eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:
18 Серпня 2026
ПРИЙНЯТО:
24 Вересня 2026
ВИПУСК:
20 Жовтня 2026

CC BY 4.0

УДК 005.322:316.46

DOI 10.26661/2522-1566/2026-3/37-23

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗ

Нестеренко С. С.*
д.е.н., професор,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Україна
ORCID 0000-0002-2939-2007

** Email автора для листування: svetlananesterenko@ukr.net*

Анотація. У статті схарактеризовано адаптивне лідерство як актуальний управлінський інструментарій, здатний забезпечити стабільність організації в турбулентному середовищі та кризових умовах. Автором систематизовано теоретичні засади досліджуваної категорії, виділено базові принципи, ключові риси й специфіку реалізації на практиці. У межах наукового пошуку доведено тісний зв'язок між дестабілізаційними чинниками, організаційною стійкістю та переходом до гнучких управлінських парадигм. Обґрунтовано, що такий тип лідерства гарантує варіативність управлінських рішень, стимулює творче й інноваційне мислення, оптимізує внутрішньокомунікаційні потоки, а також активізує участь команди в процесах вироблення рішень і культивує концепцію безперервного розвитку. З'ясовано основоположні засади адаптивного керівництва, зокрема управлінську лабільність, комплексне бачення, кадровий потенціал, стимулювання новацій та синергію партнерства. Затверджено тезу про те, що інтеграція цього підходу зміцнює фінансовий, операційний, стратегічний, соціально-психологічний та інноваційний потенціал підприємств, гарантуючи їхню опірність зовнішнім викликам і збереження конкурентних переваг у перспективі. Наприкінці окреслено вектори подальших наукових розвідок, які доцільно спрямувати на проєктування прикладних механізмів імплементації адаптивного лідерства в різнопрофільних структурах із подальшою апробацією методики оцінки його результативності в період криз.

Ключові слова: адаптивне лідерство, управління організаціями, невизначеність, криза, організаційна стійкість.
JEL класифікація: M12, M14, M19.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних реаліях діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах підвищеної турбулентності, стрімких трансформацій та регулярних криз, спричинених цілим спектром економічних, політичних, соціокультурних, технологічних і безпекових факторів. З огляду на це, класичні управлінські моделі, які спираються на сувору вертикаль влади, регламентованість процедур і тривале планування, поступово втрачають свою дієвість. Сучасні структури мають демонструвати миттєву реакцію на зовнішні коливання, гнучкість

операційних процесів та безперебійність функціонування. Зазначене зумовлює гостру потребу в новітніх концепціях менеджменту, здатних гарантувати результативність роботи підприємств у середовищі підвищеного ризику.

Провідне місце серед таких концепцій посідає адаптивне керівництво, фокус якого спрямований на варіативність прийняття рішень, вивільнення внутрішніх резервів колективу, стимулювання креативності та ефективне супроводження організаційних змін. Керівник адаптивного типу не обмежується лише констатацією кризових проявів – він створює сприятливе середовище для превентивного виявлення загроз, зміцнення резильєнтності підприємства та консолідації зусиль команди задля подолання складних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання адаптивного керівництва в періоди криз і турбулентності активно вивчаються вітчизняними та закордонними дослідниками. Сьогодні лідерство трактують не просто як засіб адміністрування кадрами, а як базовий передумову для підтримки резильєнтності підприємства, раціонального супроводу трансформацій та нарощування конкурентних переваг. Зокрема, О. В. Гнилянська доводить актуальність новітніх лідерських парадигм у сфері соціального менеджменту, підкреслюючи вагу лабільного управління змінами та вдосконалення управлінських навичок у мінливому середовищі [1]. Аналогічних поглядів притримується В. Я. Полєтаєв, зосереджуючись на синергії трансформаційного й адаптивного стилів як результативному інструменті керування структурами в контексті неперервних перетворень [2].

Безпосередньо тематику адаптивного лідерства опрацьовує А. І. Левицька, яка трактує його базову стратегію для стабільної роботи суб'єктів господарювання в кризових умовах, акцентуючи на оперативній реакції, варіативності рішень та здатності лідера консолідувати команду заради спільних орієнтирів [3]. Продовженням цього наукового дискурсу є праці Н. Онікієнко, де такий підхід трактується як реакція на управлінські дисфункції в епоху цифровізації, що вимагає від менеджменту перманентного самовдосконалення, сприйнятливості до новацій та конструктивного діалогу із зацікавленими особами [4].

