MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT
eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

## МЕНЕДЖМЕНТ

**ОТРИМАНО:**
01 Вересня 2026
**ПРИЙНЯТО:**
02 Жовтня 2026
**ВИПУСК:**
20 Жовтня 2026

CC BY 4.0

**УДК 658:005.334:005.21**

**DOI 10.26661/2522-1566/2026-3/37-17**

# АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

**Васильківський Д. М.***
*д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи*
*Хмельницький національний університет*
*м. Хмельницький , Україна*
*ORCID 0000-0002-4949-078X*

** Email автора для листування: vasylkivskyid@khmnu.edu.ua*

**Анотація.** Кризове середовище потребує від промислового підприємства не лише оперативного реагування на порушення, а й перегляду правил використання ресурсів, способів координації дій та організації управління загалом. Особливої актуальності це набуває в умовах високої мінливості зовнішніх факторів, посилення ресурсних обмежень, логістичних ускладнень, нестійкості попиту та зростання вимог до безперервності критичних виробничих функцій. Мета дослідження – обґрунтувати концептуальні засади формування та розвитку адаптивного механізму управління промисловим підприємством. Предметом дослідження є принципи, організаційно-економічні відносини та процедури узгодження управлінських дій зі змінами кризового середовища. У роботі застосовано порівняльно-понятійний аналіз, системний і процесний підходи, структурно-функціональне моделювання, сценарний метод та логічну формалізацію. Інформаційну основу становлять наукові публікації, офіційні статистичні, матеріали. Уточнено сутність адаптивного механізму управління та розмежовано його формування, функціонування і розвиток як взаємопов'язані, але змістовно відмінні процеси. Кризові сигнали згруповано за критичними функціями підприємства, що дає змогу пов'язати діагностику порушень із вибором режиму реагування. Сформовано двоконтурну модель, у якій оперативне коригування поєднується з переглядом правил, повноважень, сценаріїв та ресурсного забезпечення. Запропоновано перевіряти часову, ресурсну й безпекову допустимість альтернатив до їх економічного порівняння. На умовному прикладі розкрито вплив бюджету підготовки та строку реагування на вибір рішення. Наукова новизна полягає в конкретизації двоконтурної логіки через критичні функції, критерії переходу між контурами, розподіл відповідальності та перевірені можливості реагування. Практичне значення результатів полягає у формуванні методичної основи для розроблення регламентів, карток рішень, панелей моніторингу, журналів організаційних змін і процедур перегляду управлінських правил на промислових підприємствах.

**Ключові слова:** адаптивний механізм; управління підприємством; промислове підприємство; кризове середовище; адаптація; антикризове управління; організаційна стійкість; динамічні здатності; сценарне планування; організаційне навчання.

Vasylkivskyi, D. (2026). Adaptive management mechanism for an industrial enterprise in a crisis environment: conceptual foundations of formation and development. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 246-261. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-17

**JEL класифікація:** D81, L23, M11.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Промислове підприємство в кризовому середовищі має одночасно зберігати критичні виробничі функції, виконувати зобов'язання перед працівниками та контрагентами і переглядати спосіб використання обмежених ресурсів. У такій ситуації управлінська проблема не зводиться до відновлення обсягів випуску після окремого порушення. Необхідно визначити, які процеси мають продовжуватися за будь-якого допустимого сценарію, які операції можна тимчасово скоротити, а які рішення потребують зміни технологічної, організаційної або ринкової конфігурації підприємства. Поєднання здатності реагувати на порушення зі здатністю змінювати власні управлінські процедури становить предмет взаємопов'язаних досліджень кризового управління, організаційної стійкості та динамічних здатностей [11; 16; 17].

Актуальність такого підходу для української промисловості ілюструє неоднорідність доступних статистичних і кон'юнктурних показників. За повідомленням Державної служби статистики України, індекс промислової продукції у січні–березні 2026 р. щодо відповідного періоду 2025 р. становив 98,9%, у переробній промисловості – 101,3%, у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 85,0% [1]. Ці дані характеризують різноспрямованість галузевих змін, але самі по собі не визначають стану конкретного підприємства. Для управління важливо встановити, як зміни суміжних видів діяльності передаються через енергозабезпечення, виробничу кооперацію, постачання та збут.

Додаткову інформацію дає опитування Національного банку України за березень 2026 р.: секторальний індекс очікувань ділової активності промисловості підвищився до 51,2 пункту з 46,9 пункту в лютому. Опитування охопило 591 підприємство різних секторів, серед яких 44,2% становили промислові компанії [6]. Йдеться про оцінки респондентів, а не про виміряний приріст промислового виробництва. Тому поєднувати цей індекс зі статистикою випуску доцільно для контекстуальної діагностики, а не для механічного підтвердження завершення кризи. Різні часові горизонти, сукупності спостереження та економічний зміст показників мають залишатися розмежованими.

На нашу думку, концептуальна проблема полягає у розриві між виявленням кризового сигналу та організаційно забезпеченим рішенням. Наявність інформаційної панелі не означає, що визначено відповідального за реакцію; наявність резерву не гарантує його своєчасного залучення; виконання антикризового плану не свідчить, що підприємство усунуло причини повторюваних порушень. У запропонованому дослідницькому підході адаптивний механізм має пов'язати сигнал, критерій зміни управлінського режиму, повноваження, ресурс, дію, контрольний результат і наступне навчання в єдиний відтворюваний процес.

Практичне завдання полягає у розробленні такої конструкції механізму, яка не підміняє економічну доцільність безперервним нарощуванням резервів і водночас не допускає компенсації критичних порушень безпеки сприятливими фінансовими показниками. Наукове завдання – уточнити співвідношення формування, функціонування та розвитку механізму, визначити його структурні складові і пояснити логіку переходу від оперативного коригування до зміни самих правил управління. Саме в цій площині розглядається адаптація промислового підприємства в умовах кризового середовища.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичну основу дослідження становлять кілька взаємодоповнювальних напрямів. У праці Д. Тіса динамічні здатності розкрито через виявлення можливостей і загроз, використання можливостей та реконфігурацію ресурсної бази. Особливу увагу приділено управлінським процесам, організаційним структурам і правилам прийняття рішень [16]. К.

Айзенгардт і Дж. Мартін наголошують на конкретності таких здатностей: вони проявляються у процесах розроблення продуктів, стратегічного вибору та взаємодії з партнерами, а їхня організація залежить від динамічності середовища [12]. Для цієї статті зазначені положення є підставою розглядати адаптивність не як загальну позитивну характеристику підприємства, а як сукупність спостережуваних управлінських дій.

