

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

©2025 ЩЕРБИНА Є. В.

УДК 005.591.6:330.341.1

JEL: M10; M15; O33

Щербина Є. В. Теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що динамічність, невизначеність і технологічна мінливість сучасного економічного середовища зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних і реактивних управлінських рішень до системного управління адаптаційними процесами. Показано, що цифрова трансформація змінює не лише інструментарій управління, а й логіку функціонування підприємств, що актуалізує потребу в переосмисленні змісту адаптації як безперервного управлінського процесу. Узагальнено основні теоретичні підходи до трактування адаптації підприємств і визначено їх обмеженість у контексті цифрової економіки. Доведено, що адаптація підприємств набуває багатовимірного характеру, поєднуючи стратегічні, організаційні, економічні та технологічні аспекти. Обґрунтовано доцільність розгляду управління адаптацією як самостійного об'єкта наукового аналізу, що функціонує на стратегічному, тактичному та операційному рівнях і інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства. Систематизовано методологічні принципи управління адаптацією підприємств, серед яких визначено безперервність, гнучкість, інтегрованість і цифрову орієнтацію. Показано, що дотримання зазначених принципів забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує здатність підприємств реагувати на цифрові виклики. Обґрунтовано доцільність комплексного застосування системного, процесного, ситуаційного та цифрово-орієнтованого підходів при формуванні системи управління адаптацією підприємств у цифровій економіці. Отримані теоретико-методологічні узагальнення формують наукове підґрунтя для подальших досліджень у напрямі розроблення прикладних механізмів та інструментів управління адаптацією підприємств у цифровій економіці. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та адаптивного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: теоретико-методологічні засади, управління, адаптація, підприємство, цифрова економіка.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Щербина Євген Валерійович – здобувач ступеня доктора філософії, аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: jenek218475@gmail.com

UDC 005.591.6:330.341.1

JEL: M10; M15; O33

Shcherbyna Ye. V. The Theoretical and Methodological Foundations of Managing Enterprise Adaptation in the Digital Economy

The article examines the theoretical and methodological foundations of managing enterprise adaptation in the digital economy. It is substantiated that the dynamism, uncertainty, and technological variability of the modern economic environment necessitate a shift from fragmented and reactive management decisions to systemic management of adaptation processes. It is shown that digital transformation changes not only the management tools but also the logic of enterprise operations, highlighting the need to rethink adaptation as a continuous management process. The main theoretical approaches to understanding enterprise adaptation are summarized, and their limitations in the context of the digital economy are identified. It is demonstrated that enterprise adaptation acquires a multidimensional nature, combining strategic, organizational, economic, and technological aspects. The rationale for considering adaptation management as an independent subject of scientific analysis, operating at strategic, tactical, and operational levels and integrated into the overall enterprise management system, is presented. The methodological principles of enterprise adaptation management are systematized, identifying continuity, flexibility, integration, and digital orientation. It is demonstrated that adherence to these principles ensures the consistency of managerial decisions and enhances enterprises' ability to respond to digital challenges. The substantiation for the comprehensive application of systemic, process-oriented, situational, and digitally-oriented approaches in forming enterprise adaptation management systems in the digital economy is provided. The theoretical and methodological generalizations obtained form the scientific foundation for further research aimed at developing practical mechanisms and tools for managing enterprise adaptation in the digital economy. The practical implementation of the proposed approaches will promote the enhancement of resilience, competitiveness, and adaptive development of enterprises in the long-term perspective.

Keywords: theoretical and methodological principles, management, adaptation, enterprise, digital economy.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Shcherbyna Yevhen V. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: jenek218475@gmail.com

Умови функціонування підприємств у цифровій економіці характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та багатовекторністю змін, що зумовлює необхідність постійного перегляду управлінських підходів. Цифрові технології трансформують бізнес-процеси, організаційні структури та механізми створення вартості, що підсилює вимоги до здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цих умовах адаптація перестає бути епізодичною реакцією на окремі виклики та набуває рис системного та безперервного процесу управління розвитком підприємства.

Попри зростання наукового інтересу до проблем цифрової трансформації та управління змінами, питання управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки залишаються недостатньо узагальненими з теоретико-методологічної точки зору. Існуючі дослідження здебільшого фокусуються на окремих аспектах адаптації – технологічному, організаційному або економічному, не забезпечуючи комплексного бачення процесу управління адаптаційними змінами, що актуалізує потребу в систематизації теоретичних положень і методологічних підходів до управління адаптацією підприємств з урахуванням специфіки цифрової економіки.