Окрему ланку наукових розвідок присвячено ролі адаптивного керівництва у зміцненні організаційної резильєнтності та діяльності підприємств під час криз. Зокрема, О. П. Ткаченко та А. О. Кравчук обґрунтовують, що впровадження цих засад стимулює зростання стійкості компанії, підсилює її потенціал щодо генерації ризиків та утримання продуктивності праці в умовах нестабільності [5]. Своєю чергою, А. Коломієць, Д. Коломієць, С. Охрімов і Ю. Степанова досліджують специфіку керівництва в екстремальних ситуаціях, акцентуючи на важливості вдосконалення комунікаційних компетенцій, емоційної витривалості та здатності управлінців миттєво синхронізувати командну роботу в кризових реаліях [6].

Міжнародний науковий досвід суттєво доповнює теоретичну базу означеної проблеми. М. С. Чугтай, Ф. Саєд, С. Насір і Н. Чинчілла доводять позитивний вплив адаптивного стилю на стимулювання організаційного навчання, підвищення сприйнятливості персоналу до трансформацій та активізацію інноваційних процесів [7]. Водночас М. К. Сотт і М. С. Бендер на основі комплексного огляду джерел проєктують концептуальну модель адаптивного лідерства в періоди криз, доводячи його ключову місію у гарантуванні організаційної гнучкості, витривалості та успішній нівеляції кризових наслідків [8]. Попри наявний доробок, проблема системного застосування адаптивного лідерства як механізму управління структурами саме в контексті викликів і невизначеності вивчена недостатньо, що підтверджує своєчасність подальших пошуків у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності адаптивного лідерства та визначенні його значення як сучасного інструменту ефективного управління організаціями в умовах невизначеності, криз і динамічних змін зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кризові процеси є невіддільним елементом еволюції соціально-економічних комплексів на будь-якому рівні – від окремого суб'єкта до глобальної господарської системи. Вони відіграють роль своєрідного каталізатора трансформацій, оголюючи слабкі ланки структури та сприяючи відсіюванню застарілих елементів, які втратили продуктивність і не здатні гарантувати стабільну роботу в новій реальності. Відтак, попри свій руйнівний потенціал, кризи формують базис для оновлення, пристосування підприємств та їхнього переходу на вищий рівень розвитку [9, с. 106].

У середовищі вітчизняних дослідників економіки та менеджменту категорія «криза» трактується варіативно через складність і комплексність цього феномена. Теоретичний аналіз показує, що кризовий стан сприймається не виключно як деструктивний чинник, а й як закономірна фаза життєвого циклу соціально-економічних систем, що супроводжується перебудовою внутрішніх алгоритмів та адаптацією до зміненого середовища [10, с. 267].

Цю дефініцію доцільно сприймати не лише як дестабілізувальний фактор, а й як етап еволюції, що ініціює ревізію стратегічних орієнтирів, стимулює інноваційну активність та модернізацію управлінського апарату. З огляду на це, сучасні антикризові концепції фокусуються не так на локалізації негативу, скільки на мобілізації потенціалу змін задля прогресу підприємства.

У рамках сучасних наукових поглядів антикризового спрямування кризу визначають як критичну фазу існування соціально-економічної структури, спровоковану загостренням внутрішніх або зовнішніх суперечностей, яка несе загрозу ліквідації системи. На противагу класичному управлінню, орієнтованому переважно на операційну ефективність, антикризовий менеджмент ставить за мету збереження життєздатності та самозбереження компанії в турбулентних умовах. Тут розвиток і функціонування перебувають у тісному діалектичному зв'язку: еволюційні зрушення руйнують звичні робочі схеми, що здатне провокувати кризи, проте одночасно відкриває шлях до якісного самооновлення системи [9, с. 106].

Резильєнтність організації виступає визначальним критерієм її життєздатності в контексті викликів сьогодення. Саме потенціал своєчасної адаптації до трансформацій, утримання ключових функцій та адекватна протидія загрозам окреслюють контури подальшого розвитку. З цієї причини в практиці антикризового управління на перший план виходять інструменти, орієнтовані не на ліквідацію наслідків, а на превентивне зміцнення стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків [11].

Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, геополітичні колізії та збройні протистояння генерують багатовимірні кризи, які вимагають ревізії звичних управлінських схем. У цих реаліях адаптивне керівництво виступає ключовим чинником підтримки організаційної резильєнтності [9, с. 107].

Посилення масштабів кризових явищ і висока ступінь невизначеності навколишнього середовища диктують потребу в пошуку управлінських практик, здатних гарантувати своєчасну реакцію на трансформації та стабільність діяльності структур. Провідну роль тут відіграє адаптивне лідерство, фокус якого зосереджений на управлінській лабільності, оперативному виробленні рішень, вивільненні кадрового ресурсу та здатності компанії гармонійно пристосовуватися до новітніх викликів.

У сучасній управлінській думці адаптація сприймається як безперервний процес синхронізації внутрішніх можливостей підприємства зі зрушеннями у зовнішньому просторі. Відповідно, результативність менеджменту критично залежить від здатності топ-менеджменту завчасно реагувати на виклики, миттєво адаптувати управлінські ходи та підтримувати безперебійність бізнес-процесів. Це зумовлює стрімку популярність концепції адаптивного лідерства, яка спирається на гнучкість пізнавальних процесів, перманентне навчання, делегування повноважень щодо прийняття рішень персоналу та дотримання балансу між стабілізацією і необхідністю структурних перетворень [4, с. 76].

На відміну від класичних лідерських парадигм, адаптивне керівництво виключає використання готових шаблонних рецептів. Його зміст полягає у вмінні лідера функціонувати в умовах повної невизначеності, проєктувати нові алгоритми під час безпосереднього подолання проблем, активізувати креативність команди та ініціювати поведінкові зміни як на індивідуальному, так і на корпоративному рівнях. В умовах динаміки сьогодення стратегічний менеджмент також зазнає трансформацій: на зміну жорстким довгостроковим траєкторіям приходять лабільні стратегії, здатні до оперативного коригування під впливом зовнішніх факторів. Як підтверджують відомості табл. 1, адаптивне лідерство пріоритезує гнучкість керування, колегіальність у виробленні рішень та швидкість реагування, чим кардинально відрізняється від традиційних систем менеджменту.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та адаптивного лідерства

Критерій	Традиційне лідерство	Адаптивне лідерство
Стиль управління	Ієрархічний	Гнучкий
Прийняття рішень	Централізоване	Колективне
Реакція на зміни	Повільна	Швидка
Інновації	Обмежені	Заохочуються
Роль працівників	Виконавці	Активні учасники
Навчання	Періодичне	Безперервне
Основна мета	Стабільність	Адаптивність і розвиток

Джерело: складено автором.

Перехід від жорстких вертикальних ієрархій до лабільних управлінських конструкцій стає базисом для реактивної динаміки підприємств та вдосконалення професійних навичок колективу [4, с. 76].

Окрім цього, адаптивне керівництво діє як вагомий каталізатор захищеності соціально-економічних комплексів. Його інтеграція зменшує чутливість структур до дестабілізаційних процесів, скорочує потенційні фінансові збитки, диверсифікує операційні профілі й логістичні мережі, а також зміцнює здатність до відновлення після деструктивних зовнішніх ударів. Як наслідок, адаптивний підхід перетворюється на ключовий важелів збереження довгострокових конкурентних переваг і стабільного еволюційного поступу в непередбачуваних реаліях [13].

Фундаментальні засади цього напряму розробили Р. Хейфец, А. Грашоу та М. Лінскі, розглядаючи його як механізм консолідації зусиль колективу задля спільного подолання масштабних викликів і досягнення мети за умов відсутності стабільності. На відміну від стандартного адміністрування, тут відсутні заздалегідь готові рецепти чи регламентовані матриці. Суть процесу зводиться до координації колективного пошуку нестандартних методів розв'язання задач, які не мають простих або апробованих шляхів ліквідації. Це зумовлює високу затребуваність концепції саме в періоди криз, стрімких трансформацій та ризиків [14, с. 22].

У фаховій літературі новаторські системи керування заведено диференціювати на технічні та адаптивні категорії. Перші спираються на жорсткі інструкції, нормативні

процедури та експертні поради для врегулювання чітко структурованих завдань. Натомість другі задіяні там, де проблематика не має чітких орієнтирів, а перевірені управлінські ходи відсутні. У таких обставинах лідер не просто здійснює директивний контроль, а спрямовує команду на усвідомлення глибини проблеми, залучаючи працівників до спільної рефлексії ситуації та напрацювання оптимальних сценаріїв виходу з неї [14, с. 22].