Інший напрям пов'язаний із концептуалізацією організаційної стійкості. С. Дучек виокремлює передбачення, подолання порушень та адаптацію як взаємопов'язані стадії формування відповідних організаційних здатностей [11]. Дж. Гіллманн та Е. Гюнтер звертають увагу на неоднозначність визначень і вимірювання стійкості, зокрема на необхідність розмежовувати її передумови, прояви та наслідки [13]. Для побудови механізму це означає, що ресурсний резерв, швидкість реагування та збереження критичної функції не слід трактувати як взаємозамінні показники одного порядку.

Т. Вільямс, Д. Ґрубер, К. Саткліфф, Д. Шеперд та Е. Чжао інтегрують дослідження кризового управління й організаційної стійкості, розглядаючи кризу і як подію, і як процес, а також підкреслюючи значення зворотного зв'язку [17]. Концепція подвійного циклу навчання К. Арджиріса дає теоретичне підґрунтя для розрізнення виправлення дій у межах прийнятих правил і перегляду самих управлінських передумов [10]. Отже, двоконтурність не проголошується принципово новою ідеєю цієї статті. Авторський внесок пов'язаний з її конкретизацією для кризового управління промисловим підприємством через критерії перемикання, ресурсні обмеження та відповідальність за зміну механізму.

Мережевий аспект розкривають Д. Іванов та А. Долґуї, які розглядають життєздатність взаємопов'язаних мереж постачання і можливість зміни ролей та конфігурацій їхніх учасників [15]. Це дозволяє доповнити внутрішньоорганізаційний аналіз урахуванням залежності підприємства від постачальників, логістичних операторів і виробничих партнерів. Методичним орієнтиром щодо збереження діяльності слугує ISO 22301:2019, предметом якого є вимоги до систем управління безперервністю бізнесу [14]. Водночас використання загальної логіки цього стандарту не означає проведення сертифікаційного аудиту або підтвердження відповідності запропонованої моделі всім його вимогам.

Українські дослідження безпосередньо конкретизують предмет статті. Є. Рудніченко та Д. Корбут систематизують кризові явища і трансформації та розглядають їхній вплив на адаптивне управління промисловими підприємствами [7]. Р. Шаранов обґрунтовує механізм антикризового управління через його архітектуру та взаємозв'язки складових [9]. Ю. Дуднєва й А. Зайцева досліджують ризик-орієнтоване управління за невизначеності зовнішнього контексту [2]. Ці праці використано для розмежування кризового середовища, управлінської конструкції та процедур роботи з ризиками, а не для ототожнення відповідних понять.

Інформаційно-аналітичний напрям представлено дослідженням Л. Філіпковської, у якому розглянуто вибір інтелектуальної моделі адаптивного управління та використання методів розпізнавання образів для ідентифікації станів підприємства [8].

Для нашого дослідження важливим є зв'язок між отриманням нової інформації про об'єкт і коригуванням управлінської моделі. Водночас у запропонованій концепції автоматизована класифікація стану розглядається лише як засіб підтримки рішення: право його ухвалення, ресурсне забезпечення та відповідальність мають бути закріплені організаційно.

Таким чином, у розглянутих напрямах уже сформовано теоретичні передумови для поєднання адаптивності, стійкості, ризик-орієнтованості та навчання. Невирішену в межах поставленого нами завдання частину проблеми визначено як операціоналізацію їхнього взаємозв'язку: як перевести загальні принципи в послідовність рішень щодо критичних промислових процесів, відокремити оперативну адаптацію від розвитку механізму та встановити межі допустимого реагування.

Vasylkivskyi, D. (2026). Adaptive management mechanism for an industrial enterprise in a crisis environment: conceptual foundations of formation and development. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 246-261. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-17

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування та розвитку адаптивного механізму управління промисловим підприємством в умовах кризового середовища шляхом визначення його сутності, принципів, структурних складових і логіки взаємодії двох контурів управління. Досягнення мети передбачає розмежування адаптивного й антикризового управління; групування кризових сигналів за критичними функціями підприємства; побудову концептуальної моделі та послідовності її формування; визначення правил вибору допустимих управлінських дій; розроблення підходу до оцінювання результативності й організаційного навчання; демонстрацію логіки рішень на умовному сценарному прикладі з чітким відокремленням його від оприлюднених статистичних і корпоративних даних.

## МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідження має теоретико-концептуальний характер із використанням вторинних даних та умовної сценарної ілюстрації. Його предметом є організаційно-економічні відносини, принципи та процедури формування і розвитку адаптивного механізму управління промисловим підприємством. Об’єктом концептуального моделювання виступає процес узгодження управлінських дій зі змінами кризового середовища за ресурсних, часових і безпекових обмежень.

Інформаційну базу становлять цільово відібрані українсько- й англомовні наукові публікації, офіційне повідомлення Держстату за січень–березень 2026 р., результати опитування НБУ за березень 2026 р. і корпоративні матеріали Метінвесту про окремі рішення та виробничі результати 2025 р. [1–17]. Пошук і перевірку бібліографічних відомостей здійснено за сторінками видавців, журналів та установ; доступність матеріалів перевірено станом на 24 вересня 2026 р.

Порівняльно-понятійний аналіз використано для розмежування механізму, адаптивності, стійкості та безперервності; системний і процесний підходи – для встановлення зв’язків між кризовими сигналами, управлінськими діями та результатами; структурно-функціональне моделювання – для побудови двоконтурної архітектури. Сценарний метод застосовано для порівняння управлінських альтернатив за різного характеру порушень, а логічну формалізацію – для визначення часової достатності реагування та порядку вибору допустимих дій. Усі запропоновані таблиці й блок-схема є авторськими узагальненнями або розробками з позначенням відповідної джерельної основи.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

### *1. Сутність адаптивного механізму та межі суміжних понять*

У межах статті кризове середовище пропонуємо визначати як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, за яких взаємопов’язані порушення створюють загрозу втрати критичних функцій підприємства, а параметри, строки та наслідки цих порушень не можуть бути повністю встановлені наперед. Таке робоче визначення охоплює не тільки гостру подію, а й накопичення диспропорцій: тривале погіршення постачання, виснаження фінансових резервів, втрату компетентностей або невідповідність продуктового портфеля змінам попиту. Розгляд подієвого та процесного вимірів кризи спирається на відповідну дослідницьку традицію [7; 17], проте наведене визначення використовується як елемент авторської концепції.

