



Менеджмент

УДК 005.32:005.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19437500>

Адаптивність управління організаційною поведінкою в умовах змін та невизначеності

Гудзь Марина Вікторівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1454-4987>

Прийнято: 13.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. Посилення динамічності зовнішнього середовища змушує організації формувати механізми швидкого реагування на трансформаційні зміни, що виникають під впливом технологічних інновацій, глобалізації, економічних криз та інших факторів нестабільності. **Метою статті** є системний аналіз підходів до адаптивного управління організаційною поведінкою в умовах змін та невизначеності, визначення ключових чинників формування гнучких поведінкових моделей персоналу та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних організаціях. У процесі дослідження використано **методи** системного аналізу, узагальнення, порівняльного аналізу та логічного моделювання, що дозволило комплексно розглянути особливості формування гнучких підходів до управління поведінковими процесами в сучасних організаціях. **Результати.** Встановлено, що адаптивні управлінські механізми підвищують стійкість діяльності підприємств у нестабільному середовищі. Виявлено ключові чинники, що впливають на зміну поведінкових моделей



персоналу, зокрема трансформацію організаційної культури, комунікаційні процеси, стилі керівництва та мотиваційні інструменти. У результаті дослідження встановлено, що ефективність функціонування сучасних організацій значною мірою залежить від здатності системи управління оперативно адаптуватися до нових умов діяльності та забезпечувати узгодженість дій працівників у процесі досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано, що використання адаптивних управлінських підходів сприяє підвищенню рівня взаємодії між керівництвом і персоналом, формуванню сприятливого психологічного клімату та підвищенню результативності колективної діяльності. Доведено, що впровадження гнучких управлінських інструментів, таких як колективне прийняття рішень, сценарне планування, мотиваційні програми та цифрові платформи для управління процесами, дозволяє підвищити стійкість організацій до зовнішніх викликів, зменшити рівень конфліктності у колективах та забезпечити більш ефективну реалізацію управлінських рішень. **Висновки.** Формування адаптивної системи управління поведінковими процесами є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування організацій у нестабільному середовищі. Запропоновано напрями удосконалення управлінських практик, спрямованих на розвиток гнучкості організаційних структур, удосконалення комунікаційних механізмів та підвищення рівня залученості персоналу до процесів прийняття управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях, а також у практиці управління сучасними організаціями в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Ключові слова: організаційна поведінка, організаційні зміни, методи адаптивності, невизначеність, ухвалення рішень у ситуації невизначеності.



Adaptability of organizational behavior management in conditions of change and uncertainty

Maryna Gudz,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Economics and Customs,

National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-1454-4987>

Abstract. The increasing dynamism of the external environment forces organizations to develop mechanisms for rapid response to transformational changes driven by technological innovations, globalization, economic crises, and other factors of instability. The **purpose of the article** is to conduct a systematic analysis of approaches to adaptive management of organizational behavior in conditions of change and uncertainty, identify key factors in the formation of flexible behavioral models of personnel, and develop recommendations for increasing the effectiveness of management decisions in modern organizations. The research used **methods** of system analysis, generalization, comparative analysis and logical modeling, which allowed a careful consideration of the features of the formation of flexible approaches to the management of behavioral processes in modern organizations. It was established that adaptive management mechanisms enhance enterprise stability in an unstable environment. **Results.** Key factors influencing changes in personnel's behavioral models were identified, in particular, the transformation of organizational culture, communication processes, leadership styles, and motivational tools. As a result of the study, it was found that the effectiveness of modern organizations largely depends on the management system's ability to quickly adapt to new operating conditions and ensure the consistency of employees' actions in achieving strategic goals. It is substantiated that the use of adaptive management approaches contributes to increased interaction between management and personnel, the



formation of a favorable psychological climate, and greater effectiveness of collective activity. It is proven that introducing flexible management tools, such as collective decision-making, scenario planning, motivational programs, and digital platforms for process management, increases organizations' resilience to external challenges, reduces team conflict, and ensures more effective implementation of management decisions. **Conclusions.** Formation of an adaptive system for managing behavioral processes is an important prerequisite for increasing the effectiveness of organizations in an unstable environment. Proposed are directions for improving management practices to develop organizational flexibility, enhance communication mechanisms, and increase staff involvement in management decision-making. The results obtained can be used in further scientific research and in the practice of managing modern organizations in conditions of dynamic socio-economic changes.