Значимість адаптивного керівництва стрімко підвищилася через ескалацію глобальних викликів, до яких належать політико-соціальні коливання, глибинні реформи, діджиталізація та воєнні ризики. Подібні обставини вимагають від менеджменту уміння швидко ухвалювати нетривіальні рішення, якісно синхронізувати роботу команд та гарантувати безперебійність бізнес-процесів попри перманентні трансформації. З цієї причини культивування навичок адаптивного лідерства стає ключовим пріоритетом у професійному становленні сучасних управлінців.

Сьогодні цей підхід трактується як визначальна передумова для підтримки сталого розвитку підприємств у середовищі волатильності. Його цінність полягає в гармонійному поєднанні довгострокових стратегічних орієнтирів із реаліями функціонування бізнесу, що постійно модифікуються під тиском економічних, соціальних чи технологічних факторів. Така стратегія гарантує лабільність управління, підвищує якість вироблення рішень і стимулює активну інтеграцію персоналу в процеси внутрішніх перетворень, що додатково зміцнює опірність компанії кризам.

Ефективність адаптивного лідерства тісно пов'язана з реалізацією низки фундаментальних принципів, які задають тон управлінню в умовах невизначеності. Наріжним каменем тут виступає управлінська варіативність, що означає здатність лідера трансформувати стиль керівництва з огляду на ситуативний контекст, специфіку завдання та рівень кваліфікації команди. Це дозволяє відкинути застарілі стереотипи поведінки, миттєво реагувати на нові виклики та обирати рішення, найбільш адекватні поточним умовам. Завдяки цьому організація набуває мобільності, а структура управління стає гнучкішою до зовнішніх коливань.

Не менш вагомим є принцип партисипативності – залучення працівників до управлінського циклу. Адаптивне керівництво спирається на партнерську модель взаємин між керівником і колективом, передбачаючи їхню участь у виробленні рішень, дифузії відповідальності та впровадженні стратегічних новацій. Це стимулює внутрішню ініціативу, підіймає рівень мотивації, формує причетність до кінцевих результатів і закладає фундамент корпоративної культури, побудованої на засадах довіри та синергії [5, с. 130].

Чільне місце в цій концепції відводиться принципу перманентного навчання і професійного росту. В епоху стрімких технологічних зрушень та високого конкурентного тиску підприємство здатне тримати лідерські позиції виключно за умови постійного оновлення банку знань, розвитку експертності персоналу та готовності до освоєння нових методик. Розбудова середовища безперервного самовдосконалення прискорює адаптацію кадрів до змін, підвищує продуктивність праці й створює базис для довгострокового процвітання компанії.

Важливою ознакою адаптивного керівництва виступає системне мислення управлінця. Воно охоплює вміння всебічно оцінювати роботу підприємства, брати до уваги причинно-наслідкові зв'язки між його підрозділами, прогнозувати результати прийнятих кроків як у найближчій, так і у віддаленій перспективах. Паралельно з цим адаптивний лідер має демонструвати сприйнятливість до трансформацій, критично переглядати застарілі управлінські схеми, заохочувати новації та створювати середовище для впровадження новітніх технологічних і бізнес-рішень задля зростання продуктивності системи [5, с. 130].

Зміст цього феномена також розкривається крізь призму індивідуальних і кваліфікаційних рис керівника. Серед них виділяють стратегічне бачення векторів розвитку компанії, спроможність продуктивно діяти в атмосфері непевності й небезпеки, високі

показники емоційного інтелекту, розвинені комунікативні навички, налаштованість на кооперування та стимулювання групової динаміки. Такий управлінець не просто окреслює глобальні цілі, а й прозоро доносить їх до колективу, культивує клімат довіри, взаємовиручки та особистої відповідальності, що якісно позначається на монолітності команди та результативності реалізації перетворень [5, с. 131].

У науковій роботі О. П. Ткаченко та А. О. Кравчука адаптивне лідерство позиціюється як вагомий стимулятор стійкості бізнесу в умовах волатильного зовнішнього контуру. Дослідники підкреслюють, що наслідки такого стилю охоплюють усі базові контури діяльності структури. Зокрема, у площині фінансової витривалості ключовими важелями стають раціональний розподіл активів, раннє виявлення і блокування загроз, а також створення резервних фондів для гарантування життєздатності компанії під час криз. Подібні превентивні заходи підтримують фінансовий баланс, нарощують інвестиційний потенціал та опірність деструктивним економічним коливанням [5, с. 132].

