



Менеджмент

УДК 005.336:330.341.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20813412>

**АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
РОЗВИТКУ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД (СИСТЕМАТИЗАЦІЯ
ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ)**

Трембач Олексій Сергійович

кандидат технічних наук, доктор філософії

спеціальність 133 «Галузеве машинобудування»

alexsey904@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0679-3016

Прийнято: 15.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025

Анотація. У статті здійснено систематизацію теоретичних підходів до трактування адаптаційного потенціалу підприємства як детермінанти його розвитку в посткризовий період. Обґрунтовано, що поняттєві межі категорії залишаються розмитими через ототожнення адаптаційного потенціалу із суміжними конструктами – адаптивністю, гнучкістю, резильєнтністю, стійкістю та життєздатністю. Запропоновано розмежовувати ці категорії за критерієм цільового результату: резильєнтність орієнтована переважно на повернення до докризового стану, тоді як адаптаційний потенціал спрямований на перехід підприємства до якісно нового стану розвитку. Сформульовано робочу дефініцію адаптаційного потенціалу як латентної спроможності вищого порядку до цілеспрямованої реконфігурації ресурсів і рутин, що уможливорює перехід від адаптації-виживання до адаптації-розвитку. Розкрито структурно-компонентний



склад потенціалу через п'ять складових (ресурсну, організаційно-управлінську, інноваційно-технологічну, кадрову та інформаційну) і обґрунтовано логічний ланцюг «потенціал – здатність – результат». Систематизовано шість теоретичних шкіл (ресурсну, динамічних здатностей, еволюційну, інституційну, системно-синергетичну та поведінкову) за трьома критеріями: об'єктом фокуса, трактуванням адаптації та роллю середовища. Виявлено стрижневу методологічну суперечність між детермінізмом середовища та стратегічним вибором. Доведено нелінійний, пороговий характер зв'язку «потенціал – розвиток» та розмежовано режими персистенції, адаптивності й трансформативності. На прикладі повоєнного відновлення українських підприємств показано практичну значущість адаптаційного потенціалу як детермінанти виживання та розвитку. Обґрунтовано доцільність застосування гібридного інтегрально-індикаторного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу з пороговими значеннями та індикаторами раннього попередження ризиків.

Ключові слова: адаптаційний потенціал; підприємство; посткризовий розвиток; динамічні здатності; резильєнтність; теоретичні підходи; реконфігурація ресурсів.

**ADAPTIVE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS A DETERMINANT OF
DEVELOPMENT IN THE POST-CRISIS PERIOD (SYSTEMIZATION OF
THEORETICAL APPROACHES)**

Trembach Oleksiy Sergiyovich

Candidate of Technical Sciences, PhD

Specialty 133 «Industry Machinery Engineering»

alexcey904@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0679-3016



Abstract. The article systematizes the theoretical approaches to interpreting the adaptive potential of an enterprise as a determinant of its development in the post-crisis period. It is substantiated that the conceptual boundaries of the category remain blurred owing to the conflation of adaptive potential with adjacent constructs – adaptability, flexibility, resilience, stability and viability. It is proposed to distinguish these categories by the criterion of the target outcome: resilience is oriented predominantly toward returning to the pre-crisis state, whereas adaptive potential is aimed at the enterprise's transition to a qualitatively new state of development. A working definition of adaptive potential is formulated as a higher-order latent capacity for the purposeful reconfiguration of resources and routines that enables the transition from survival-adaptation to development-adaptation. The structural and component composition of the potential is revealed through five components (resource, organizational-managerial, innovation-technological, human and informational), and the logical chain «potential – capability – result» is substantiated. Six theoretical schools (resource-based, dynamic capabilities, evolutionary, institutional, systemic-synergetic and behavioral) are systematized according to three criteria: the object of focus, the interpretation of adaptation and the role of the environment. The core methodological contradiction between environmental determinism and strategic choice is revealed. The nonlinear, threshold nature of the «potential – development» relationship is proven, and the regimes of persistence, adaptability and transformability are distinguished. Using the example of the post-war recovery of Ukrainian enterprises, the practical significance of adaptive potential as a determinant of survival and development is demonstrated. The expediency of applying a hybrid integral-indicator approach to assessing adaptive potential with threshold values and early warning indicators of risks is substantiated.

Keywords: adaptive potential; enterprise; post-crisis development; dynamic capabilities; resilience; theoretical approaches; resource reconfiguration.