Keywords: organizational behavior, organizational change, adaptive management methods, uncertainty, decision-making under uncertainty.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності організації стикаються з необхідністю швидкого реагування на трансформаційні зміни, що виникають під впливом технологічних інновацій, глобалізаційних процесів, економічних криз та соціально-політичних коливань. Це формує складну управлінську ситуацію, у якій керівництво має не лише реагувати на зміни, а й цілеспрямовано впливати на поведінку персоналу, забезпечуючи узгодженість дій працівників та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей. У той же час сучасні підходи до управління поведінковими процесами в організаціях залишаються фрагментарними та не завжди забезпечують ефективну координацію колективних дій у складних і нестабільних умовах.

Незважаючи на численні наукові розробки з організаційної поведінки та управління змінами, виявлено недостатність комплексних методик, які забезпечують підвищення адаптивності організаційних структур, інтеграцію



гнучких управлінських інструментів та формування сприятливого психологічного клімату в колективах. Це створює потребу в системному науковому аналізі механізмів адаптивного управління поведінкою персоналу, оцінці їх ефективності та розробці практичних рекомендацій для реалізації у сучасних організаціях.

Дослідження цієї проблеми є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірі. З наукового боку воно дозволяє поглибити розуміння процесів формування адаптивних управлінських підходів, механізмів впливу на поведінкові моделі персоналу та ролі організаційної культури в забезпеченні стабільності функціонування організацій. У практичному аспекті результати дослідження можуть бути використані для розробки управлінських стратегій покращення гнучкості організаційних структур, удосконалення комунікаційних процесів, підвищення залученості персоналу до прийняття управлінських рішень і забезпечення ефективності діяльності підприємств у нестабільному середовищі, що відповідає актуальним запитам сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється адаптивним підходам до управління, особливо в умовах невизначеності та VUCA-середовища. Так, І. Кутова (I. Kutova) [1] досліджує роль емоційного інтелекту в корпоративному коучингу, підкреслюючи його значення для підвищення продуктивності менеджерів та формування адаптивної поведінки персоналу. У своїй роботі Н. Череп (N. Cherer) [2] аналізує механізми довіри у комунікаціях люксових брендів, що дозволяє оцінити психологічні аспекти впливу управлінських рішень на поведінку співробітників. Також В. Маслянчук (V. Maslianchuk) [3] розкриває психологічні механізми виникнення інтересів між асиметричними партнерами у бізнес-екосистемах, що безпосередньо впливає на адаптивність організаційного управління.



Зі свого боку М. Гудзь [4, 5] акцентує увагу на трансформаціях в управлінні людським капіталом та розвитку персоналу в умовах диджиталізації, виділяючи рівень цифрової компетентності як ключовий чинник адаптивності. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності описують О. Додон та А. Синиченко [6], підкреслюючи необхідність гнучких стратегій менеджменту. Досліджують адаптацію малого та середнього бізнесу до стратегічних змін С. Коробка [7], В. Халіна та співавтори [8]. Результати їх досліджень демонструють прикладну значущість адаптивного управління для забезпечення стійкості організацій.

Актуальність адаптивних моделей підтверджується в роботах В. Чиж, Є. Камишного [9], де пропонується комплексна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності, та О. Гришина (О. Gryshyn) [10], де аналізується теоретико-методичне забезпечення управління адаптивністю підприємств у VUCA-середовищі. Підкреслюють роль управління організаційною поведінкою персоналу у формуванні стійкості компанії О. Сорока, В. Голубенко [11].