У контексті операційної резильєнтності адаптивний менеджмент гарантує гнучке проєктування бізнес-процесів, миттєву ротацію обов'язків між кадрами та оперативне реагування на ринкові збурення. Це дозволяє компанії утримувати безперервність базових операцій, ефективно пристосовуватися до нових реалій і зводити до мінімуму ймовірність збоїв у виробничій чи управлінській вертикалях. Зі свого боку, стратегічна стійкість забезпечується постійним моніторингом середовища, своєчасним переглядом довгострокових планів та диверсифікацією профільних напрямів, що створює фундамент для тривалої конкурентоспроможності та виживання підприємства.

Окрему увагу автори приділяють соціально-психологічній та інноваційно-технологічній стійкості організації. Вони зазначають, що залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток командної взаємодії, підтримка мотивації та формування сприятливого психологічного клімату позитивно впливають на ефективність роботи персоналу навіть у кризових умовах. Поряд із цим впровадження сучасних технологій, цифровізація управлінських процесів та підтримка інноваційної діяльності сприяють підвищенню адаптивності підприємства, розвитку його інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних переваг [5, с. 132].

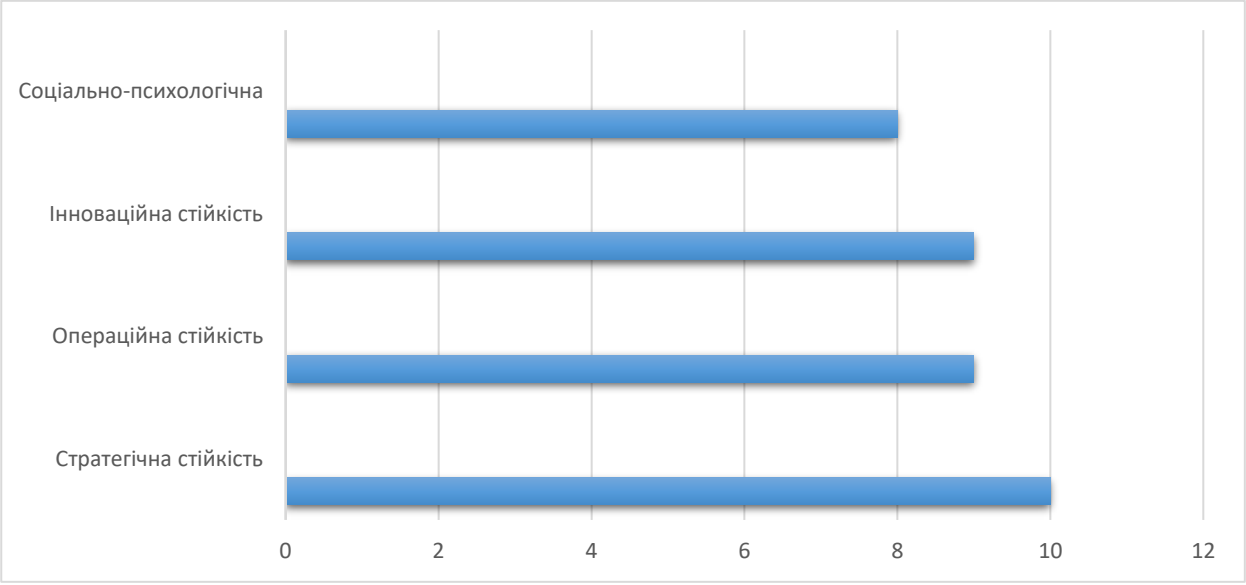


Рис.1. Концептуальний вплив адаптивного лідерства
Джерело: складено автором.