У сучасних дослідженнях управління підприємствами в умовах цифрової економіки значна увага приділяється формуванню концептуальних моделей цифрової трансформації та їх впливу на сталий розвиток. Так, К. Завражний, І. Сотник, А. Кулик [1] обґрунтовують концептуальну модель управління цифровою трансформацією підприємств, акцентуючи на її ролі в забезпеченні регіональної сталості.

Проблематика адаптації управлінських систем у процесі цифровізації розкривається в роботах І. Вербовського, К. Сердюкова [2], які аналізують стратегії адаптації та інноваційні можливості менеджменту в умовах трансформації управлінських систем. Д. Голушка [3] узагальнює світові тренди цифрової трансформації управління підприємствами та окреслює особливості їх імплементації в українській практиці. Адаптаційні процеси підприємств у кризових і нестабільних умовах розглядають Р. Грінченко, К. Кисличко, В. Нечепелюк, В. Онищук [4], які визначають передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Питання адаптивних стратегій розвитку малого бізнесу з використанням цифрових технологій і штучного інтелекту досліджують В. Кінар'юв, В. Алькема [5]. Окремі наукові напрями формують дослідження, присвячені цифровій когерентності та інструментам цифрової економіки. Зокрема, В. Прохорова, Я. Юхман, Ю. Янчак [6] об-

ґрунтують управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки розглядаються у праці І. Скороход, Т. Власенко, С. Сукачової [8], які підкреслюють необхідність системного підходу до адаптаційних змін. Процесний аспект управління адаптацією підприємницьких суб'єктів до нових викликів висвітлює Ю. Терлецька [9]. Інституціональні чинники адаптації управління бізнес-процесами аналізують Т. Уманець, Н. Шлафман, О. Бондаренко [10], наголошуючи на ролі інституційного середовища в умовах розвитку інформаційного суспільства. Питання динамічного управління конкурентоспроможністю та адаптації підприємств до змін в умовах невизначеності досліджують В. Халіна [11; 12], Ю. Колбасинський, В. Кравченко [11], Є. Абеленцев [12].

Метою статті є обґрунтування та систематизація теоретико-методологічних засад управління адаптацією підприємств за умов цифрової економіки.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблемам адаптації підприємств, управління змінами та цифрової трансформації, у науковій літературі відсутній узгоджений *теоретико-методологічний підхід* до управління адаптацією підприємств саме в умовах цифрової економіки. Недостатньо визначеними залишаються принципи, підходи та логіка інтеграції адаптаційних процесів у загальну систему управління підприємством, що ускладнює формування цілісної управлінської концепції. Це зумовлює необхідність подальшого теоретико-методологічного опрацювання зазначеної проблематики.

У сучасній економічній науці поняття «адаптація підприємств» розглядається як багатовимірний категорія, що відображає здатність суб'єктів господарювання реагувати на зміни зовнішнього середовища з метою збереження життєздатності та досягнення стратегічних цілей [4; 11; 12]. Традиційно адаптація трактувалася переважно в межах реактивного підходу як пристосування підприємства до змін ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень або інституційних умов. У такому контексті адаптаційні дії мали епізодичний характер і здійснювалися постфактум, після виникнення зовнішніх загроз.

Подальший розвиток управлінської науки зумовив формування *проактивного підходу* до адаптації, у межах якого підприємство розглядається як активний учасник економічних процесів, здатний не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх. У цьому випадку адаптація пов'язується з використанням стратегічного планування, інноваційної

діяльності та управління змінами. Водночас у межах цього підходу адаптація часто отожднюється з окремими управлінськими рішеннями або програмами трансформації, що не завжди забезпечує цілісність і безперервність адаптаційного процесу.

В умовах цифрової економіки зазначені підходи виявляються недостатніми, оскільки цифрові технології змінюють не лише інструментарій управління, а й саму логіку функціонування підприємств. Цифровізація спричиняє трансформацію бізнес-моделей, організаційних структур, комунікаційних процесів і механізмів створення доданої вартості, що зумовлює появу нових адаптаційних викликів. За таких умов адаптація перестає бути одноразовою реакцією або окремим етапом розвитку та набуває характеру безперервного процесу, інтегрованого в систему управління підприємством.