Особливу увагу приділено управлінню організаційною поведінкою в кризових умовах. Так, Г. Єльнікова та співавтори [12] аналізують адаптивне управління закладами освіти під час воєнного стану, а Ю. Дуднева, Т. Соколов [13] – трансформацію організаційної культури підприємств в аналогічних умовах. Дослідження М. Мінчу та співавторів (М. Minciú et al.) [14], Б. Бузас (B. Buzás) та К. Фараго (K. Faragó) [15] розкривають адаптивні стратегії та організаційні зміни в VUCA-середовищі та під час пандемії COVID-19, що підкреслює глобальні вимоги до адаптивності та дистанційної роботи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління організаційною поведінкою та адаптивного менеджменту, існуючі роботи переважно зосереджуються на загальних підходах до управління змінами або окремих аспектах організаційної поведінки в умовах стабільного середовища.



Водночас недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу механізмів адаптивного управління поведінкою персоналу в контексті швидкоплинних змін та високої невизначеності, які характерні для сучасних організацій. Особливо не вистачає досліджень, що поєднують оцінку впливу організаційної культури, комунікаційних процесів, стилів керівництва та мотиваційних інструментів на ефективність адаптації колективів до нових умов діяльності.

Причинами обмеженості існуючих підходів є складність врахування взаємодії численних поведінкових факторів, швидкість змін у соціально-економічному та технологічному середовищі, а також недостатня кількість емпіричних досліджень, які б демонстрували практичні моделі адаптивного управління для українських організацій. Через це залишається відкритим питання формування системних управлінських підходів, здатних одночасно підвищувати гнучкість організацій, забезпечувати узгодженість дій персоналу та підтримувати стабільність в умовах невизначеності.

Дослідження цих невирішених аспектів є важливим для глибшого розуміння загальної проблеми адаптивності управлінських систем, оскільки саме вони визначають ефективність організаційної поведінки в динамічному середовищі та формують основу для практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності і стійкості колективів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення та аналіз ефективних адаптивних підходів до управління організаційною поведінкою в умовах змін та високої невизначеності, а також оцінка впливу інтеграції гнучких управлінських інструментів, стилів керівництва, мотиваційних механізмів і комунікаційних процесів на стабільність та результативність поведінкових процесів у колективах. Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:



- здійснити теоретичний аналіз сучасних стратегій адаптивного управління організаційною поведінкою;
- проаналізувати чинники, що впливають на зміну поведінкових моделей персоналу в умовах невизначеності;
- оцінити роль організаційної культури, комунікацій, стилів керівництва та мотиваційних інструментів у підвищенні гнучкості управління;
- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження адаптивних підходів для підвищення ефективності та стійкості організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність проблеми забезпечення адаптивності управління зумовлена глобальною економічною нестабільністю та швидким розвитком технологій, що вимагає від організацій оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Однією з ключових характеристик ефективного менеджменту в умовах невизначеності є гнучкість, яка проявляється у здатності керівництва змінювати підходи до координації діяльності персоналу, трансформувати управлінські процеси та використовувати різні інструменти впливу на поведінку працівників залежно від ситуації. У цьому контексті управління організаційною поведінкою виходить за межі формального контролю і передбачає активне формування моделей взаємодії, мотивації та комунікації в колективі [12; 16].

Адаптивність менеджменту формується під впливом організаційних, економічних та психологічних чинників зовнішнього середовища. Важливу роль відіграють управлінські компетентності керівника, які дозволяють йому підтримувати ефективну комунікацію, формувати довіру та стимулювати інноваційну активність персоналу. Управлінська гнучкість є основою для розвитку людського капіталу організацій, а заходи з підвищення професійних та цифрових навичок персоналу дозволяють підтримувати високу результативність виконання завдань. Водночас розвиток взаємодії сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та швидкій



адаптації до нових умов. Тому ефективна організаційна культура зміцнює командну згуртованість і підвищує лояльність персоналу, зменшуючи опір змінам [1; 4]. У табл. 1 узагальнено чинники, що формують адаптивність управління організаційною поведінкою.