На рис. 1 представлено авторську візуалізацію впливу адаптивного керівництва на ключові компоненти організаційної резильєнтності. Як демонструють дані схеми, найбільшу

вагу цей стиль набуває у зміцненні стратегічної, операційної та інноваційної стійкості структур, водночас здійснюючи потужний вплив на фінансову та соціально-психологічну складові діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснений науковий пошук дозволяє зробити висновок, що адаптивне керівництво виступає одним із найдієвіших інструментів управління підприємствами в епоху волатильності та криз, гарантуючи здатність завчасно адаптуватися до трансформацій, утримувати життєздатність та реалізовувати стратегічні орієнтири в динамічному середовищі. На противагу класичним управлінським схематизмам, адаптивне лідерство спирається на лабільність, колегіальне виробництво рішень, перманентний розвиток, сприйнятливість до новацій та інтеграцію команди в процеси внутрішніх перетворень.

Його імплементація стимулює піднесення фінансової, операційної, стратегічної, соціально-психологічної та інноваційної резильєнтності структури, що дає змогу пом'якшити наслідки кризових проявів і зберегти міцні конкурентні позиції у перспективі. Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на проєктуванні прикладних механізмів запровадження адаптивного лідерства в різнопрофільних організаціях із паралельним оцінюванням його впливу на якість управління в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнилянська О. В. Лідерство в соціальному менеджменті: нові підходи до управління змінами. *Підприємництво і торгівля*, 2024. № 42. С. 19–25. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1703

2. Полєтаєв В. Я. Адаптація лідерства до сучасних викликів: трансформаційне та адаптивне лідерство в динамічному бізнес-середовищі. *Матеріали V міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»,* 2023. С. 168–169. URL: https://web.archive.org/web/20240325053119id_/https://monograph.krok.edu.ua/index.php/books/catalog/download/37/61/386?inline=1#page=168

3. Левицька А. І. Адаптивне лідерство стратегії для успішного функціонування у кризових середовищах. *Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції*, 2024. С. 566–572. URL: https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/

4. Онікієнко Н. Адаптивне лідерство як відповідь на системні кризи управління у цифрову епоху. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права,* 2026. № 48. С. 73–81. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2143

5. Ткаченко О. П., Кравчук А. О. Вплив адаптивного лідерства на формування стійкості підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 2026. С. 129–133. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/974ab372-da46-4f34-bce7-c2e6d484b231/content

6. Коломієць А., Коломієць Д., Охрімов С., Степанова Ю. Специфіка лідерства в умовах надзвичайних ситуацій. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*, 2026. С. 149–155. URL: https://vspu.net/nzped/index.php/nzped/article/view/1049

7. Chughtai M. S., Syed F., Naseer S., Chinchilla N. Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*,

2024. № 43(33). С. 27262–27281. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-04669-z

8. Sott M. K., Bender M. S. The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 2025. № 5(1). URL: https://www.mdpi.com/2673-8104/5/1/2

9. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2024. № 6. С. 105–111. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5e487911-1fc4-42ee-8cc8-e7fc0cc2d2a1/content

10. Москаленко Н., Моісеєв К. Сучасні погляди, трактування та контексти кризи в організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 2025. № 2(78). С. 265–274. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-265-274

11. Коваленко О. В. Сутність, причини виникнення та систематизація кризових факторів діяльності промислових підприємств. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / За заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 323–333. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/544fa66a-4b9e-4a62-9b34-74fb850626df

12. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф.,* 2023. С. 169–170. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279792

13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062

14. Чечель А. О. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Universities and Leadership,* 2022. № 14. С. 20–29. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5754

REFERENCES

Hnylianska, O. V. (2024). Leadership in social management: New approaches to change management [Liderstvo v sotsialnomu menedzhmenti: Novi pidkhody do upravlinnia zminamy]. Pidpryiemnytstvo i torhivlia, (42), 19–25. https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1703

Polietaiev, V. Ya. (2023). Adaptation of leadership to modern challenges: Transformational and adaptive leadership in a dynamic business environment [Adaptatsiia liderstva do suchasnykh vyklykiv: Transformatsiine ta adaptyvne liderstvo v dynamichnomu biznes-seredovyshchi]. In Derzhava, rehiony, pidpryiemnytstvo: Informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku (pp. 168–169). https://monograph.krok.edu.ua/index.php/books/catalog/download/37/61/386?inline=1#page=168

Levytska, A. I. (2024). Adaptive leadership strategies for successful functioning in crisis environments [Adaptyvne liderstvo: Stratehii dlia uspishnoho funktsionuvannia u kryzovykh seredovyshchakh]. In Liderstvo i obdarovanist: Suchasnyi naukovyi dyskurs i osvitnia praktyka: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii (pp. 566–572). https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/14895/Levytska.pdf?sequence=1

