління. Кращі практики цифрової трансформації бізнес-проце-

<sup>3</sup> Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. 05 лют. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 20.07.2026).

сів вітчизняного бізнесу узагальнено в праці Л. Мельник із співавторами (Мельник та ін., 2024).

Традиційний підхід до стратегічного управління базується на припущенні щодо відносної стабільності й передбачуваності зовнішнього середовища. Він потребує розроблення детальних довгострокових планів, формалізації стратегічних цілей та їх каскадування на операційний рівень. Завдяки йому забезпечуються чіткість і узгодженість дій, проте він виявляється неефективним в умовах високої турбулентності, коли плани швидко втрачають актуальність.

Адаптивний підхід, навпаки, виходить з припущення про перманентну невизначеність і необхідність постійної адаптації, передбачає створення

**Таблиця 1. Переваги й ризики цифрової трансформації підприємств**

| Переваги                                                    | Ризики                                                     |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Підвищення операційної ефективності та продуктивності праці | Кіберзагрози і ризики втрати даних                         |
| Створення нових каналів взаємодії з клієнтами               | Значні початкові інвестиції у технології та інфраструктуру |
| Можливість аналізу великих даних для ухвалення рішень       | Дефіцит кваліфікованих ІТ-спеціалістів                     |
| Вихід на нові ринки і глобалізація бізнесу                  | Опір персоналу змінам і необхідність перенавчання          |
| Підвищення гнучкості та швидкості реагування                | Залежність від технологічних провайдерів                   |
| Оптимізація ланцюгів постачання                             | Необхідність постійного оновлення технологій               |

*Джерело:* систематизовано авторами.

**Таблиця 2. Порівняння традиційного й адаптивного підходів до стратегічного управління**

| Критерії                 | Традиційний підхід             | Адаптивний підхід                                    |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|
| Горизонт планування      | 5—10 років                     | 1—3 роки з постійним переглядом                      |
| Формат стратегії         | Детальний формалізований план  | Гнучкі сценарії та орієнтири                         |
| Реагування на зміни      | Періодичний перегляд стратегії | Безперервна адаптація                                |
| Роль персоналу           | Виконання встановлених завдань | Активна участь у формуванні стратегії                |
| Управлінські інструменти | SWOT, PEST, портфельний аналіз | Методологія Agile, дизайн-мислення, сценарний аналіз |
| Організаційна структура  | Ієрархічна, функціональна      | Мережева, проєктна                                   |

*Джерело:* систематизовано авторами.

гнучких сценаріїв розвитку, скорочення горизонту планування, активне залучення персоналу до формування й реалізації стратегії. Ключовими інструментами адаптивного підходу є методології Agile, дизайн-мислення, а також сценарний аналіз, що дозволяє готувати організацію до різних варіантів розвитку подій.

Методологія Agile, яка спочатку була розроблена для управління проєктами у сфері розробки програмного забезпечення, набуває дедалі більшого поширення в інших галузях як інструмент забезпечення організаційної гнучкості. Її ключові принципи — ітеративність, співпраця, орієнтація на результат і готовність до змін — є надзвичайно цінними в умовах турбулентного середовища. Застосування Agile-підходу до стратегічного управління передбачає розбиття довгострокової стратегії на короткі цикли, постійне тестування гіпотез і оперативне коригування курсу.

Дизайн-мислення являє собою людиноцентричний підхід до вирішення проблем, що базується на глибокому розумінні потреб користувачів, генерації ідей, швидкому прототипуванні й тестуванні. Застосування дизайн-мислення в стратегічному управлінні дозволяє створювати релевантніші та інноваційніші стратегічні рішення, а також підвищує залученість персоналу до процесу стратегічного планування. Стратегічне бачення забезпечує довгостроковий орієнтир для розвитку підприємства, визначаючи його місію, цінності й ключові стратегічні пріоритети. На відміну від традиційного підходу, де стратегічне бачення формалізується в детальних планах, у адаптивній моделі воно виконує функцію «полярної зірки», що вказує напрямок руху, залишаючи свободу вибору конкретних шляхів досягнення цілей.

