

Адаптивні моделі управління: як організації зберігають ефективність в умовах турбулентності

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, технологічні зрушення, посилення конкуренції, економічні та політичні кризи, а також непередбачувані виклики (зокрема пандемії, війна та воєнні конфлікти, екологічні загрози) змушують організації шукати нові підходи до управління. Традиційні моделі, орієнтовані на стабільність і довгострокову передбачуваність, виявляються малоефективними в умовах швидкоплинних змін.

У цих реаліях зростає значення адаптивних моделей управління, які передбачають гнучкість, швидке реагування, здатність до постійного навчання та трансформації. Вони дозволяють організаціям не лише зберігати ефективність, але й використовувати кризові ситуації як можливість для розвитку та інновацій.

Актуальність дослідження адаптивних моделей управління, зумовлена потребою у формуванні таких управлінських систем, які здатні забезпечити стійкість бізнесу, конкурентоспроможність і довгострокову результативність в умовах невизначеності та постійних змін середовища.

У науковій літературі ключовими концептами, що пояснюють, як організації зберігають ефективність в умовах турбулентності, є *динамічні здібності* (dynamic capabilities), *гнучкість організацій* та *стратегічна адаптація*. Концепція динамічних здібностей, запропонована Teece, Pisano та Shuen, описує здатність організації інтегрувати, формувати та реорганізовувати ресурси і компетенції для ефективного реагування на зміни [1]. Подальші дослідження підкреслюють, що розвиток динамічних здібностей сприяє організаційній гнучкості та забезпечує здатність компаній швидко адаптуватися до глибокої невизначеності [2, 3].

Дослідження Н. Volberda та співавторів показують, що стратегічна гнучкість і коеволюція організації зі змінами зовнішнього середовища забезпечують довгострокову стійкість і конкурентні переваги [4]. Емпіричні роботи Phillips et al. та Reed підтверджують, що ефективність організацій у турбулентному середовищі визначається здатністю поєднувати гнучкість із результативністю, а цифрова трансформація посилює роль динамічних здібностей у процесах адаптації [5, 6]. Таким чином, інтеграція цих підходів створює міцну теоретичну та практичну основу для розвитку адаптивних моделей управління в сучасних організаціях.

Адаптивні моделі управління – це системи організаційного управління, орієнтовані на забезпечення ефективності компаній у умовах швидкоплинних змін, високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Суть таких моделей полягає в здатності організації оперативно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на них і трансформувати внутрішні ресурси та процеси для підтримки конкурентоспроможності. Основними характеристиками адаптивних моделей є гнучкість, здатність до навчання, стратегічна мобільність та інтеграція інновацій у процеси управління (рис.1).

Самі ж адаптивні моделі управління базуються на різних підходах – від концепції динамічних здібностей та agile-методів до амбідекстрії, сценарного управління й цифрової трансформації. Кожна з цих моделей має власні характеристики, сфери застосування та приклади успішної імплементації у бізнес-практиці, але всі вони спрямовані на головне – збереження та підвищення ефективності організацій в умовах невизначеності та турбулентності.

Модель динамічних здібностей базується на вмінні виявляти можливості, мобілізувати ресурси та перебудовувати процеси. Її прикладом є *Apple*, що системно трансформує свою бізнес-модель.

Agile-модель акцентує увагу на ітеративності та роботі крос-функціональних команд. *Spotify* успішно реалізує її завдяки «squads» і «tribes».

Амбідекстрія дозволяє одночасно використовувати існуючі ресурси та розвивати нові напрями. Це демонструє *IBM*, поєднуючи консалтинг із розвитком AI та хмарних технологій.

Сценарне управління ґрунтується на розробці альтернативних сценаріїв майбутнього, як у випадку з *Shell*, що планує довгострокові стратегії в енергетиці.

Антикризова модель орієнтована на швидкі зміни під час криз. *Zoom* під час пандемії масштабував інфраструктуру для задоволення різкого попиту.

Модель цифрової трансформації передбачає використання цифрових технологій як основи адаптивності. *Siemens* застосовує «цифрових двійників» для підвищення ефективності підприємств.



Рисунок 1 – Сутність та основні характеристики адаптивних моделей управління

Джерело: розроблено автором

Отже, адаптивні моделі управління формують основу стійкого розвитку організацій в умовах невизначеності. Вони дозволяють поєднувати гнучкість, інноваційність та стратегічну мобільність, що забезпечує конкурентні переваги.

Подальший розвиток цих моделей пов'язаний із глибшою інтеграцією цифрових технологій, посиленням ролі аналітики даних та формуванням культурної готовності до змін, що стане визначальним фактором успіху організацій у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18(7). – P. 509–533. – Режим доступу: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy // *California Management Review*. – 2016. – Vol. 58(4). – Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2771245
3. Söderlund J., Pemsel S., Hällgren M. Dynamic capabilities in project-based organizations: Sensing, seizing, and reconfiguring in turbulent environments // *International Journal of Project Management*. – 2023. – Vol. 41(6). – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786323000339>
4. Volberda H. W. Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. – Oxford: Oxford University Press, 1998. – 320 p. – Режим доступу: https://repub.eur.nl/pub/6397/eur_volberda_26.pdf
5. Phillips F., Naruetharadhol P. Organizational effectiveness in turbulent environments: Resilience, agility and flexibility // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. – 2019. – Vol. 5(4). – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X18300039>
6. Reed J. Turbulence Duration: A neglected dimension in organization–environment relationships // *Journal of Organization Design*. – 2025. – Vol. 14(1). – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-025-00552-1>