На нашу думку, адаптивний механізм управління промисловим підприємством – це організаційно закріплена система взаємопов’язаних принципів, суб’єктів, правил, методів, ресурсів та інформаційних процедур, яка забезпечує виявлення значущих змін, вибір і реалізацію допустимих управлінських дій та перегляд власної конструкції на основі

результатів і досвіду реагування. Його цільовою спрямованістю є збереження критичних функцій і формування можливостей подальшого розвитку підприємства. Визначальною ознакою виступає не частота змін сама по собі, а обґрунтований зв'язок між характером порушення, глибиною реакції та здатністю виконати обране рішення.

Від адаптивного управління як діяльності цей механізм відрізняється тим, що характеризує спосіб її організаційного забезпечення. Від окремого інструмента він відрізняється наявністю взаємозв'язків, повноважень і зворотного зв'язку. Наприклад, резервний постачальник є елементом ресурсного забезпечення, сценарний аналіз – методом, а кризовий комітет – можливим суб'єктом координації. Механізм виникає тоді, коли визначено умови звернення до альтернативного постачальника, порядок погодження витрат, строки перевірки якості та відповідального за оцінювання наслідків такого переходу.

Адаптивне й антикризове управління не слід протиставляти як виключно превентивне та виключно реактивне: у дослідженнях антикризового механізму також передбачено завчасне виявлення загроз [9].

Пропонуємо розмежовувати їх за домінуючим предметом. Антикризове управління зосереджене на запобіганні, локалізації та подоланні кризових порушень, тоді як адаптивне – на узгодженні підприємства із мінливими умовами, у тому числі поза гострою кризою. У кризовому середовищі ці напрями перетинаються: антикризові пріоритети визначають невідкладні обмеження, а адаптивна логіка – спосіб добору й оновлення управлінських дій.

Організаційну стійкість у запропонованій моделі розглядаємо як здатність зберігати або відновлювати необхідні функції під впливом порушень, адаптивність – як здатність змінювати способи діяльності, а розвиток механізму – як якісне оновлення правил, взаємозв'язків і забезпечення управління. Таке аналітичне розмежування враховує проблему змішування передумов та результатів стійкості [11; 13].

Відновлення випуску після аварії не обов'язково означає розвиток механізму; останній передбачає, наприклад, усунення затримки погодження резервних закупівель або зміну принципу енергозабезпечення. Водночас розвиток не обов'язково означає збільшення апарату управління: скорочення зайвих погоджень також може бути його результатом.

***2. Кризовий профіль і принципи побудови механізму***

Нами згруповано кризові сигнали за функціями, втрата яких обмежує спроможність підприємства діяти: виробничо-технологічною, енергетичною, постачально-логістичною, фінансовою, кадровою та інформаційно-управлінською. Це авторське групування не є універсальною статистичною класифікацією. Воно призначене для встановлення адресата сигналу та відповідного рішення. Один чинник може впливати на кілька функцій, тому енергетичний дефіцит, зростання собівартості та затримку виконання замовлень не варто обліковувати як незалежні загрози без перевірки причинного зв'язку.

Відмінності між сигналом, оперативною реакцією та зміною механізму систематизовано в таблиці 1.

Її логіка полягає в тому, що кожна група загроз потребує одночасного визначення дій щодо поточного порушення і можливого предмета наступного організаційного перегляду. Запропоновані сигнали є орієнтирами для налаштування на підприємстві; числові пороги мають установлюватися на основі його технологічних, фінансових і договірних обмежень.

*Таблиця 1*

*Кризові сигнали, оперативна реакція та напрями розвитку адаптивного механізму*

| Критична функція | Сигнал та об'єкт моніторингу | Оперативний контур | Контур розвитку |
|---|---|---|---|
| Виробничо-технологічна | Відмова вузького місця; неплановий простій; відхилення технологічного режиму | Зміна послідовності операцій; залучення перевіреної альтернативної потужності; безпечна зупинка | Перегляд технічного обслуговування; модульність процесів; резервування критичної операції |
| Енергетична | Дефіцит доступної потужності; тривалість переривання живлення | Пріоритетне живлення критичних процесів; уведення перевіреного резерву | Диверсифікація енергозабезпечення; інвестиції у власну генерацію; регламенти готовності |
| Постачально-логістична | Відхилення строку поставки від гранично допустимого; втрата доступності маршруту | Перехід до погодженого постачальника або маршруту; використання цільового запасу | Перебудова мережі партнерів і договорів; перевірка спільних залежностей; перегляд запасів |
| Фінансова | Прогнозований дефіцит коштів для критичних платежів | Пріоритизація платежів; перерозподіл доступних коштів у межах затверджених лімітів | Оновлення планування грошових потоків, резервної політики та джерел фінансування |
| Кадрова | Нестача потрібної компетентності; неукомплектованість критичної зміни | Залучення підготовленого замінника; перерозподіл змін без порушення безпеки | Перехресне навчання; резерв компетентностей; перегляд плану заміщення |
| Інформаційно-управлінська | Запізнення або суперечність даних; перевищення строку погодження | Перевірка сигналу; резервна комунікація; рішення в межах делегованих повноважень | Упорядкування даних і відповідальності; спрощення погоджень; перегляд правил ескалації |

*Джерело: Сформовано автором за [2; 7–9; 14–17].*

Нами визначено шість принципів побудови механізму. Перший – пріоритет критичних функцій: ресурс спочатку спрямовується на недопущення неприйнятних втрат, а не на формальне збереження всіх обсягів діяльності. Другий – пропорційність: глибина змін і вартість резервування мають відповідати характеру загрози та допустимому ризику. Третій – часова достатність: рішення повинно не лише бути правильним за змістом, а й набувати чинності до втрати керованості процесом. Четвертий – узгодженість: локальна оптимізація не має переносити неприйнятні втрати на інші підрозділи. П'ятий – перевірюваність: сигнал, рішення та результат повинні мати простежуваний інформаційний слід. Шостий – навчання: досвід реагування має змінювати практику, а не лише накопичуватися у звітності.

Окремою умовою застосування цих принципів є збереження безпекових і технологічних меж. У запропонованій моделі неприпустимо компенсувати порушення такої межі прибутковістю іншої операції, високим середнім балом готовності або скороченням витрат. Це нормативна авторська вимога до конструкції механізму. Вона узгоджується із

спрямованістю управління безперервністю на збереження діяльності за порушень [14], але конкретні межі встановлюються не цією статтею, а технічно компетентними службами підприємства відповідно до умов його роботи.