Onikiienko, N. (2026). Adaptive leadership as a response to systemic management crises in the digital era [Adaptyvne liderstvo yak vidpovid na systemni kryzy upravlinnia u tsyfrovu epokhu]. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava, (48), 73–81. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2143

Tkachenko, O. P., & Kravchuk, A. O. (2026). The impact of adaptive leadership on the formation of enterprise resilience [Vplyv adaptyvnoho liderstva na formuvannia stiikosti pidpryiemstva]. In Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Materialy X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 129–133). https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/974ab372-da46-4f34-bce7-c2e6d484b231/content

Kolomiiets, A., Kolomiiets, D., Okhrimov, S., & Stepanova, Yu. (2026). Specific features of leadership in emergency situations [Spetsyfika liderstva v umovakh nadzvychainykh sytuatsii]. Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Seriia: Pedahohika i psykholohiia, 149–155. https://vspu.net/nzped/index.php/nzped/article/view/1049

Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Current Psychology, 43(33), 27262–27281. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z

Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. Merits, 5(1). https://doi.org/10.3390/merits5010002

Hrabovska, I. (2024). Enterprise management under conditions of uncertainty and crisis [Upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti ta kryzy]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, (6), 105–111. https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5e487911-1fc4-42ee-8cc8-e7fc0cc2d2a1/content

Moskalenko, N., & Moiseiev, K. (2025). Modern views, interpretations and contexts of crisis in organizations [Suchasni pohliady, traktuvannia ta konteksty kryzy v orhanizatsii]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 2(78), 265–274. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-265-274

Kovalenko, O. V. (2024). The essence, causes and systematization of crisis factors in the activities of industrial enterprises [Sutnist, prychyny vynyknennia ta systematyzatsiia kryzovykh faktoriv diialnosti promyslovykh pidpryiemstv]. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system (pp. 323–333). Vydavnychyi dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». https://ekmair.ukma.edu.ua/items/544fa66a-4b9e-4a62-9b34-74fb850626df

Moshkivska, D. V. (2023). Crisis in an enterprise: Types and causes [Kryza na pidpryiemstvi: Typy ta prychyny]. In Biznes, innovatsii, menedzhment: Problemy ta perspektyvy: Zbirnyk tez dopovidei IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 169–170). https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279792

Hlushchenko, L., Piliavoz, T., & Koval, N. (2022). Personnel management in the modern enterprise management structure [Upravlinnia personalom u suchasnii strukturi upravlinnia pidpryiemstvom]. Ekonomika ta suspilstvo, (35). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062

Chechel, A. O. (2022). Professional development of civil servants: Trends and prospects based on adaptive leadership [Profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtsiv: Tendentsii ta perspektyvy na zasadakh adaptyvnoho liderstva]. Universities and Leadership, (14), 20–29. https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5754

Nesterenko, S. (2026). Adaptive leadership as a tool for managing organizations in conditions of uncertainty and crisis. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 328-337. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-23

ADAPTIVE LEADERSHIP AS A TOOL FOR MANAGING ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND CRISIS

Svitlana Nesterenko
Open International University of Human Development "Ukraine"

The article examines adaptive leadership as a modern management tool for organizations operating under conditions of uncertainty, crises, and dynamic environmental changes. Contemporary scientific approaches to the concept of adaptive leadership are systematized, and its key characteristics, principles, and practical application are identified. The relationship between crisis processes, organizational resilience, and the need to implement adaptive management models is analyzed. The study substantiates that adaptive leadership ensures managerial flexibility, promotes innovative thinking, enhances communication effectiveness, encourages employee participation in decision-making, and supports the development of a culture of continuous learning. The main principles of adaptive leadership are identified, including managerial flexibility, systems thinking, human capital development, innovation support, and collaborative interaction. It is demonstrated that the implementation of adaptive leadership contributes to strengthening organizations' financial, operational, strategic, socio-psychological, and innovation resilience, enabling them to respond effectively to contemporary challenges while maintaining long-term competitiveness. The paper also outlines prospects for further research related to the development of practical mechanisms for implementing adaptive leadership in organizations across different sectors and evaluating its effectiveness under conditions of crisis and uncertainty.

Keywords: adaptive leadership, organizational management, uncertainty, crisis, organizational resilience, change management, management effectiveness, innovation, competitiveness.