Цифрова трансформація забезпечує технологічну основу для адаптивного управління. Упровадження сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, забезпечити оперативні збирання і аналіз даних, підтримувати комунікацію й співпрацю в розподілених командах. Ключовим елементом цифрової трансформації є формування data-driven культури, коли управлінські рішення ухвалюються на основі об'єктивних даних, а не інтуїції чи традицій.

У системі адаптивного управління стратегічними змінами організаційна культура виконує не допоміжну, а системоутворювальну функцію, оскільки саме вона визначає, наскільки швидко підприємство здатне сприймати зміни, переосмислювати усталені практики й перебудовувати поведінку персоналу відповідно до нових умов. У сучасному управлінському дискурсі культура, орієнтована на зміни, трактується як така, що забезпечує колективну здатність організації передбачати зміни, реагувати на них і використовувати їх як джерело оновлення. Її базовими ознаками є гнучкість, безперервне навчання, відкритість до нових рішень, готовність до міжфункціональної взаємодії та проактивне ставлення до інновацій. Саме за таких умов працівники не залишаються пасивними виконавцями рішень керівництва, а стають активними учасниками процесу трансформації, що особливо важливо в періоди високої невизначеності й швидкої зміни зовнішніх обставин.

Істотне значення в межах адаптивної організаційної культури має психологічна безпека. У науковій і прикладній літературі вона розглядається як умова, за якої члени команди можуть відкрито висловлювати ідеї, ставити запитання, повідомляти про ризики, визнавати помилки та ініціювати дискусію без страху настання негативних соціальних або професійних наслідків. Для адаптивного управління це має принципове значення, адже стратегічні зміни майже завжди супроводжуються неповнотою інформації, високою ймовірністю хибних рішень і потребою в оперативному коригуванні дій. Якщо в організації відсутнє безпечне середовище для зворотного зв'язку, помилки приховуються, управлінські сигнали спотворюються, а процес адаптації сповільнюється. Відповідно, психологічна безпека є не лише етичним або соціально-психологічним чинником, а й важливою управлінською передумовою інноваційності, командної взаємодії та результативного реагування на кризові виклики.

В Україні, в контексті воєнного стану, значення адаптивної моделі управління істотно зростає. Вітчизняні дослідники наголошують, що під впливом повномасштабної війни традиційні підходи до менеджменту, сформовані для відносно стабільного середовища, виявилися недостатніми для підтримання безперервної діяльності підприємств. На перший план вийшли завдання збереження керованості, швидкого перегляду стратегічних пріоритетів, гнучкого управління персоналом, збереження кадрового потенціалу, оновлення логістичних схем, диверсифікації ринків і забезпечення готовності до переміщення або часткової релокації бізнес-процесів. У низці праць релокація прямо трактується не як одноразовий антикризовий крок, а як елемент ширшої адаптивної моделі підприємництва, пов'язаної з мінімізацією зовнішніх ризиків і збереженням операційної стійкості.

З огляду на це, адаптивне управління стратегічними змінами повинне поєднувати не менше трьох взаємозалежних вимірів. Перший — стратегічне бачення, яке задає місію, цінності, довгострокові орієнтири й визначає межі допустимих управлінських рішень у кризових умовах. Другий — цифрова трансформація, що охоплює використання цифрових платформ, аналітику даних, автоматизацію, віддалену координацію, резервування інформаційної інфраструктури та інструментів оперативного моніторингу. Третій — організаційна культура, яка забезпечує внутрішню готовність колективу до змін, підтримує горизонтальні комунікації, навчання в процесі діяльності й швидке ухвалення нестандартних рішень. Лише у взаємодії ці компоненти формують керовану адаптивність, а не хаотично реагують на зовнішні потрясіння. Поза стратегічним баченням цифровізація може перетворитися на фрагментарне впровадження інструментів, а без культури гнучкості навіть якісні цифрові рішення не забезпечать реального оновлення організації.