***3. Двоконтурна концептуальна модель***

Нами сформовано двоконтурну концептуальну модель адаптивного механізму, у якій оперативне регулювання доповнюється організаційним навчанням і переглядом управлінської конструкції (рис. 1). Її змістова основа поєднує динамічні здатності, процесний підхід до стійкості та подвійний цикл навчання [10–12; 16]. Авторською конкретизацією є прив'язка кожного переходу до управлінського результату: діагностика формує підтверджений сигнал; оцінка критичності – режим реагування; сценарний аналіз – допустимі альтернативи; виконання – фактичну зміну процесу; контроль – підставу для коригування або перегляду механізму.

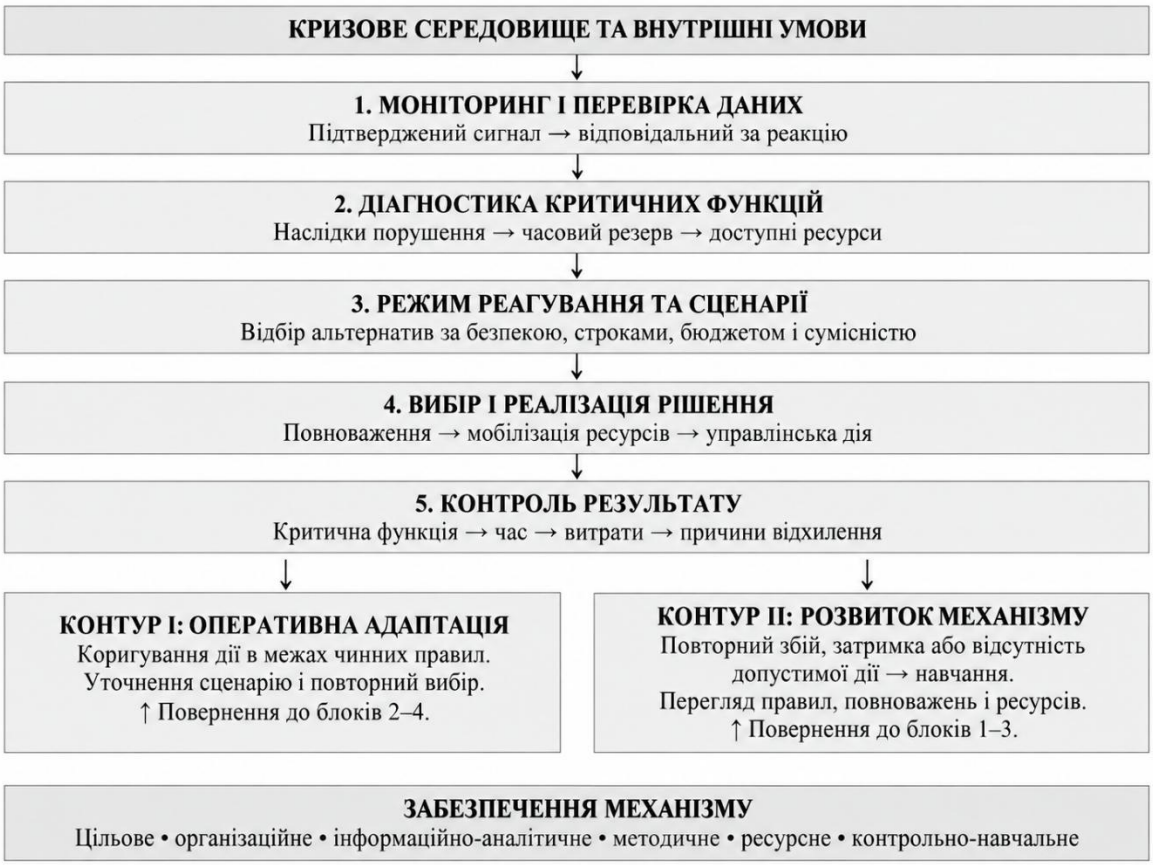



*Рис. 1. Двоконтурна концептуальна модель адаптивного механізму управління промисловим підприємством*

*Джерело: Сформовано автором за [10–12; 14–17].*

Перший контур охоплює виявлення порушення, оцінювання його наслідків, вибір дії, мобілізацію ресурсів, реалізацію та контроль. Він відповідає на питання, як зберегти потрібну функцію в межах уже визначених правил. Прикладами запропонованих типів дій є зміна черговості замовлень, використання погодженого резервного маршруту, перерозподіл змін або тимчасове обмеження некритичних витрат. Контур має бути достатньо коротким для конкретного процесу: для одних рішень потрібне негайне реагування, для інших – перерахунок виробничої програми на плановому горизонті.

Другий контур активується тоді, коли причиною незадовільного результату є не лише зовнішнє порушення, а й невідповідність правил, ресурсів або розподілу повноважень. Він відповідає на питання, що слід змінити у способі управління. Підставами пропонуємо вважати повторення однотипного збою, систематичне перевищення часу реакції, відсутність допустимої альтернативи, незабезпеченість формально затвердженого плану або появу стійко іншого характеру попиту. Така постановка не вимагає очікувати остаточного завершення кризи: діагностика недоліків механізму може відбуватися паралельно з оперативною роботою.

Структуру механізму пропонуємо утворювати шістьма взаємопов'язаними блоками забезпечення. Цільовий блок визначає критичні функції та межі втрат; організаційний – суб'єктів, повноваження і взаємодію; інформаційно-аналітичний – сигнали, дані та перевірку їхньої якості; методичний – сценарії, критерії й правила вибору; ресурсний – кошти, запаси, потужності та компетентності; контрольно-навчальний – оцінювання результатів і перегляд процедур. Функціональні блоки не потрібно механічно перетворювати на окремі підрозділи. На малому або середньому підприємстві кілька функцій можуть виконуватися однією службою за чітко розмежованої відповідальності.

Керівництво підприємства в цій моделі затверджує критичні межі, пріоритети та ресурсні ліміти. Власники процесів підтверджують стан операцій і виконують рішення в межах делегованих повноважень. Координатор механізму забезпечує узгодження дій і ведення журналу рішень, але не підміняє відповідальність технологічних та фінансових служб. Незалежна перевірка результату, де вона організаційно можлива, відокремлюється від виконавця.