У наукових дослідженнях дедалі більшого поширення набуває *системний підхід* до трактування адаптації підприємств, відповідно до якого адаптація розглядається як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку [4; 11]. У межах цього підходу підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, здатна змінювати власну структуру, процеси та поведінку під впливом цифрового середовища. Такий підхід дозволяє поєднати організаційні, економічні, технологічні та управлінські аспекти адаптації, однак потребує чіткого методологічного обґрунтування.

Окремого значення в умовах цифрової економіки набуває *процесний підхід*, який акцентує увагу на динаміці адаптаційних змін. Згідно з цим підходом адаптація підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що реалізуються на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Процесний підхід дозволяє простежити логіку переходу від виявлення адаптаційних викликів до формування управлінських рішень і оцінювання їх результативності, що є особливо актуальним у цифровому середовищі з високим рівнем невизначеності.

Таким чином, адаптація підприємств у цифровій економіці повинна розглядатися не як окреме управлінське рішення, а як комплексний, системний і безперервний процес, що зумовлює необхідність формування теоретико-методологічної основи управління адаптацією, яка б поєднувала системний, процесний і стратегічний підходи та враховувала специфіку цифрових трансформацій.

Управління адаптацією підприємств у сучасних умовах цифрової економіки поступово формується як самостійний об'єкт наукового аналізу, що поєднує елементи стратегічного управління,

управління змінами, інноваційного менеджменту та цифрової трансформації. На відміну від традиційних підходів, де адаптація розглядалася як похідна від загального управління розвитком, у цифровому середовищі вона набуває ознак відносно автономної управлінської функції, спрямованої на забезпечення стійкості підприємства в умовах постійних технологічних і ринкових змін.

У наукових дослідженнях управління адаптацією трактується як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на параметри функціонування підприємства з метою узгодження його внутрішніх можливостей із вимогами зовнішнього середовища [8; 9]. Водночас у межах цифрової економіки об'єкт управління суттєво ускладнюється, оскільки адаптаційні зміни охоплюють не лише виробничо-економічні процеси, а й інформаційні потоки, цифрові платформи, організаційні структури та управлінські комунікації. Це зумовлює необхідність розгляду управління адаптацією як багаторівневої та багатокомпонентної системи.

У контексті технологічної еволюції цифрова трансформація постає як глибокий і системний процес, який змінює основні елементи функціонування підприємства – від бізнес-моделей до управлінської культури [1]. Особливістю управління адаптацією в цифровій економіці є поєднання стратегічного та оперативного вимірів. З одного боку, адаптація пов'язана з довгостроковими стратегічними рішеннями щодо цифрового розвитку, трансформації бізнес-моделі та формування конкурентних переваг. З іншого боку, вона реалізується через оперативні управлінські дії, спрямовані на коригування процесів, структур і ресурсного забезпечення відповідно до поточних змін цифрового середовища.

Адаптивний менеджмент об'єднує технологічні платформи, аналіз великих даних і людський досвід, створюючи гнучку управлінську модель, яка здатна оперативно реагувати на зовнішні виклики [2]. Тобто, управління адаптацією функціонує одночасно на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Важливим є також визначення місця управління адаптацією в загальній системі менеджменту підприємства. У цифровій економіці воно не може розглядатися як ізольований напрям управлінської діяльності, оскільки тісно взаємодіє зі стратегічним управлінням, управлінням персоналом, фінансовим менеджментом та управлінням інформаційними ресурсами. Така інтеграція зумовлює потребу в узгодженні управлінських рішень і формуванні єдиного управлінського контуру адаптації.

Крім того, управління адаптацією в цифровій економіці характеризується високим рівнем залежності від якості управлінської інформації та швидкості прийняття рішень. Використання цифрових технологій розширює можливості збору, обробки та аналізу даних, що підсилює аналітичну складову управління адаптаційними процесами. Водночас це висуває нові вимоги до методологічного забезпечення управління, зокрема щодо вибору підходів, принципів і інструментів адаптації.

Отже, управління адаптацією підприємств за умов цифрової економіки доцільно розглядати як складну систему управлінських впливів, спрямованих на забезпечення узгодженості між зовнішніми цифровими викликами та внутрішнім потенціалом підприємства, що обумовлює необхідність формування цілісної теоретико-методологічної основи управління адаптацією. Це дозволяє структурувати її елементи, визначити логіку взаємозв'язків і створити підґрунтя для подальшого методологічного узагальнення (рис. 1).