Постановка проблеми

Здатність підприємства зберігати життєздатність і відновлювати траєкторію розвитку після потужних зовнішніх збурень перетворилася на одну з центральних проблем сучасної економічної теорії, і причина цього лежить глибше за кон'юнктуру. Воєнні дії, розриви ланцюгів постачання, енергетичні обмеження та глибока невизначеність ділового середовища поставили перед українськими підприємствами питання, яке давно вийшло за межі суто практичного: чи здатне підприємство не лише вистояти, а й обернути кризу на точку переходу до нової якості. Категорія, що покликана схопити цю спроможність, дістала назву адаптаційного потенціалу, проте її теоретичний статус досі лишається невизначеним, а отже, невизначеними лишаються й висновки, які з неї виводять.

Складність має методологічну природу, бо адаптаційний потенціал перебуває на перетині кількох дослідницьких традицій – теорії потенціалу підприємства, концепції організаційної резильєнтності, теорії динамічних здатностей та еволюційної економіки, кожна з яких пропонує власну мову опису того, як підприємство пристосовується до середовища. Унаслідок цього поняттєві межі категорії розмиваються, а її операційна придатність знижується настільки, що різні автори, послуговуючись тим самим терміном, описують різні явища. Якщо припустити, що без чіткого розмежування адаптаційного потенціалу із суміжними конструктами та без упорядкування теоретичних підходів неможливо коректно вибудувати ані методику його оцінювання, ані модель зв'язку з розвитком, то систематизація постає не допоміжним, а центральним завданням. Особливої гостроти проблема набуває в посткризовому періоді, коли від коректності теоретичної рамки прямо залежать практичні рішення щодо відновлення, адже зведення адаптації лише до повернення в



докризовий стан залишає поза увагою трансформаційний вимір, який саме й визначає довгостроковий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичне підґрунтя категорії закладене працями з теорії потенціалу підприємства. Структуру ресурсного потенціалу та його співвідношення з можливостями підприємства ґрунтовно розкрито у виданні «Науковий вісник НЛТУ України», де потенціал тлумачиться як сукупність ресурсів і здатності до їх ефективного використання [9]. Роль людської складової у формуванні потенціалу обґрунтовано на сторінках «Ефективної економіки», де професійно-кваліфікаційне ядро персоналу подано як чинник реалізації всіх інших складових [12]. Безпосередньо адаптаційному виміру присвячено публікацію у збірнику «SCIENTIA», в якій адаптаційний потенціал розглянуто як чинник формування конкурентних переваг [2], а в журналі «Економічний аналіз» його визначено через здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища задля збереження конкурентного становища [3]. Найповніше сучасне трактування з виокремленням складових та інструментарію оцінювання запропоновано в журналі «Адаптивне управління: теорія і практика» [4].

Зарубіжна традиція тяжіє до категорії резильєнтності. Системний огляд у виданні «International Journal of Management Reviews» виявив украї неоднорідне розуміння організаційної резильєнтності, де здатність адаптуватися фігурує як найчастіший атрибут, а співвідношення резильєнтності й адаптивної спроможності лишається предметом суперечок [6]. Перехід від виживання до процвітання як самостійну дослідницьку рамку обґрунтовано в журналі «Sustainability» [7]. Розмежування режимів персистенції, адаптивності й трансформативності, важливе для розуміння глибини адаптації, запропоновано у статті журналу «Communications Biology» [21], а граничні умови переходу між



цими режимами проаналізовано в «International Journal of Health Policy and Management» [22].

Окрему лінію утворюють процесні теорії фірми. Класичну концепцію динамічних здатностей сформульовано в «Strategic Management Journal» як здатність інтегрувати, вибудовувати й реконфігурувати компетенції в умовах швидких змін [11]; її структурування на сенсинг, сейзинг і трансформування та роль менеджерів розкрито в «Organization Science» [19] і узагальнено в навчально-аналітичних оглядах [14; 16]. Еволюційне розуміння фірми як сукупності рутин, що зазнають мутації, селекції та спадковості, представлено у виданні «Economia Ensaio» [15]. Питання про те, чи є динамічні здатності рутинізованими, емпірично досліджено в «Journal of Management Studies» на матеріалі німецьких підприємств [23]. Інституційний тиск легітимності та механізми ізоморфізму описано у класичній праці «American Sociological Review» [17], а самоорганізаційні механізми відкритих систем – у працях із синергетичної концепції організації [18].