Важливим елементом виступає інтерфейс між підприємством і мережею партнерів. Виходячи з мережевої інтерпретації життєздатності [15], пропонуємо перевіряти не тільки власну готовність, а й дієвість зовнішньої альтернативи: чи може постачальник прийняти замовлення, чи забезпечена сумісність матеріалу, чи доступні перевалка та перевезення. Запис про резервного контрагента без випробуваної процедури взаємодії не слід прирівнювати до доступної адаптаційної можливості. При цьому формування партнерської мережі не усуває потреби в оцінюванні спільних залежностей її учасників.

***4. Послідовність формування та правила функціонування***

Формування механізму пропонуємо починати з паспортизації критичних процесів. Для кожного процесу визначаються необхідний вихід, мінімально прийнятний рівень виконання, допустима тривалість переривання, залежні ресурси та відповідальна особа. Окремо фіксуються умови безпечного скорочення або зупинення діяльності. Результат цього етапу – не загальний реєстр усіх ризиків, а погоджена карта функцій, які підприємство має зберігати, відновлювати або контрольовано призупиняти за різних сценаріїв.

Другим етапом є встановлення кризового профілю та правил отримання сигналів. Для кожного індикатора пропонуємо визначати джерело, періодичність, допустиму затримку, спосіб перевірки і зв'язок із рішенням. Дані про доступну потужність, виконання поставок і грошові надходження можуть надходити з різною частотою, тому їх не варто зводити до умовно синхронного щоденного балу без пояснення. Відсутність оновлення або суперечність між джерелами також має реєструватися як інформаційне обмеження. Це дає змогу відрізняти погіршення стану процесу від погіршення якості спостереження за ним.

Третій етап передбачає проєктування управлінських режимів. Пропонуємо розрізняти режим спостереження, превентивної підготовки, оперативної стабілізації та структурної перебудови. Вони не утворюють обов'язкової лінійної послідовності: за гострої загрози можливий негайний перехід до стабілізації або безпечного зупинення, а структурний перегляд може супроводжувати будь-який режим. Для переходу встановлюються підтверджений сигнал, суб'єкт рішення, доступний ресурс і умова повернення. Щоб уникнути частого перемикання через незначні коливання, пропонуємо застосовувати різні пороги входу та виходу або вимогу повторного підтвердження сигналу, крім випадків безпосередньої загрози безпеці.

Четвертий етап – формування портфеля доступних рішень. Альтернатива включається до нього лише після перевірки необхідних передумов: сумісності технології, строків, фінансування, наявності персоналу та прийнятності для пов'язаних процесів. Наявність технічної ідеї або комерційної пропозиції не дорівнює готовності до її реалізації. Портфель доцільно розподіляти на негайно доступні дії, дії після короткої підготовки та інвестиційні зміни. Таке розмежування запобігає включенню довгострокового проєкту до переліку заходів, здатних подолати вже наявне короткострокове порушення.

П'ятий етап охоплює закріплення повноважень, ресурсних лімітів і порядку координації. Для типового рішення пропонуємо оформлювати картку, що містить причину запуску, очікуваний результат, відповідального, ресурси, строк, обмеження та контрольну точку. Передбачаються також право припинення неефективної дії та порядок повернення до попереднього режиму, якщо він залишається допустимим. Делегування має скорочувати затримку, але не скасовувати технологічну перевірку. Рішення, що змінюють критичні параметри обладнання або безпеку персоналу, потребують відповідної професійної компетентності незалежно від терміновості.

Шостим етапом є сценарна перевірка механізму. Її предметом виступає не лише зміст плану, а й можливість його фактичного виконання. У пропонованому форматі перевіряються доступність відповідальних осіб, час отримання даних, підтвердження контрагента, порядок фінансування та готовність резерву. Сценарії слід комбінувати: наприклад, порушення енергопостачання разом із затримкою матеріалу і неповною укомплектованістю зміни. За результатами випробування виправляються суперечності та фіксується версія механізму, яку надалі можна зіставляти з фактичними результатами.

Сьомий етап становить запуск регулярного контролю та навчання. Пропонуємо передбачати короткий розбір після значущого порушення і періодичний перегляд за сукупністю епізодів. На рівні окремого епізоду встановлюється, що відбулося, які дані були доступні в момент рішення і чому обрано певну дію. На рівні механізму оцінюється, чи повторюється одна й та сама причина затримки, чи працюють пороги та чи залишається портфель альтернатив достатнім. Відокремлення цих рівнів дає змогу уникнути оцінювання якості рішення лише за підсумком, який частково залежить від неконтрольованих умов.

***5. Вибір допустимих рішень і сценарна ілюстрація***

Для оцінювання часової достатності пропонуємо використовувати резерв часу реагування. У найпростішому послідовному випадку він визначається як різниця між часом до неприйнятної втрати критичної функції та сумарною тривалістю виявлення, ухвалення рішення, мобілізації ресурсів і запровадження дії:

$$R_\tau = \tau_{кр} - (\tau_в + \tau_р + \tau_м + \tau_з). \quad (1)$$

У формулі (1) $R_\tau$ – резерв часу; $\tau_{кр}$ – оцінений час від початку порушення до неприйнятної втрати функції; $\tau_в$, $\tau_р$, $\tau_м$, $\tau_з$ – відповідно тривалість виявлення, прийняття рішення, мобілізації та запровадження дії. Усі величини визначаються в однакових одиницях. За паралельного виконання робіт замість простої суми використовується тривалість критичного шляху. Після виявлення порушення вже витрачений час враховується окремо, щоб не завищувати залишкове вікно реагування. Додатне значення $R_\tau$ є необхідною часовою передумовою, але не гарантією результативності; оцінка $\tau_{кр}$ також може бути невизначеною і потребує консервативного уточнення.

Вибір дій пропонуємо здійснювати у два кроки. Спочатку відсіюються альтернативи, які порушують критичні обмеження безпеки, фінансування, строків або технологічної сумісності. Лише після цього порівнюються економічні наслідки допустимих варіантів. За відсутності обґрунтованих імовірностей сценаріїв одним із можливих, але не єдиним, правил є мінімізація найбільших сумарних витрат і втрат у прийнятому наборі сценаріїв:

$$a* \in \arg\min_{a \in A_{доп}} \max_{s \in S} C(a,s). \quad (2)$$

Тут $A_{доп}$ – множина допустимих альтернатив; S – визначений набір сценаріїв; C(a,s) – сукупні витрати підготовки, реалізації та втрати за альтернативою a у сценарії s; a* – альтернатива, обрана за правилом (2). Витрати підготовки включаються до C лише один раз. Це правило не означає, що найгірший сценарій обов'язково реалізується, і не забезпечує захисту від усіх можливих подій поза множиною S. Воно відображає консервативний управлінський вибір, доцільність якого залежить від цілей підприємства та ціни обережності.