Формування ефективної системи управління адаптацією підприємств у цифровій економіці потребує чіткого методологічного підґрунтя, яке визначає логіку прийняття управлінських рішень, узгодженість дій на різних рівнях управління та спрямованість адаптаційних процесів [10]. Методологічні принципи в цьому контексті виступають базовими орієнтирами, що забезпечують цілісність і результативність управління адаптацією в умовах постійних цифрових змін.

Одним із ключових принципів є *принцип безперервності адаптації*, який передбачає постійний характер адаптаційних змін у діяльності підприємства. В умовах цифрової економіки зовнішнє середовище змінюється динамічно, що унеможливає використання разових або епізодичних адаптаційних рішень. Управління адаптацією має здійснюватися на основі постійного моніторингу цифрових викликів, аналізу внутрішнього стану підприємства та своєчасного коригування управлінських дій.

Важливе значення має *принцип гнучкості управління*, який відображає здатність системи управління швидко реагувати на зміни цифрового середовища та трансформувати управлінські інструменти відповідно до нових умов. Гнучкість передбачає варіативність управлінських рішень, децентралізацію окремих управлінських функцій і можливість оперативного перегляду стратегічних і тактичних пріоритетів підприємства. У цифровій економіці цей принцип набуває особливої актуальності через скорочення життєвих циклів продуктів і бізнес-моделей.

Принцип інтегрованості полягає в узгодженні адаптаційних процесів з усіма функціональними підсистемами управління підприємством. Управління адаптацією не може реалізовуватися ізольовано від стратегічного управління, управління персоналом, фінансового менеджменту та управління інформаційними ресурсами. Інтегрований характер адаптації забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє уникнути фрагментарності впроваджуваних змін.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє *принцип цифрової орієнтації*, який передбачає використання цифрових технологій не лише як інструменту підтримки управлінських рішень, а як ключового чинника формування адаптаційного потенціалу підприємства. Цифрові платформи, аналітика даних та інформаційні системи управління створюють можливості для підвищення якості управлінської інформації, прогнозування адаптаційних викликів і підвищення ефективності адаптаційних рішень.

Застосування зазначених методологічних принципів забезпечує формування цілісної системи управління адаптацією підприємств у цифровій економіці, у межах якої адаптаційні процеси реалізуються узгоджено на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Це створює передумови для переходу від фрагментарних управлінських дій до системного управління адаптацією як складової загальної системи менеджменту підприємства.

Формування системи управління адаптацією підприємств у цифровій економіці потребує застосування сукупності взаємодоповнювальних методологічних підходів, які дозволяють комплексно охопити багатовимірність адаптаційних процесів. У сучасних наукових дослідженнях адаптація дедалі частіше розглядається не як окрема управлінська дія, а як складна система, що формується під впливом технологічних, економічних та організаційних змін цифрового середовища [1; 2; 5]. Це зумовлює необхідність поєднання кількох методологічних підходів для забезпечення цілісності управлінських рішень.

Базовим для формування системи управління адаптацією є *системний підхід*, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії з цифровим середовищем. У межах цього підходу адаптація трактується як результат узгодження внутрішніх елементів системи із зовнішніми цифровими викликами. Системний підхід дозволяє структурувати складові управління адаптацією, визначити взаємозв'язки між ними та забезпечити цілісність управлінського впливу на різних рівнях управління.