Прикладний зріз адаптації в кризових умовах представлено низкою свіжих публікацій. Зв'язок цифрової трансформації з нарощуванням резильєнтності обґрунтовано в «Strategic Entrepreneurship Journal» [20], а поетапне формування динамічних здатностей під час пандемії – у дослідженні туристичних фірм [24]. Адаптаційну систему менеджменту в умовах екстремальної невизначеності проаналізовано в журналі «Економічний простір» [25], а ресурсний механізм конкурентного відновлення малих і середніх підприємств – у «European Journal of Management, Economics and Business» [13].

Український контекст відображено в дослідженнях резильєнтності соціоекономічної системи до спричинених війною шоків, опублікованих у журналі «Демографія та соціальна економіка», де розмежовано статичну й динамічну резильєнтність та наголошено на специфіці тривалих



цілеспрямованих збурень [8]. Адаптаційний потенціал зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств в умовах євроінтеграції розкрито в журналі «Scientia fructuosa» [29], а методика оцінювання стратегічного потенціалу – у виданні «Економічний простір» [10]. Інструментальний бік проблеми представлено в журналі «Економіка та суспільство», де запропоновано інтегральний індекс стійкості з пороговою шкалою та індикаторами раннього попередження [30], і в «Науковому віснику НГУ» з експертною методикою оцінювання потенціалу [31]. Емпіричну базу щодо масштабів і динаміки відновлення українського бізнесу формують аналітичні звіти Програми розвитку ООН та спільні оцінки збитків і потреб України [26; 27; 28].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значний доробок, бракує цілісної систематизації теоретичних підходів, яка дала б змогу не протиставляти ресурсну, процесну, еволюційну, інституційну, синергетичну та поведінкову традиції, а узгодити їх у межах єдиної аналітичної рамки. Так само недостатньо опрацьоване питання, як розмежувати адаптаційний потенціал із суміжними категоріями за чітким критерієм, а не за інтуїтивним слововжитком, через що різні автори вкладають у поняття несумісний зміст.

Окремо невирішеним є питання про характер зв'язку між адаптаційним потенціалом і розвитком, бо переважає неявне припущення про лінійну залежність, тоді як наявність порогових ефектів і режимних переходів здебільшого ігнорується. Нарешті, специфіка посткризової адаптації українських підприємств, що зазнали тривалого зовнішнього шоку нетипового походження, потребує окремого теоретичного осмислення, без якого вибір методики оцінювання адаптаційного потенціалу залишається методологічно невмотивованим.



Формулювання цілей статті

Мета статті полягає в систематизації теоретичних підходів до трактування адаптаційного потенціалу підприємства як детермінанти його розвитку в посткризовий період та у виробленні узгодженої аналітичної рамки для подальшого емпіричного дослідження. Щоб досягти мети, належить розмежувати адаптаційний потенціал із суміжними категоріями за критерієм цільового результату, розкрити його структурно-компонентний склад через ланцюг «потенціал – здатність – результат», згрупувати теоретичні школи за визначеними критеріями та виявити ключові суперечності, обґрунтувати нелінійний характер зв'язку потенціалу з розвитком і визначити специфіку посткризової адаптації, що виводить на вибір методичного підходу до оцінювання.

Виклад основного матеріалу

Будь-яка спроба осмислити адаптаційний потенціал підприємства неминуче повертає дослідника до питання про природу самого потенціалу як економічної категорії. Етимологічно потенціал (від лат. *potentia* – потужність, сила) указує на приховану можливість, що передує дії та може так і не актуалізуватися, і вже сама ця прихованість задає онтологічний статус явища, адже потенціал існує як буття-у-можливості, а не як наявний результат [1]. Українська наукова традиція тривалий час ототожнювала економічний потенціал із масштабом діяльності та виробничою потужністю, аж доки не утвердилося розуміння, що справжньою мірою потенціалу є не обсяг ресурсів, а здатність обернути їх на досягнення цілей [9]. Якщо прийняти таку оптику, адаптаційний потенціал постає не окремим різновидом ресурсів, а особливою якістю всієї ресурсної системи, тобто її готовністю до перетворення за змінних умов і резервом покращення властивостей підприємства, передусім спроможності зберігати конкурентне становище [2; 3]. Саме тому найповніші сучасні



трактування описують його не через перелік активів, а через конфігурацію організаційної структури, процесів управління, інноваційного потенціалу, фінансової стабільності та корпоративної культури, систематизовану у 2024 році [4]. Видається обґрунтованим припустити, що адаптаційний потенціал є категорією телеологічною за самою своєю суттю, бо набуває сенсу лише у співвіднесенні з тим майбутнім станом, заради якого підприємство погоджується змінюватися.