Запропонована інтегративна модель адаптивного управління стратегічними змінами підприємства (рисунок) відображає взаємозв'язок трьох базових компонентів: стратегічного бачення, цифрової трансформації і організаційної культури, які спільно забезпечують безперервний цикл адаптації орга-



Інтегративна модель адаптивного управління стратегічними змінами підприємства  
Джерело: побудовано авторами.

нізації до змін зовнішнього середовища. Її логіка ґрунтується на тому, що стратегічні орієнтири визначають напрям розвитку, цифрові інструменти забезпечують швидкість і точність управлінських реакцій, а організаційна культура створює внутрішню готовність персоналу до змін, навчання та інновацій.

В Україні, за воєнного стану, практична реалізація адаптивної моделі потребує врахування специфічних факторів. Дослідження показують, що за цих умов головними стратегічними завданнями менеджменту підприємства є збереження його керованості шляхом оперативного визначення найважливіших пріоритетів, збереження кадрового потенціалу, забезпечення безпеки й підтримки працівників, диверсифікації ланцюгів постачання і ринків збуту, а також забезпечення готовності до оперативної релокації (Komelina, Krainiev, 2022; Білоус, Бривус, 2024).

На особливу увагу заслуговує концепція організаційної амбідекстрії, яка передбачає здатність підприємства одночасно реалізовувати експлуатаційну і дослідницьку стратегії. У разі кризи ця концепція набуває першорядного значення, оскільки підприємства змушені балансувати між короткостроковим виживанням і підготовкою до майбутнього розвитку. Водночас осмислення цієї проблематики можливе на значно глибшому теоретичному фундаменті, адже амбідекстрія — не просто управлінський прийом, це принципово новий підхід до розуміння природи організаційної динаміки в нестабільному середовищі (March, 1991).

Концептуальні витoki організаційної амбідекстрії пов'язані з дослідженнями Дж. Марча, який ще 1991 р. сформулював фундаментальну супереч-

ність між двома типами організаційного навчання — експлуатацією наявних знань і компетенцій та дослідженням нових можливостей і ресурсів. Він зазначав, що ці два процеси конкурують за обмежені ресурси організації і водночас є взаємно необхідними: виключно експлуататорська стратегія забезпечує ефективність у короткостроковій перспективі, але позбавляє організацію здатності до адаптації; виключно дослідницька орієнтація, навпаки, породжує надмірну «пастку невдач» — нескінченну гонитву за новими можливостями без конкретних результатів (March, 1991). Відтоді проблема балансу між цими двома стратегіями стала центральним предметом дискусій у галузі стратегічного менеджменту, теорії організацій та управління інноваціями.

Термін «амбідекстрія» у застосуванні до організацій розуміється як здатність одночасно підтримувати два принципово різних режими функціонування — операційну досконалість і стратегічну гнучкість. Амбідекстрна організація здатна ефективно виконувати поточні зобов'язання перед клієнтами і власниками, одночасно формуючи нові компетенції, апробовуючи нові бізнес-моделі й реагуючи на сигнали середовища, які ще не перетворилися на масові ринкові тренди. Дж. Марч (March, 1991) підкреслює, що організаційна амбідекстрія не є тотожною простій диверсифікації діяльності: вона передбачає глибоке структурне і культурне рішення, яке дозволяє різним логікам функціонування співіснувати в межах однієї організаційної системи, не знищуючи одна одну.