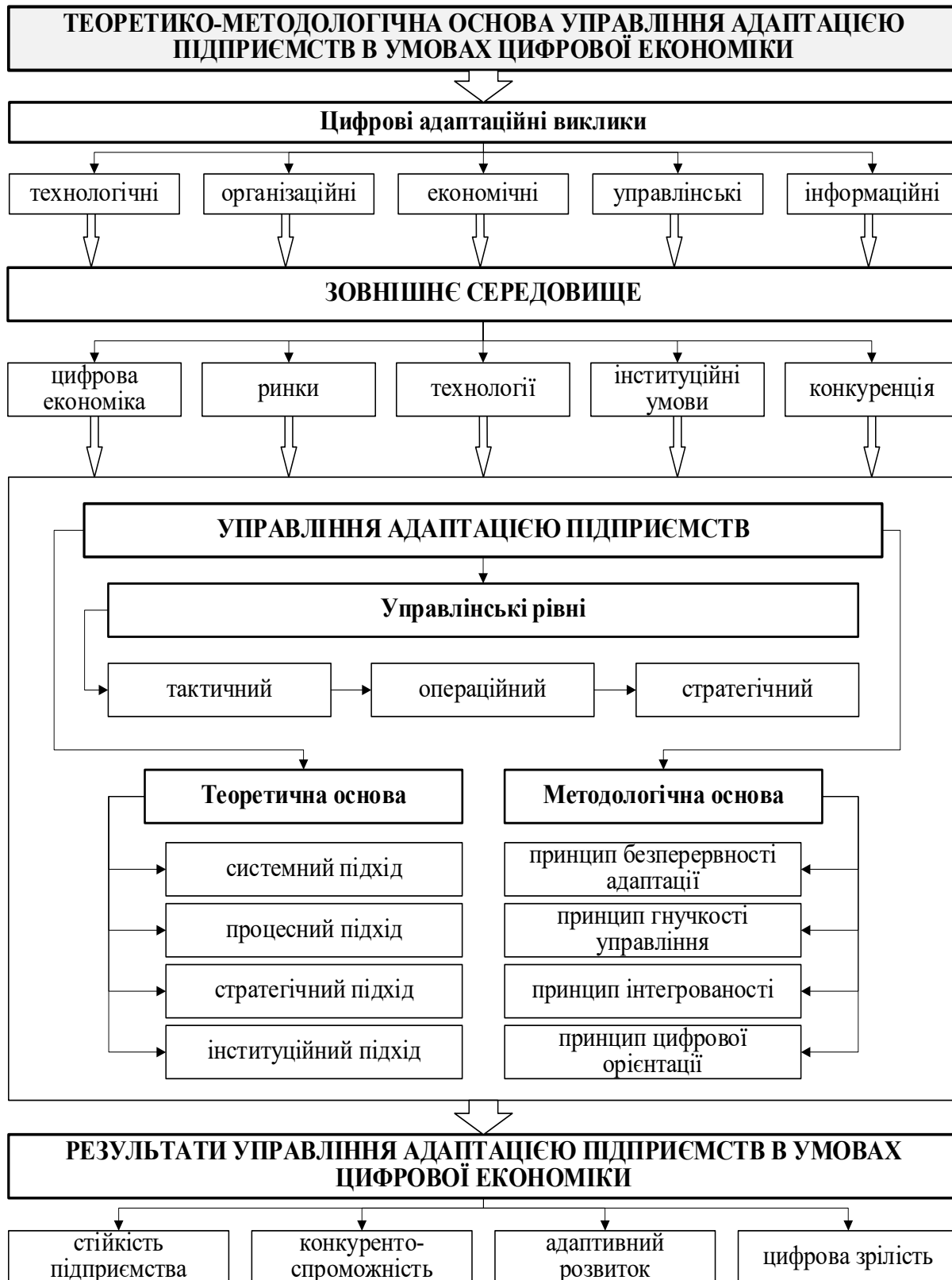


Рис. 1. Теоретико-методологічна основа управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки
 Джерело: узагальнено автором на основі [5–7].

Важливу роль у формуванні системи управління адаптацією відіграє *процесний підхід*, який зосереджується на динаміці адаптаційних змін і логіці їх реалізації. З позицій цього підходу управління адаптацією розглядається як сукупність послідовних управлінських процесів, що включають ідентифікацію адаптаційних викликів, формування управлінських рішень, їх реалізацію та оцінювання результатів. Процесний підхід забезпечує прозорість адаптаційних процесів і створює передумови для їх формалізації в умовах цифрової економіки.

Ситуаційний підхід доповнює системний і процесний підходи, враховуючи специфіку конкретних умов функціонування підприємства. У цифровій економіці адаптаційні виклики можуть суттєво відрізнятися залежно від галузі, масштабів діяльності підприємства, рівня цифрової зрілості та доступності ресурсів [3]. Ситуаційний підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних умов, забезпечуючи їх релевантність і результативність у мінливому цифровому середовищі.

Особливого значення набуває *цифрово-орієнтований підхід*, який передбачає інтеграцію цифрових технологій у процес формування та реалізації системи управління адаптацією. У межах цього підходу цифрові інструменти розглядаються не лише як засоби автоматизації управлінських процесів, а як ключовий чинник підвищення адаптивності підприємства. Використання цифрових платформ, аналітики даних та інформаційних систем управління дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити оперативність реагування на зміни цифрового середовища.