Для демонстрації логіки розглянемо умовне машинобудівне підприємство на 30-денному горизонті. Перед початком цього горизонту воно обирає один пакет готовності до порушень; доступний бюджет підготовки становить 250 тис. грн. Пакет А – мінімальний резерв і переважно ситуативне реагування; пакет Б – завчасно погоджені альтернативні поставки та вибіркові запаси; пакет В – розширене резервування з попередньо забезпеченим модульним енергопостачанням і виробничою кооперацією. Пакет В не означає будівництва нової електростанції за кілька годин: необхідні потужності й договори мають бути доступні до настання порушення.

За результатами наших досліджень сценарій S1 передбачає коротке окреме порушення, S2 – тривалу затримку матеріалу, S3 – поєднання енергетичного та постачального порушень. Для S3 прийнято граничне вікно реагування 6 годин.

*Таблиця 2*

*Умовне порівняння пакетів готовності за сценаріями кризового порушення*

| Пакет готовності | Підготовка K, тис. грн | C(a, S1), тис. грн | C(a, S2), тис. грн | C(a, S3), тис. грн | max C, тис. грн | Реакція у S3, год |
|---|---|---|---|---|---|---|
| А: мінімальні резерви | 50 | 120 | 420 | 940 | 940 | 9 |
| Б: погоджені альтернативи | 180 | 210 | 340 | 510 | 510 | 4 |
| В: розширені резерви | 300 | 340 | 410 | 430 | 430 | 3 |

*Примітка. Горизонт – 30 днів; бюджет підготовки – 250 тис. грн; граничний час реакції у S3 – 6 год. C(a, s) включає K один раз. Пакет А не відповідає часовій межі, В – бюджету підготовки; допустимим є Б.*

*Джерело: Сформовано автором.*

За прийнятих умов пакет А виключається з допустимої множини, оскільки у сценарії S3 його час реагування становить 9 годин і перевищує встановлене вікно. Пакет В виключається через перевищення бюджету підготовки: 300 тис. грн проти доступних 250 тис. грн. Отже, обирається пакет Б, найбільші сумарні витрати та втрати якого дорівнюють 510 тис. грн. Порівняння тільки мінімальної початкової вартості спрямувало б вибір до пакета А, а порівняння тільки найгірших підсумкових втрат – до пакета В; обидва результати суперечили б заданим обмеженням.

При збільшенні бюджету підготовки до 300 тис. грн і незмінності інших припущень пакет В стає допустимим та має меншу максимальну суму витрат і втрат – 430 тис. грн, тобто на 80 тис. грн менше, ніж пакет Б. Водночас за сценарієм S1 пакет Б дешевший, тому загальної переваги пакета В за всіма умовами немає. Зміна набору сценаріїв, вікна реагування або оцінок втрат може змінити висновок. Приклад ілюструє порядок міркування, а не доводить перевагу певного пакета для промисловості. У практичному застосуванні необхідні оцінки підприємства, перевірка чутливості й окремий облік грошових потоків, оскільки бюджет підготовки не тотожний загальній потребі у фінансуванні.

***6. Оприлюднені практики промислової адаптації та межі їх інтерпретації***

Практичний зміст розмежування оперативної реакції та розвитку ресурсного забезпечення ілюструють матеріали Метінвесту. У повідомленні від 17 березня 2025 р. компанія представила намір інвестувати 1,4 млрд грн у газові електростанції на Центральному й Північному гірничо-збагачувальних комбінатах та сонячну електростанцію на Центральному ГЗК [3].

Окреме повідомлення компанії від 1 жовтня 2025 р. містить відомості про введення в липні 2025 р. двох газових генераторів на Північному ГЗК та виробництво ними 1040 МВт·год електроенергії за перші два місяці роботи [5]. Цей приклад демонструє різницю між плануванням і повідомленим фактом реалізації окремого заходу. В авторській інтерпретації такий захід може належати до розвитку ресурсного блоку механізму, якщо його супроводжують правила пріоритетного живлення процесів, технічного обслуговування та контролю готовності. Наявні публічні відомості не дозволяють стверджувати, що підприємство використовує саме запропоновану в цій статті двоконтурну модель.

За корпоративним релізом від 23 лютого 2026 р., у 2025 р. група виробила 2018 тис. т сталі проти 2099 тис. т у 2024 р.; оприлюднена зміна становить мінус 4% [4]. Це показник групи, а не окремого ГЗК чи ефекту генераторних установок. Без зіставлення технологічних, ринкових та інших умов неправомірно приписувати йому причинний зв’язок із конкретним адаптаційним заходом. Нами використано цей матеріал для ілюстрації того, що наявність інвестицій у готовність і підсумкова динаміка випуску є різними предметами оцінювання.

Із наведеного прикладу випливає авторський методичний висновок: практичний аналіз механізму має окремо встановлювати оголошення рішення, фактичне введення ресурсу, його доступність у кризовий момент і вплив на конкретну функцію. Для металургійного чи гірничого активу предметом перевірки може бути підтримання визначених технологічних операцій, тоді як для машинобудівного – завершення вузької групи критичних замовлень. Перенесення практики між підприємствами можливе лише після перевірки масштабу потреб, характеру процесу, вартості простою та ресурсної доступності. Корпоративний приклад слугує джерелом управлінських гіпотез, а не готовим універсальним рецептом.

***7. Оцінювання результативності та розвиток механізму***

На нашу думку, оцінювання має охоплювати три різні об’єкти: готовність механізму до порушення, якість його функціонування під час порушення та зміни після накопичення досвіду. Таке розмежування спрямоване на уникнення змішування передумов і наслідків, на яке звертає увагу література зі стійкості [13]. Наявність запасу оцінюється як передумова, своєчасність його залучення – як характеристика процесу, а збереження критичного випуску – як результат. Зростання останнього не доводить автоматично підвищення якості механізму, якщо водночас змінилися склад замовлень або зовнішні умови.

Для оцінювання готовності пропонуємо використовувати частку критичних процесів із перевіреними сценаріями, наявність підтверджених альтернатив, покриття ключових операцій компетентним персоналом і доступність зарезервованих ресурсів. Для оцінювання реагування – час виявлення та ухвалення рішення, тривалість відновлення, виконання критичних зобов’язань і фактичні витрати. Для оцінювання розвитку – частку виконаних коригувальних заходів, усунення повторюваних причин затримки, актуальність правил і результат наступного сценарного випробування. Ці показники становлять запропонований набір, а не валідовану універсальну шкалу.