У науковій літературі традиційно виокремлюють дві основні форми організаційної амбідекстрії — структурну і контекстуальну. Структурна амбідекстрія передбачає організаційний розподіл: підрозділи або бізнес-одиниці, відповідальні за поточне виробництво і вдосконалення існуючих продуктів, фізично й організаційно відокремлюються від тих, які займаються пошуком і розробкою нових можливостей. Контекстуальна амбідекстрія, навпаки, реалізується через формування такого організаційного клімату і корпоративної культури, які дозволяють кожному співробітнику самостійно розподіляти свою увагу між завданнями експлуатації і дослідження залежно від конкретних обставин (March, 1991). Обидві форми мають власні переваги і обмеження: структурна є більш керованою і прозорою, але вимагає значних ресурсів і ризикує породити внутрішню роздробленість; контекстуальна є гнучкішою, проте висуває надзвичайно високі вимоги до якості лідерства і зрілості організаційної культури.

Проблема амбідекстрії набуває якісно нових вимірів у контексті BANI-реальності. Якщо класичний управлінський підхід до кризи передбачав тимчасовий відступ, стабілізацію і повернення до нормального стану, то BANI-середовище, сформоване в умовах крихкості, тривожності, нелінійності й незбагненності, позбавляє управлінців орієнтира «нормального стану» як такого (Cascio, 2020; Чалюк, 2022). Криза більше не є відхиленням від норми — вона перетворюється на перманентну характеристику зовнішнього середовища. У цьому контексті Ю. Чалюк (2022) підкреслює, що у взаємопов'язаному турбулентному середовищі підприємства вже не можуть поклада-

тися на лінійні цикли «зростання — криза — відновлення»; натомість їм доводиться розвивати інституційну готовність до безперервної одночасної роботи на кількох горизонтах: операційному, тактичному і стратегічному.

Адаптація підприємств до функціонування в умовах наростаючої невизначеності потребує переосмислення самої архітектури стратегічного управління. Дослідження вказують на те, що підприємства з вищим рівнем адаптивності демонструють кращу здатність до одночасного збереження операційної стійкості й пошуку нових ніш навіть в умовах воєнного стану (Білоус та ін., 2024). У кризовий час дослідницька стратегія не обов'язково означає масштабні R&D-інвестиції — вона може реалізовуватися через менш ресурсомісткі форми: рекомбінацію існуючих компетенцій у нових конфігураціях, пошук нових ринкових сегментів для наявних продуктів, партнерства і мережеві альянси, що дозволяють ділити ризики дослідницьких зусиль. Важливим елементом адаптивного управління є формування системи раннього попередження, спроможної своєчасно виявляти потенційні загрози й можливості. При цьому вона має базуватися на безперервному моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища, аналізі слабких сигналів і використанні прогностичних моделей. Цифрові технології, зокрема машинне навчання і предиктивна аналітика, суттєво розширюють можливості раннього попередження.

## ВИСНОВКИ

Для адаптивного управління стратегічними змінами організацій у BANI-середовищі запропоновано інтегративну модель, структура якої об'єднує три взаємопов'язаних компоненти: стратегічне бачення, що задає місію, цінності й довгострокові орієнтири розвитку; цифрову трансформацію, що забезпечує аналітичну підтримку рішень, автоматизацію процесів і підвищення швидкості реакції; організаційну культуру, яка формує гнучкість, відкритість до навчання, інноваційність і психологічну безпеку. Функціонування моделі являє собою безперервний цикл, який включає моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх сигналів, ухвалення рішень, реалізацію змін, оцінювання результатів і коригування подальшого стратегічного курсу. Таким чином, адаптивне управління стратегічними змінами виступає не епізодичною реакцією на кризи, а постійним механізмом організаційного оновлення в умовах BANI-середовища.

На основі систематизації переваг і ризиків цифрової трансформації для підприємств доведено, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, який має охоплювати не лише впровадження нових технологій, а й трансформацію організаційної культури, розвиток цифрових компетентностей персоналу і перегляд бізнес-моделі. В умовах воєнного стану цифровізація набуває особливого значення як інструмент забезпечення безперервності бізнесу й підтримки дистанційної роботи.