Комплексне застосування зазначених методологічних підходів створює основу для формування ефективної системи управління адаптацією підприємств у цифровій економіці. Поєднання системного, процесного, ситуаційного та цифрово-орієнтованого підходів дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємств і створити методологічне підґрунтя для подальшого розвитку теоретичних і прикладних досліджень у цій сфері.

Доцільно наголосити, що управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки потребує переходу від лінійної логіки управлінських рішень до багаторівневої та динамічної управлінської архітектури. У сучасних умовах адаптаційні процеси не можуть бути зведені до окремих управлінських заходів або реакцій на зовнішні виклики, оскільки цифрове середовище формує постійний потік змін, що впливають на всі елементи функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність формування цілісної управлінської системи, здат-

ної забезпечити узгодженість стратегічних орієнтирів і оперативних управлінських дій.

Особливістю управління адаптацією в умовах цифрової економіки є посилення ролі інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. За таких умов адаптація підприємств дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності управлінської системи інтерпретувати інформаційні сигнали цифрового середовища та трансформувати їх у своєчасні управлінські рішення.

Важливим аспектом є також взаємозв'язок управління адаптацією з управлінням організаційними змінами та розвитком управлінських компетенцій. В умовах цифрової економіки адаптаційні процеси охоплюють не лише техніко-технологічні трансформації, а й зміни управлінської культури, стилів керівництва та моделей взаємодії між структурними підрозділами підприємства, що зумовлює необхідність розгляду управління адаптацією як міждисциплінарного напрямку, що поєднує економічні, організаційні та поведінкові аспекти управління.

Крім того, управління адаптацією підприємств за умов цифрової економіки характеризується підвищеною роллю координаційних механізмів. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства потребує узгоджених дій між різними функціональними підсистемами управління, що ускладнює процес прийняття рішень. У цьому контексті адаптація набуває рис інтеграційного механізму, спрямованого на забезпечення внутрішньої узгодженості управлінських рішень і мінімізацію ризиків фрагментарної цифрової трансформації.

З позицій теоретико-методологічного аналізу важливим є усвідомлення того, що ефективність управління адаптацією в цифровій економіці значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати стабільність і гнучкість управлінської системи. Надмірна стабільність обмежує швидкість реагування на цифрові виклики, тоді як надмірна гнучкість може призводити до втрати стратегічної цілісності управління. Це обумовлює необхідність формування збалансованого підходу до управління адаптацією, який забезпечує одночасно стійкість підприємства та його здатність до розвитку в умовах цифрової економіки.

Подальший розвиток теоретико-методологічних засад управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки доцільно пов'язувати з *уточненням ролі суб'єкта управління в адаптаційних процесах*. У цифровому середовищі суб'єкт управління не обмежується виключно керівними органами підприємства, а охоплює ширше коло управлінських акторів, включно з функціональними підрозділами, цифровими ко-

мандами, аналітичними центрами та інформаційними системами підтримки прийняття рішень. Така трансформація суб'єкта управління зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до ієрархічної організації управління та посилення ролі горизонтальних управлінських зв'язків.

Значного методологічного значення набуває питання узгодження адаптаційних рішень у межах різних часових горизонтів управління. В умовах цифрової економіки стратегічні рішення щодо розвитку підприємства дедалі частіше приймаються в умовах обмеженої прогнозованості, що підвищує значення сценарного та ситуаційного підходів в управлінні адаптацією. У цьому контексті адаптація постає не як заздалегідь визначений результат, а як процес постійного коригування управлінських рішень відповідно до змін цифрового середовища.

Особливої уваги потребує проблема методологічної узгодженості між цілями адаптації та інструментами їх досягнення. У практиці управління цифровою трансформацією нерідко спостерігається дисбаланс між декларованими стратегічними цілями адаптації та реально використовуваними управлінськими інструментами. Це свідчить про необхідність чіткого методологічного обґрунтування вибору інструментарію управління адаптацією, що забезпечує відповідність між цілями, ресурсами та результатами адаптаційних змін.

У межах теоретико-методологічного аналізу доцільно також акцентувати увагу на *ризик-орієнтованому підході* до управління адаптацією підприємств у цифровій економіці. Високий рівень технологічної та ринкової невизначеності зумовлює необхідність інтеграції управління ризиками в систему управління адаптацією. При цьому ризики слід розглядати не лише як загрозу стабільності підприємства, а і як потенційне джерело розвитку, що може бути використане для формування нових конкурентних переваг.