Кожний показник потребує паспорта вимірювання. Наприклад, частка перевірених альтернатив має розраховуватися від визначеної кількості критичних залежностей, а не від довільного переліку контрагентів. Час реагування відлічується від зафіксованої точки, а не від зручного для виконавця моменту. Кількість повторних порушень необхідно зіставляти з інтенсивністю роботи або кількістю відповідних операцій: зменшення абсолютної кількості збоїв після різкого скорочення виробництва не є достатнім свідченням удосконалення.

Вартість адаптації доцільно порівнювати на зіставному горизонті та з урахуванням одноразових і поточних витрат.

Не пропонується зводити всі характеристики до одного зваженого індексу без перевірки його змісту. Такий індекс може приховати критичну залежність: надлишок одного ресурсу не завжди компенсує відсутність іншого. Натомість доцільною вважаємо дворівневу панель: спочатку відображаються критичні межі, які не можна порушувати, далі – порівняльні показники економічності та якості реагування. Агрегування можливе лише всередині логічно однорідних груп із поясненням ваг та перевіркою чутливості. Управлінське рішення повинно залишатися простежуваним до початкових показників.

Розвиток механізму пропонуємо оцінювати за зміною якості організаційної здатності, а не за кількістю нових документів або цифрових інструментів. Зміна вважається завершеною, коли оновлено правило, забезпечено його ресурсом, визначено відповідального, проведено перевірку і підтверджено доступність нового способу дії. Ведення версій процедур дозволяє встановити, яка саме конструкція діяла під час конкретного порушення. У журналі змін доцільно фіксувати причину перегляду, очікуваний результат, дату введення та умову повторної перевірки. Це перетворює навчання з декларації на контрольований управлінський процес.

Цифрові засоби можуть підтримувати збирання даних, виявлення відхилень та актуалізацію сценаріїв; напрям інтелектуального моделювання станів підприємства представлено, зокрема, у праці Л. Філіпковської [8]. В авторській моделі їх застосування обмежується вимогами до якості даних, пояснюваності висновку і збереження відповідальної особи. Доцільно передбачити роботу за неповної інформації, резервний спосіб комунікації та можливість ручної перевірки критичного сигналу. Зростання складності цифрової системи без відповідного підвищення доступності рішень не слід автоматично трактувати як розвиток адаптивного механізму.

Для подальшої емпіричної перевірки нами сформульовано три дослідницькі припущення. По-перше, закріплення порогів реагування разом із делегованими повноваженнями може скорочувати час прийняття рішень порівняно з практикою неформальних погоджень. По-друге, систематичне виконання змін другого контуру може зменшувати повторюваність однотипних порушень за зіставної інтенсивності роботи. По-третє, перевірена доступність альтернатив може краще пояснювати збереження критичних функцій, ніж сама кількість задекларованих резервів. Це припущення, що випливають із моделі, а не результати статистичного тестування.

Перевірку доцільно будувати на панелі зіставних підприємств або процесів із фіксацією тяжкості порушень, масштабу діяльності, структури ресурсів та версій управлінських процедур. Перспективним є поєднання журналів подій, документального аналізу й інтерв'ю з відповідальними особами. Порівняння стану до і після зміни механізму без контролю супутніх чинників дасть лише описовий результат. Для обґрунтування причинного ефекту потрібен окремий дослідницький дизайн; концептуальна модель цієї статті визначає його об'єкти й показники, але не підміняє таку перевірку.

## ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування та розвитку адаптивного механізму управління промисловим підприємством в умовах кризового середовища. Запропоновано трактувати його як організаційно закріплену систему принципів, суб'єктів, правил, методів, ресурсів та інформаційних процедур, яка пов'язує виявлення змін, реалізацію допустимих дій і перегляд власної конструкції. На відміну від ототожнення адаптивності з частотою змін або наявністю резервів, у запропонованому підході визначальним є узгодження реакції з критичними функціями, часовими обмеженнями та реально доступними можливостями підприємства.

Теоретичний внесок полягає в авторській операціоналізації двоконтурної логіки: оперативний контур забезпечує коригування діяльності, а контур розвитку – перегляд правил, повноважень, ресурсної конфігурації та інформаційного забезпечення. Концепції динамічних здатностей і подвійного циклу навчання використано як відому теоретичну основу, а не представлено як нові положення автора. Конкретизацію здійснено через групування кризових сигналів, визначення підстав переходу між режимами, паспортизацію критичних процесів і послідовність організаційного впровадження.

Методичний результат становить порядок вибору рішень, у якому перевірка критичних обмежень передує економічному порівнянню альтернатив. Сценарна ілюстрація показала, що мінімальна початкова вартість або найменші втрати за окремим критерієм не забезпечують допустимості управлінського рішення. Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості використання його структури для розроблення регламентів реагування, карток рішень, панелей моніторингу та журналів організаційних змін. У кожному випадку потрібне налаштування на технологію, масштаб і ресурсні можливості конкретного промислового підприємства.

Офіційні статистичні та корпоративні матеріали використано для характеристики контексту і прикладів впровадження запропонованого механізму або його причинного впливу на результати підприємств. Перспективи подальших розвідок пов’язані з емпіричною перевіркою часових порогів, оцінюванням вартості готовності, порівнянням галузевих конфігурацій механізму та дослідженням того, як виконання змін другого контуру впливає на повторюваність кризових порушень за зіставних умов діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. Нове на сайті: індекс промислової продукції. 05.05.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-indeks-promyslovoyi-produktsiyi-0 (дата звернення: 24.08.2026).

2. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15, № 30. DOI: 10.33296/2707-0654-15(30)-10. URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539.

3. Метінвест. Метінвест інвестує 1,4 млрд грн у будівництво газових і сонячних електростанцій для активів у Кривому Розі. 17.03.2025. URL: https://metinvestholding.com/ua/media/news/metnvest-nvestu-14-mlrd-grn-u-budvnictvo-gazovih-sonyachnih-elektrostancj-dlya-aktivv-u-krivomu-roz (дата звернення: 24.08.2026).

4. Метінвест. Метінвест оголошує виробничі результати за четвертий квартал і 12 місяців 2025 року. 23.02.2026. URL: https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-announces-4q-and-12m-2025-operational-results (дата звернення: 24.08.2026).