У результаті порівняльного аналізу традиційного й адаптивного підходів до стратегічного управління визначено, що адаптивний підхід передба-

чає скорочення горизонту планування, формування гнучких сценаріїв, активне залучення персоналу і застосування інноваційних управлінських методологій (Agile, дизайн-мислення). З огляду на це, обґрунтовано доцільність комплексного застосування цих методологій у нетехнологічних галузях.

Специфіка реалізації стратегічних змін в умовах воєнного стану в Україні зумовлює необхідність особливої уваги до збереження керованості підприємства, кадрового потенціалу, диверсифікації ланцюгів постачання і готовності до релокації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію для оцінювання рівня адаптивності підприємства і емпіричною верифікацією запропонованої моделі на прикладі вітчизняних підприємств різних галузей.

**Фінансування.** Статтю підготовлено на самоініціативній, безоплатній основі.

**Конфлікт інтересів.** Будь-який конфлікт фінансових або особистих інтересів, який би міг вплинути на написання даної статті, відсутній.

**Залучення III.** Під час підготовки статті технології штучного інтелекту не застосовувалися.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Євтушенко, Н., Стеценко, Д. (2024). Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*, (191), 211—216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
- Яковенко, Я., Білик, М., Олійник, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*, (190), 355—360. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63>
- Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Каліберд, М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
- Білоус, С., Бривус, А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
- Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
- Мельниченко, С. (2024). Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (3). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>
- Тішаков, П. (2024). Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*. April 29. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Чалюк, Ю. (2022). Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>

- Komelina, O., Krainiev, V. (2022). Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law. *Економіка і регіон*, 1(84), 59—65. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545)
- Продіус, О., Афанасенко, М., Лемешко, М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
- Гонтаренко, Ю., Зачосова, Н. (2023). Стратегії управління економічними ризиками об'єктів критичної інфраструктури для стабілізації їх економічної безпеки в умовах BANI World та Індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 7(07), 165—171. <https://doi.org/10.32782/dees.7-27>
- Висторопський, В. (2025). Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>
- Ліпич, Л. (2023). Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*, 13(2), 98—108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>
- Акулюшина, М., Ісламова, А., Біюк, В. (2024). Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>
- Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*, 2(104), 54—60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71—87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Білоус, С., Трохименко, А., Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

Надійшла 06.03.2026

Прорецензована 07.04.2026

Доопрацьована 04.05.2026

Підписана до друку 27.05.2026

Оприлюднена 18.08.2026

## REFERENCES

- Yevtushenko, N., Stetsenko, D. (2024). Digital transformation of business in the context of war in Ukraine: challenges and opportunities. *Economic Scope*, (191), 211—216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> [in Ukrainian].
- Yakovenko, Ya., Bilyk, M., Oliynyk, Ye. (2024). Digital transformation of business structures: strategic guidelines in the era of innovation and technological changes. *Economic Scope*, (190), 355—360. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63> [in Ukrainian].
- Grynko, T., Hviniazhvili, T., Kaliberda, M. (2023). Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].
- Bilous, S., Bryvus, A. (2024). Adapting the business strategy of the enterprise to the conditions of a military conflict. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> [in Ukrainian].
- Nosan, N., Yakymenko, T., Panchenko, R. (2023). Strategic planning of enterprise activities. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> [in Ukrainian].