Не менш важливим є *методологічний аспект оцінювання результативності управління адаптацією*. В умовах цифрової економіки традиційні показники ефективності діяльності підприємств не завжди адекватно відображають рівень їх адаптивності, що зумовлює необхідність розширення системи оцінювання за рахунок інтеграції показників цифрової зрілості, інноваційної активності, гнучкості бізнес-процесів та якості управлінських рішень. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити результати адаптаційних процесів і забезпечити зворотний зв'язок у системі управління.

ВИСНОВКИ

Отже, доцільність розгляду управління адаптацією підприємств як системного та безперервного процесу зумовлена динамічними змінами цифрової економіки. Традиційні підходи до адаптації, які зосереджуються переважно на реактивному реагуванні на зовнішні зміни, не забезпечують належного рівня стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах, що обумовлює необхідність переосмислення адаптації як складової загальної системи управління підприємством.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити адаптацію підприємств у цифровій економіці як багатовимірну управлінську категорію, що поєднує стратегічні, організаційні, економічні та технологічні аспекти. В умовах цифровізації адаптаційні процеси набувають інтегрованого характеру та реалізуються на різних рівнях управління, що потребує формування відповідної теоретико-методологічної основи управління адаптацією.

Управління адаптацією підприємств у цифровій економіці доцільно розглядати як самостійний об'єкт наукового аналізу, який характеризується високим рівнем складності та взаємозалежності управлінських рішень. Визначено, що ефективність управління адаптаційними процесами значною мірою залежить від узгодженості стратегічних, тактичних і операційних управлінських дій, а також від інтеграції адаптації в загальну систему менеджменту підприємства.

Систематизація методологічних принципів управління адаптацією підприємств дала змогу виокремити безперервність, гнучкість, інтегрованість та цифрову орієнтацію як ключові орієнтири формування ефективної системи управління адаптацією. Встановлено, що дотримання зазначених принципів забезпечує узгодженість управлінських рішень і створює передумови для підвищення адаптивності підприємств у мінливому цифровому середовищі.

Формування системи управління адаптацією підприємств у цифровій економіці потребує комплексного застосування методологічних підходів, зокрема системного, процесного, ситуаційного та цифрово-орієнтованого. Їх поєднання дозволяє врахувати багатовимірність адаптаційних процесів, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити ефективну взаємодію між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми цифровими викликами. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Zavrzhnyi K., Sotnyk I., Kulyk A. Conceptual model of enterprise digital transformation management for ensuring sustainable regional development. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-44>
2. Вербовський І. А., Сердюков К. С. Цифрова трансформація управлінських систем підприємств: стратегії адаптації та інноваційні можливості менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 32–44. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17594100>
3. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
4. Грінченко Р. В., Кисличко К. А., Нечепелюк В. Г., Онищук В. С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5–6. С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>
5. Кінар'єв В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>
6. Прохорова В. В., Юрман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
7. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
8. Скороход І. С., Власенко Т. О., Сукачова С. М. Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>
9. Терлецька Ю. О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 5. С. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-11>
10. Уманець Т. В., Шлафман Н. Л., Бондаренко О. В. Інституціональна домінанта адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>
11. 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>
12. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

REFERENCES

- Holushko D. Yu. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktyka [Digital Transformation of Enterprise Management: Global Trends and Ukrainian Practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
- Hrinchenko R. V., Kyslychko K. A., Nechepeliuk V. H. & Onyshchuk V. S. (2023). Peredumovy adaptatsii pidpriemstv do zmin u voiennyi period [Prerequisites for Enterprise Adaptation to Changes During the War Period]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5–6, 91–100. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>
- Khalina V. Yu., Kolbasynskiy Yu. V. & Kravchenko V. D. (2025). Dynamichne upravlinnia konkurentosprozhnisti: adaptatsiia pidpriemstv do zmin v umovakh nevyznachenosti [Dynamic Competitiveness Management: Adaptation of Enterprises to Changes under Uncertainty]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>
- Khalina V. Yu. & Abielientsev Ye. V. (2023). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti [Theory of Business Adaptation to Conditions of Uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
- Kinarov V. & Alkema V. (2024). Adaptivni stratehii rozvytku pidpriemstv maloho biznesu v umovakh intehruvannia tsyfrovoykh tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelektu [Adaptive Development Strategies for Small Business Enterprises in the Context of Integrating Artificial Intelligence-Based Digital Technologies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 3, 143–149. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>
- Prokhorova V. V., Yanchak Yu. O. & Shcherbyna Ye. V. (2024). Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Digital Economy Tools in the Context of Increasing the Efficiency of Industrial Enterprise Performance]. *Biznes Inform*, 3, 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
- Prokhorova V. V., Yuhman Ya. V. & Yanchak Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiiei pidpriemstv na os-

novi tsyfrovoi koherentnosti [Enterprise Transformation Management Based on Digital Coherence]. *Biznes Inform*, 6, 104–111.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