Щойно ми визнаємо адаптаційний потенціал якістю системи, а не її частиною, гостро постає потреба відмежувати його від суміжних понять, межі між якими в літературі майже стерлися. Адаптивність у системно-екологічній традиції означає здатність коригувати реакції на зовнішні драйвери, не виходячи за межі наявного домену стабільності [5], тоді як резильєнтність поєднує два різномірні виміри (робастність як опірність шокам і власне адаптивність як здатність відновлюватися та переходити в нові стани) [6]. Тут і прихована головна суперечність, бо одні школи розчиняють адаптивну спроможність у резильєнтності, інші ж, навпаки, бачать резильєнтність лише як один із проявів ширшого адаптаційного потенціалу. Якщо припустити, що розмежувати ці категорії можна за єдиним критерієм цільового результату, то картина прояснюється, адже резильєнтність тяжіє до повернення в докризовий стан, а адаптаційний потенціал – до переходу в стан якісно інший. Це міркування підтверджує й українська традиція розрізнення статичної резильєнтності, пов'язаної з ефективним розподілом наявних ресурсів, і динамічної, що прискорює відновлення через реконструкцію основних фондів і вже тим змінює саму траєкторію розвитку [8]. Узагальнення цих відмінностей зручно подати в систематизованому вигляді (табл. 1).



**Розмежування адаптаційного потенціалу із суміжними категоріями за критерієм
цільового результату**

Категорія	Сутнісне ядро	Цільовий результат
Адаптаційний потенціал	Латентна спроможність вищого порядку до цілеспрямованої реконфігурації ресурсів і рутин	Перехід до якісно нового стану розвитку («відскок уперед»)
Адаптивність	Здатність коригувати реакції на зовнішні драйвери в межах наявного домену стабільності	Збереження функціонування без зміни домену
Гнучкість	Оперативна здатність швидко змінювати параметри діяльності	Підтримання відповідності поточним умовам
Резильєнтність	Поєднання робастності (опірності) та адаптивності (відновлення)	Повернення до докризового стану («відскок назад»)
Стійкість	Здатність підтримувати рівновагу й уникати критичних відхилень	Збереження рівноважного стану
Життєздатність	Здатність зберегти саме існування після катастрофічного шоку	Уникнення колапсу системи

Джерело: систематизовано автором за [5; 6; 8].

Запропоноване розмежування не є суто термінологічною вправою, адже від нього залежить, що саме підприємство вважатиме успіхом адаптації – збереження себе колишнього чи народження себе нового. Тому, рухаючись далі, доцільно розглядати адаптаційний потенціал як найширшу латентну властивість, що вбирає опірність, відновлення та трансформацію як послідовні фази єдиного процесу, а категорії життєздатності, стійкості, гнучкості й резильєнтності – як часткові його проекції.

Розкриття внутрішньої будови адаптаційного потенціалу вимагає відповіді на питання, з чого ж він складається і чому наявність складових ще не означає їхньої дієвості. Аналітично доцільно виокремити п'ять складових, серед яких ресурсна охоплює матеріально-технічні й фінансові резерви та ліквідність,



організаційно-управлінська тримається на гнучкості структури та якості процесів, інноваційно-технологічна постає як здатність оновлювати продукти, кадрова закорінена у кваліфікації та мотивації персоналу, а інформаційна пов'язана з моніторингом середовища й цифровими компетенціями [4; 10]. Проте сам перелік складових мало що пояснює, доки не введено розрізнення трьох рівнів буття потенціалу, яке доцільно позначити ланцюгом «потенціал – здатність – результат». Потенціал є латентним, ще не задіяним резервом, здатність постає актуалізованим механізмом, що обертає резерв на дію, а результат є фактичною зміною траєкторії, яка тільки й засвідчує, що потенціал не залишився фікцією. Теорія динамічних здатностей дає цьому розрізненню точну мову, відмежовуючи звичайні операційні здатності від динамічних як спроможності цілеспрямовано створювати, розширювати чи модифікувати ресурсну базу [11]. Якщо перенести цю ієрархію на адаптаційний потенціал, стає зрозуміло, чому ресурсно забезпечені підприємства нерідко програють у турбулентному середовищі спритнішим конкурентам, бо вирішує не обсяг резерву, а наявність механізму його актуалізації, що великою мірою тримається на кваліфікованому ядрі персоналу [12]. Звідси випливає теза, яку варто винести на передній план подальшого аналізу: справжнім вузьким місцем адаптації є розрив між потенціалом і здатністю.