- Melnychenko, S. (2024). Strategic management analysis and its impact on organizational success. *Achievements of the economy: prospects and innovations*, (3). <https://doi.org/10.57125/eonp.2024.02.29.02> [in Ukrainian].
- Tishakov, P. (2024). Innovative adaptive strategies in the management of small food industry enterprises. *Achievements of the economy: prospects and innovations*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162> [in Ukrainian].
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*. April 29. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chaliuk, Yu. (2022). Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI world. *Economy and Society*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> [in Ukrainian].
- Komelina, O., Krainiev, V. (2022). Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law. *Economics and Region*, 1(84), 59—65. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545)
- Prodius, O., Afanasenko, N., Lemeshko, M. (2024). Directions of improving the personnel management system in the conditions of martial law. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> [in Ukrainian].
- Hontarenko, Yu., Zachosova, N. (2023). Strategies for managing economic risks of critical infrastructure facilities to stabilize their economic security in the context of BANI world and Industry 4.0. *Digital Economy and Economic Security*, 7(07), 165—171. <https://doi.org/10.32782/dees.7-27> [in Ukrainian].
- Vystoropskyi, V. (2025). Integrated approaches to strategic management in the context of modern challenges. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54> [in Ukrainian].
- Lipych, L. (2023). Digital business strategy of the enterprise and its components. *Economic Forum*, 13(2), 98—108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14> [in Ukrainian].
- Akuliushyna, M., Islamova, A., Biiuk, V. (2024). Prospects for the development of the digital economy in Ukraine. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11> [in Ukrainian].
- Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., Tarasenko, S. (2024). Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and current challenges. *Mechanism of Economic Regulation*, 2(104), 54—60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71—87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Bilous, S., Trohymenko, A., Kaminskyi, V. (2024). Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> [in Ukrainian].

Received on March 6, 2026

Reviewed on April 7, 2026

Revised on May 4, 2026

Signed for printing on May 27, 2026

Published on August 18, 2026

*Tetiana Grynko*, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Dean of the Faculty of Economics  
Oles Honchar Dnipro National University  
72, Nauky Ave., Dnipro, 49045, Ukraine  
*Tetiana Hviniashvili*, PhD (Econ.), Associate Professor,  
Head of the Department of Economics, Entrepreneurship  
and Enterprise Management, Faculty of Economics  
Oles Honchar Dnipro National University  
72, Nauky Ave., Dnipro, 49045, Ukraine  
*Sergiy Kasyan*, PhD Student at the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Enterprise Management, Faculty of Economics  
Oles Honchar Dnipro National University  
72, Nauky Ave., Dnipro, 49045, Ukraine

#### ADAPTIVE MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGE IN ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF TRANSITION FROM VUCA TO BANI ENVIRONMENT

The transformation of approaches to strategic management of enterprises under increasing uncertainty and turbulence of the economic environment is studied in the article. The authors justify the transition from the traditional strategic planning paradigm, based on the relative stability of external conditions, to an adaptive model focused on flexibility, rapid response to changes and continuous adjustment of decisions. The paper considers the evolution of models for description of the external environment — from SPOD to VUCA to BANI, which reflect the increasing complexity, nonlinearity and unpredictability of socio-economic processes.

Adaptive strategic management tools are analyzed, in particular Agile methodologies, design thinking and scenario analysis, which allow enterprises to make flexible strategic decisions. The role of digital transformation as a technological basis for adaptive management, which ensures prompt access to data, business process automation and effective interaction between departments, is investigated.

The concept of organizational ambidexterity as an enterprise's ability to simultaneously implement exploitation and exploration strategies is revealed. The balance between the use of existing competencies and the search for new opportunities is shown to be a key condition for the long-term organizational resilience. The features of the functioning of enterprises in the BANI environment, where the fragility of systems and the difficulty of forecasting require new management approaches, are analyzed.

The specifics of strategic management under martial law in Ukraine are determined: maintaining the controllability of the organization; supporting human resources; supply chain diversification; business process digitalization and increasing the adaptability of the organizational structure. The need for early warning systems based on monitoring weak signals is substantiated.

It is proven that effective strategic management in today's turbulence requires a transition from rigid long-term plans to adaptive models that combine strategic vision with decision flexibility. The combination of organizational ambidexterity, digital transformation and adaptive corporate culture creates the prerequisites for improving enterprise resilience and development under crisis conditions.

**Keywords:** *strategic change; digital transformation; adaptive management; BANI world; innovation-driven development; organizational flexibility.*