Таблиця 1

Чинники, що впливають на формування адаптивного менеджменту

Група чинників / Чинник		Характеристика	Вплив на адаптивність організації
Організаційні	Цінності організації	Формують ставлення працівників до змін, інновацій та управлінських рішень	Підвищує готовність персоналу до адаптації та зміцнює стійкість організації
	Корпоративні норми	Визначають моделі поведінки у колективі	Сприяють формуванню єдиного підходу до виконання завдань та взаємодії між підрозділами
Комунікаційні	Внутрішні комунікації	Обмін інформацією між керівництвом і працівниками	Покращує координацію діяльності та підвищує ефективність управлінських рішень
	Зовнішні комунікації	Взаємодія зі стейкхолдерами та партнерами	Підтримує партнерські відносини та адаптацію до змін зовнішнього середовища
	Рівень довіри	Формування стабільних взаємин у колективі	Сприяє згуртованості, зниженню конфліктності та підвищенню лояльності персоналу
Управлінські	Стиль керівництва	Характер взаємодії між керівниками та працівниками	Впливає на мотивацію, командну роботу та інноваційну активність
	Командна взаємодія	Спільне вирішення проблем	Підвищує ефективність колективної роботи та адаптації до змін
	Мотиваційні програми	Матеріальні та нематеріальні стимули	Сприяють залученості персоналу та готовності до інновацій
	Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Підвищує компетентність та здатність до адаптації
	Емоційний інтелект керівників	Здатність керівників розуміти емоції працівників та управляти ними	Покращує комунікацію, формує позитивний психологічний клімат
Цифрові	Цифрові навички персоналу	Рівень володіння цифровими технологіями	Підвищує ефективність виконання завдань та адаптацію до нових технологій



Група чинників / Чинник		Характеристика	Вплив на адаптивність організації
	Інформаційні системи	Використання цифрових платформ та аналітичних інструментів	Оптимізує управлінські процеси та прискорює прийняття рішень
	Онлайн-комунікації	Використання цифрових інструментів для взаємодії	Полегшують взаємодію між підрозділами та партнерами
	Автоматизація процесів	Системи контролю ресурсів та витрат	Зменшує ризики, підвищує продуктивність і гнучкість організації
	Цифрові платформи	Інтеграція онлайн-сервісів у діяльність організації	Створює нові бізнес-моделі та розширює ринкові можливості

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 15–17]

Аналіз наведених даних свідчить, що управління організаційною поведінкою в умовах невизначеності потребує системного підходу з боку керівництва. Йдеться не про окремі заходи, а про узгоджене використання інструментів, які впливають на ключові аспекти функціонування бізнесу.

Зокрема, через формування організаційних цінностей і норм керівництво задає орієнтири поведінки працівників, тоді як ефективні комунікації забезпечують координацію дій і зменшення невизначеності. Стиль керівництва визначає рівень довіри та залученості персоналу, що безпосередньо впливає на їхню готовність підтримувати зміни. Використання цифрових інструментів розширює можливості управління, зокрема у частині аналізу інформації, контролю та оперативного прийняття рішень. Таким чином, саме управлінські дії виступають визначальним чинником формування ефективної поведінки персоналу в умовах змін.

Інтеграція сучасних інформаційних систем управління, таких як ERP-платформи та цифрові аналітичні інструменти, забезпечує швидкий доступ до даних, автоматизує обробку інформації та дозволяє об'єктивно оцінювати альтернативи управлінських рішень, підвищуючи ефективність стратегічного планування [6, с. 45]. Окрім цього, важливою складовою адаптивного управління є здатність організацій мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю ресурсів. Використання автоматизованих систем управління



ресурсами дозволяє оперативно контролювати витрати, прогнозувати зміни вартості ресурсів та оптимізувати процес їх використання. Такі підходи сприяють зменшенню фінансових ризиків і підвищенню ефективності управління у цифровому середовищі [3].