Skorokhod I. S., Vlasenko T. O. & Sukachova S. M. (2024). Stratehii adaptatsii maloho ta serednoho biznesu do tsyfrovoi ekonomiky [Adaptation Strategies of Small and Medium Businesses to the Digital Economy]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>

Terletska Yu. O. (2024). Upravlinnia protsesom adaptatsii subiekta pidpriemnytskoi diialnosti do novykh vyklykiv [Managing the Process of Adaptation of a Business Entity to New Challenges]. *Molodyi vchenyi*, 5, 134–137.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-11>

Umanets T. V., Shlafman N. L. & Bondarenko O. V. (2023). Instytutsionalna dominanta adaptatsii upravlinnia biznes-protsesamy do umov rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Institutional Dominant of Adapting Business Process Management to the Conditions of Information Society Development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>

Verbovskiy I. A. & Serdiukov K. S. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinskykh system pidpriemstv: stratehii adaptatsii ta innovatsiini mozhlyvosti menezhmentu [Digital Transformation of Enterprise Management Systems: Adaptation Strategies and Innovative Management Opportunities]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 47, 32–44.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17594100>

Zavrazhnyi K., Sotnyk I. & Kulyk A. (2025). Conceptual model of enterprise digital transformation management for ensuring sustainable regional development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 76.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-44>

Науковий керівник – Карлова О. А.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (м. Харків)

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.12.2025

УДК 338.45:69:658.5

JEL: L74; M14; Q01

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-499-509>

ВІД CSR ДО ESG 2.0: ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

©2025 **НОТЕВСЬКИЙ Є. В.**

УДК 338.45:69:658.5

JEL: L74; M14; Q01

Нотевський Є. В. Від CSR до ESG 2.0: еволюція управлінських підходів у будівельній галузі України

У статті досліджено еволюцію управлінських підходів у будівельній галузі України в контексті переходу від традиційної моделі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) до розширеної стратегічної концепції ESG 2.0. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українського будівельного бізнесу до вимог європейської інтеграції, «Європейського зеленого курсу», механізму транскордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM) та умов доступу до міжнародного фінансування у процесі повоєнної відбудови. Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації управлінських підходів у будівельній галузі України, визначення ключових драйверів і бар'єрів впровадження ESG 2.0, а також обґрунтування ролі цифрових інструментів як основи прозорого та ефективного управління. Для досягнення поставленої мети застосовано методи теоретичного узагальнення, ретроспективного та системного аналізу, нормативно-правового аналізу, контент-аналізу корпоративних матеріалів і кейс-стаді. У статті доведено, що обмеження CSR переважно інструментальним і репутаційним підходами не відповідає сучасним викликам будівельної галузі. Показано, що ESG 2.0 передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічне управління, операційні процеси та інвестиційні рішення компаній. Проаналізовано практики провідних українських девелоперів і промислово-будівельних груп, виявлено розрив між декларативними заявами та фактичним рівнем впровадження ESG-інструментів. Особливу увагу приділено ролі цифровізації та інноваційних технологій – BIM, цифрових двійників та екосистеми DREAM – як інструментів забезпечення прозорості, підзвітності та управлінської ефективності в процесах відбудови. Обґрунтовано, що без переходу до ESG 2.0 українські будівельні підприємства стикаються зі зростанням стратегічних і фінансових ризиків, зокрема з ризиком втрати доступу до міжнародних фінансових ресурсів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку будівельних компаній, розробці галузевої політики сталого розвитку та вдосконаленні механізмів управління проектами повоєнної відбудови України.

Ключові слова: CSR, ESG 2.0, будівельна галузь, сталий розвиток, цифровізація, повоєнна відбудова, інновації, ризики.

Табл.: 1. **Бібл.:** 27.

Нотевський Євгеній В'ячеславович – аспірант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна); президент ГО «МООЛМС «Молодь – майбутнє нації» (вул. Олексія Вадатурського, 7, Миколаїв, 54006, Україна)

E-mail: evgeniynotevskiyenot@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7000-5092>