5. Метінвест. Опора України: Метінвест спрямував 9,72 млрд грн на підтримку України від початку великої війни. 01.10.2025. URL: https://metinvestholding.com/ua/media/news/opora-ukrani-metnvest-spryamuvav-972-mlrd-grn-na-pdtrimku-ukrani-vd-pochatku-veliko-vjni (дата звернення: 24.08.2026).

6. Національний банк України. Бізнес суттєво поліпшив оцінки результатів своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у березні. 01.04.2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-suttyevo-polipshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni (дата звернення: 24.08.2026).

7. Рудніченко Є., Корбут Д. Кризові трансформації як чинник розвитку адаптивного управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 155–162. DOI: 10.31649/ins.2024.4.155.162. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/313.

8. Філіпковська Л. Інтелектуальне моделювання в адаптивному управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-105. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6920.

9. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1(107). С. 37–41. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-1-5. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/159.

10. Argyris C. Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education*. 2002. Vol. 1, no. 2. P. 206–218. DOI: 10.5465/amle.2002.8509400. URL: https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2002.8509400.

11. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, no. 1. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7.

12. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, no. 10–11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

13. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, no. 1. P. 7–44. DOI: 10.1111/ijmr.12239. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12239.

14. International Organization for Standardization. *ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 24.09.2026).

15. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, no. 10. P. 2904–2915. DOI: 10.1080/00207543.2020.1750727. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2020.1750727.

16. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, no. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640. URL: https://doi.org/10.1002/smj.640.

17. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11, no. 2. P. 733–769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134. URL: https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134.

## REFERENCES

Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education, 1*(2), 206–218. https://doi.org/10.5465/amle.2002.8509400

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2026, May 5). *Nove na saiti: Indeks promyslovoi produktsii* [New on the website: Industrial production index]. https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-indeks-promyslovoyi-produktsiyi-0

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Dudnieva, Yu., & Zaitseva, A. (2023). Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented enterprise management under uncertainty of the external context]. *Adaptyvne upravlinnia: Teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, 15*(30). https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Filipkovska, L. (2025). Intelektualne modeliuvannia v adaptyvnomu upravlinni pidpryiemstvom [Intelligent modelling in adaptive enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-105

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews, 23*(1), 7–44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements* (ISO Standard No. 22301:2019). https://www.iso.org/standard/75106.html

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research, 58*(10), 2904–2915. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727

Metinvest. (2025a, March 17). *Metinvest investuie 1,4 mlrd hrn u budivnytstvo hazovykh i soniachnykh elektrostantsii dlia aktyviv u Kryvomu Rozi* [Metinvest invests UAH 1.4 billion in gas and solar power plants for its Kryvyi Rih assets]. https://metinvestholding.com/ua/media/news/metnvest-nvestu-14-mlrd-grn-u-budvnictvo-gazovih-sonyachnih-elektrostancj-dlya-aktivv-u-krivomu-roz

Metinvest. (2025b, October 1). *Opora Ukrainy: Metinvest spriamuvav 9,72 mlrd hrn na pidtrymku Ukrainy vid pochatku velykoi viiny* [Supporting Ukraine: Metinvest has allocated UAH 9.72 billion since the start of the full-scale war]. https://metinvestholding.com/ua/media/news/opora-ukrani-metnvest-spryamuvav-972-mlrd-grn-na-pdtrimku-ukrani-vd-pochatku-veliko-vjni

Metinvest. (2026, February 23). *Metinvest oholoshuie vyrobnychi rezultaty za chetvertyi kvartal i 12 misiatsiv 2025 roku* [Metinvest announces operational results for the fourth quarter and 12 months of 2025]. https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-announces-4q-and-12m-2025-operational-results

Natsionalnyi bank Ukrainy. (2026, April 1). *Biznes suttievo polipshyv otsinky rezultativ svoiei diialnosti – pidsumky opytuvannia pidpryiemstv u berezni* [Businesses significantly improve assessments of their performance: March business survey results]. https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-suttyevo-polipshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni

Rudnichenko, Ye., & Korbut, D. (2024). Kryzovi transformatsii yak chynnyk rozvytku adaptyvnoho upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy [Crisis transformations as a factor in the development of adaptive management of industrial enterprises]. *Innovation and Sustainability*, (4), 155–162. https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.155.162

Sharanov, R. S. (2023). Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstva ta yoho arkhitektura [The enterprise crisis management mechanism and its architecture]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia "Ekonomichni nauky"*, 1(107), 37–41. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals, 11*(2), 733–769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

Vasylkivskyi, D. (2026). Adaptive management mechanism for an industrial enterprise in a crisis environment: conceptual foundations of formation and development. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 246-261. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-17

# ADAPTIVE MANAGEMENT MECHANISM FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN A CRISIS ENVIRONMENT: CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FORMATION AND DEVELOPMENT

**Dmytro Vasylkivskyi**
*Khmelnytskyi National University*
*Khmelnytskyi, Ukraine*

**Abstract.** A crisis environment requires an industrial enterprise not only to respond promptly to disruptions but also to revise the rules governing resource utilisation, the methods of action coordination, and the overall organisation of management. This issue becomes especially relevant under conditions of high volatility of external factors, increasing resource constraints, logistical complications, unstable demand, and growing requirements for the continuity of critical production functions. The purpose of the study is to substantiate the conceptual foundations for the formation and development of an adaptive management mechanism for an industrial enterprise. The subject of the study comprises the principles, organisational and economic relations, and procedures for aligning managerial actions with changes in the crisis environment. The study employs comparative conceptual analysis, systemic and process approaches, structural-functional modelling, the scenario method, and logical formalisation. The information base includes scientific publications and official statistical materials. The essence of the adaptive management mechanism is specified, and its formation, functioning, and development are distinguished as interrelated yet substantively different processes. A two-loop model is developed in which operational adjustment is combined with the revision of rules, authority, scenarios, and resource support. It is proposed that the time, resource, and safety feasibility of alternatives should be verified prior to their economic comparison. A hypothetical example illustrates the influence of the preparation budget and response time on managerial decision-making. The scientific novelty lies in specifying the two-loop logic through critical functions, criteria for switching between loops, the distribution of responsibility, and verified response capabilities. The practical significance of the results lies in providing a methodological basis for the development of regulations, decision cards, monitoring dashboards, logs of organisational changes, and procedures for revising managerial rules at industrial enterprises.

**Keywords:** adaptive mechanism; enterprise management; industrial enterprise; crisis environment; adaptation; crisis management; organisational resilience; dynamic capabilities; scenario planning; organisational learning.