Процес адаптивного ухвалення управлінських рішень у період змін потребує реалізації виважених стратегічних підходів, які дозволяють мінімізувати економічні ризики і ефективно подолати опір персоналу (рис. 1).

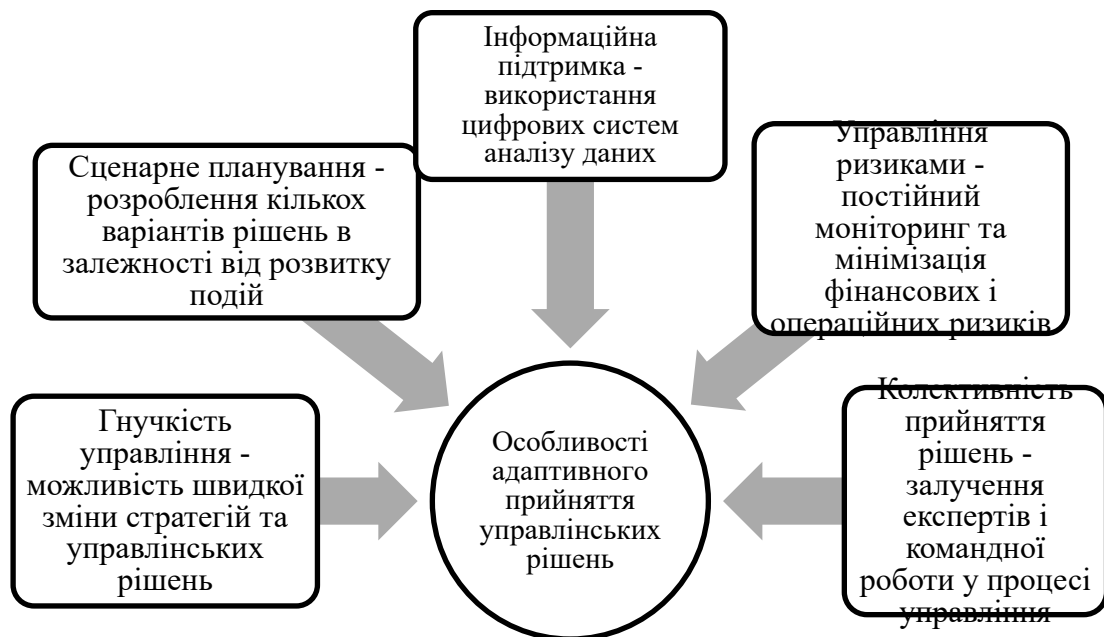


Рис. 1. Особливості адаптивного прийняття управлінських рішень у нестабільному середовищі

Джерело: складено автором на основі аналізу [7–10]

Як видно з рисунка 1, результативність керівництва у нестабільному середовищі залежить від сукупності управлінських підходів та інструментів, які воно застосовує у відповідь на невизначеність. Ідеться не про окремі заходи, а про цілеспрямовані управлінські стратегії. Зокрема, сценарне планування виступає одним із ключових підходів, що дозволяє керівництву розглядати альтернативні варіанти розвитку подій та заздалегідь формувати можливі варіанти реагування. Колективне прийняття рішень забезпечує залучення експертів та розвиток командної взаємодії, що підвищує



обґрунтованість управлінських рішень та зменшує ризик помилок. Інтеграція інформаційних систем та цифрових платформ сприяє своєчасному збору, аналізу та обробці даних, що оптимізує управлінські процеси та прискорює прийняття рішень. Крім того, гнучкість управління, ефективні комунікації, управлінські компетентності та емоційний інтелект керівників формують умови для злагодженої роботи колективу та швидкої адаптації організації до змін.

Таким чином, рис. 1 демонструє основні напрями адаптивного менеджменту, які разом забезпечують високу організаційну стійкість завдяки ухваленню ефективних рішень та здатності до адаптації в умовах VUCA-середовища, підкреслюючи, що адаптивне управління є динамічною системою, у якій важливий внесок кожного окремого елемента.

Отже, в кризових умовах ключовим завданням менеджменту є забезпечення безперервності бізнес-процесів через використання відповідних управлінських інструментів. Мова йде не лише про реагування на зміни, а й про формування здатності організації підтримувати ефективність діяльності за різних сценаріїв розвитку подій. Умови нестабільного ринкового середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу змін та вдосконалення внутрішніх процесів організації задля збереження конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває системне поєднання стратегічних, організаційних, технологічних та поведінкових рішень, які дозволяють керівництву цілеспрямовано впливати на результати діяльності та поведінку персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти забезпечення адаптивності в організаційних системах



Компонент адаптивності	Інструменти реалізації	Характеристика
Стратегічний	Диверсифікація діяльності	Розширення видів діяльності та ринків збуту з метою зниження залежності від одного сегмента ринку
Організаційний	Гнучкі організаційні структури	Спрощення управлінських процедур, делегування повноважень та підвищення швидкості прийняття рішень
Технологічний	Цифровізація бізнес-процесів	Використання цифрових платформ, онлайн-сервісів та інформаційних систем для оптимізації діяльності
Інноваційний	Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень
Партнерський	Партнерські мережі	Розвиток співпраці з іншими підприємствами, формування бізнес-екосистем
Психологічний	Мотивація та командна взаємодія	Формування сприятливого психологічного клімату та підвищення залученості персоналу до інноваційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [9–11]

Аналіз даних табл. 2 дозволяє зробити висновок, що гнучке управління організаційною поведінкою в умовах змін потребує синергії різних підходів. Стратегічні інструменти керівництва, зокрема диверсифікація діяльності, дозволяють зменшити ризики залежності від одного ринку, тоді як організаційні та технологічні рішення забезпечують швидкість прийняття управлінських рішень і оптимізацію робочих процесів. Інноваційний та партнерський підходи сприяють зміцненню конкурентних переваг організації, а психологічні інструменти управління підтримують залученість персоналу та формують сприятливий клімат для впровадження змін. Таким чином, комплексне використання цих інструментів забезпечує гнучкість і адаптивність менеджменту, що є ключовим для успішного функціонування організації в динамічному середовищі.

Комплексна реалізація управлінських інструментів на практиці потребує узгодження короткострокових економічних інтересів та довгострокових цілей розвитку організації. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення моделей адаптивного управління, які забезпечують інтеграцію різних



елементів організаційної системи та формування стійких механізмів реагування на зовнішні виклики.

Актуальність проблеми вдосконалення адаптивних моделей управління особливо гостро постає в умовах масштабних кризових явищ, таких як пандемії, економічні спади, воєнні конфлікти або геополітична нестабільність. Кризові ситуації змушують керівників переглядати традиційні управлінські практики, впроваджувати цифрові технології для оптимізації робочих процесів і створювати нові механізми взаємодії між співробітниками [12]. Такі трансформації включають формування більш гнучкої організаційної культури, підвищення згуртованості колективу, розвиток взаємної підтримки та спільної відповідальності за досягнення цілей організації.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність адаптивних стратегій управління в період глобальних криз. Під час пандемії COVID-19 багато організацій оперативно переходили на дистанційну роботу, трансформували організаційні структури та впроваджували нові цифрові інструменти управління. Успіх адаптації значною мірою залежав від відкритості керівників до інновацій та активного залучення працівників у процес прийняття рішень [14, с. 657].

Практичні рекомендації щодо вдосконалення адаптивного управління організаційною поведінкою узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

Напрями вдосконалення адаптивного управління організаційною поведінкою

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Розвиток гнучких управлінських структур	Використання інтегрованих моделей адаптивності, поєднання стратегічного планування, управління людським капіталом та цифрових технологій	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень і гнучкості організаційних процесів
Удосконалення комунікаційних процесів	Впровадження цифрових інструментів комунікації, розвиток внутрішніх інформаційних платформ, формування культури відкритого діалогу	Підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом та покращення координації діяльності



Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Підвищення залученості та цифрової компетентності персоналу	Організація тренінгів із розвитку цифрових навичок, упровадження програм підвищення кваліфікації, створення систем мотивації інноваційної діяльності	Зростання професійної компетентності працівників та їхньої готовності до змін
Забезпечення стійкості організацій у кризових умовах	Використання адаптивних стратегій управління, розвиток інноваційного мислення керівництва, залучення персоналу до процесу прийняття рішень	Підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів та ефективна адаптація до змін середовища

Джерело: сформовано автором на основі [14; 15]

Представлені рекомендації пропонують шляхи оптимізації управління організаційною поведінкою, які дозволяють підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень, сприяють розвитку гнучких управлінських структур та покращенню комунікаційних процесів, формують залученість та цифрову компетентність персоналу, що є підґрунтям для сталого розвитку організації. Застосування цих заходів створює основу для формування інноваційно орієнтованих та гнучких організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного та соціального середовища.

Висновки. Аналіз сучасних стратегій адаптивного управління організаційною поведінкою показав, що ефективність управлінських систем значною мірою визначається здатністю керівництва швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Встановлено, що ключовими факторами адаптивності є організаційна культура, стиль керівництва, комунікаційні механізми та мотиваційні інструменти, узгоджене використання яких забезпечує підвищення гнучкості управління та сприяє формуванню стійких і передбачуваних моделей поведінки персоналу.

Аналіз чинників, що впливають на зміну поведінкових моделей персоналу в умовах невизначеності, показав, що інтеграція цифрових платформ, розвиток професійних і цифрових компетентностей, а також формування довіри в колективі підвищують готовність працівників до адаптації та координації дій. Гармонійне поєднання стратегічних,



організаційних, технологічних та психологічних компонентів управління створює умови для швидкого реагування на зміни, зменшення конфліктності і підвищення результативності управлінських рішень.

Розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивних підходів дозволило визначити ключові напрями удосконалення управлінських практик, які включають розвиток гнучких структур, удосконалення комунікацій, підвищення залученості персоналу та інтеграцію цифрових технологій. Комплексна реалізація цих заходів забезпечує підвищення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності організацій у динамічному та нестабільному середовищі.

Список використаних джерел

1. Kutova I. Emotional intelligence in corporate coaching as a factor in increasing the productivity of managers. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). P. 1193–1207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-1193-1207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-1193-1207).
2. Cherep N. Neuromarketing trust markers in luxury brand communications. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 46. P. 527–535. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1851> (дата звернення: 15.01.2026)
3. Maslianchuk V. Psychological mechanisms of the emergence of interests between asymmetric partners in business-ecosystems. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17852079>
4. Гудзь М. В. Трансформації в управлінні людським капіталом: орієнтири для України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.2>.
5. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах диджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. Проблеми системного



підходу в економіці. 2023. № 2 (91). С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/202>.

6. Додон О. Д., Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2026. № 4 (60). С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4>

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

8. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>.

9. Чиж В., Камишний Є. Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності: український контекст. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 344(4). С. 658–662. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-94>.

10. Gryshyn O. Theoretical and methodological support of enterprise adaptability management in the VUCA environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 3. Р. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-2>.

11. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>.

12. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 2023. Vol. 16, № 31. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01).



13. Дуднєва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. Т. 18, № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10).

14. Minciu M., Veith C., Dobrea R. C., Ionescu V. C. Adaptive strategies and sustainable investments: navigating organizations through a VUCA environment in and after COVID-19. *Technological and Economic Development of Economy*. 2025. Vol. 31, № 2. C.639–662. DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22058>.

15. Buzás B., Faragó K. Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): The interaction between leaders' openness and followers' voice. *Frontiers in Psychology*. 2023. № 14. 1181807. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181807>.

16. Iutkina A. Interaction of hotels with short-term rental platforms and the impact on pricing and positioning strategies. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18504865>.

17. Derbenov M. Minimizing financial risks of cloud cost volatility through automated resource control. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18596225>.