Теоретичні підходи до пояснення адаптації склалися радше як паралельні дослідницькі мови, ніж як послідовні етапи однієї теорії, і саме тому їх зіставлення потребує спільної системи координат. Ресурсний підхід виводить адаптацію з володіння цінними, рідкісними, неповторними та незамінними ресурсами [13], але лишається переважно статичним, бо погано пояснює, як ресурсна база перебудовується під тиском середовища. Цю прогалину заповнила теорія динамічних здатностей, що тлумачить адаптацію як здатність інтегрувати й реконфігурувати компетенції, структуровану на сенсинг, сейзинг і



трансформування [11; 14; 19]. Еволюційний підхід пропонує радикально іншу оптику, вбачаючи у фірмі сукупність рутин, які зазнають мутації, селекції та спадковості, а отже, трактує адаптацію скоріше як наслідок відбору, ніж свідомого вибору [15], і вже тут проступає глибинна суперечність із підходом динамічних здатностей [16]. Інституційний підхід додає ще один вимір, нагадуючи, що в часи невизначеності підприємства адаптуються не лише до техніки, а й до очікувань легітимності, копіюючи успішних через міметичний ізоморфізм [17], тоді як системно-синергетичний погляд розкриває здатність відкритої системи до самоорганізації через зворотні зв'язки та проходження точок біфуркації [18]. Поведінковий підхід замикає це коло, повертаючи в центр аналізу обмежену раціональність, організаційне навчання та менеджерську когніцію як мікрофундамент будь-якої адаптації [19]. Щоб ці голоси не звучали хаотично, шість шкіл доцільно впорядкувати за трьома критеріями (об'єктом фокуса, трактуванням адаптації та роллю середовища), як це подано у табл. 2.

Таблиця 2

Систематизація теоретичних підходів до адаптаційного потенціалу підприємства

Теоретичний підхід	Об'єкт фокуса	Трактування адаптації	Роль середовища
Ресурсний (RBV)	Унікальні ресурси (VRIN)	Захист переваги наявними активами	Фон, зовнішня умова
Динамічних здатностей	Процеси сенсингу, сейзингу та реконфігурації	Активна, частково проактивна трансформація	Об'єкт як адаптації, так і цілеспрямованого формування
Еволюційний	Організаційні рутини	Наслідок відбору, а не свідомого вибору	Селекційний тиск
Інституційний	Норми легітимності	Пасивне пристосування через ізоморфізм	Детермінанта поведінки
Системно-синергетичний	Самоорганізація відкритої системи	Стрибок через точку біфуркації	Джерело біфуркацій



Теоретичний підхід	Об'єкт фокуса	Трактування адаптації	Роль середовища
Поведінковий	Менеджерська когніція та навчання	Адаптація крізь обмежену раціональність	Поле сприйняття та інтерпретації

Джерело: розроблено автором за [11; 13; 15; 16; 17; 18; 19].

Зведення підходів у єдину таблицю оголює стрижневу суперечність, що пронизує всю теорію адаптації, а саме дихотомію детермінізму середовища та стратегічного вибору. Чи є підприємство переважно об'єктом, який середовище відбирає й формує, чи суб'єктом, що середовище читає й перетворює? Видається обґрунтованим стверджувати, що ця опозиція не розв'язується вибором однієї зі сторін, а знімається на вищому рівні узагальнення, якщо визнати, що різні режими адаптації, серед яких селекція, ізоморфізм і цілеспрямована трансформація, не виключають одне одного, а по чергово домінують залежно від фази кризового циклу та інтенсивності шоку. У цьому й полягає продуктивність типологічного підходу, бо він перетворює суперечність шкіл на карту умов, за яких кожна з них виявляється правою.

Щоб зрозуміти адаптаційний потенціал як детермінанту розвитку, потрібно реконструювати самий механізм, через який латентна якість обертається на реальну траєкторію. Механізм цей доцільно подати як послідовність, у якій латентний резерв активується динамічними здатностями, ті запускають реконфігурацію ресурсів і рутин, а реконфігурація виводить підприємство на режимний перехід, що й визначає нову траєкторію розвитку, тоді як зворотний зв'язок від досягнутого результату коригує наступний цикл активації (рис. 1). Принципово, що ця послідовність не є автоматичною, адже на кожному переході можливе зривання, коли потенціал так і лишається нереалізованим. Саме тому варто розрізняти адаптацію-виживання та адаптацію-розвиток як два різні виходи одного механізму. Криза-орієнтована адаптація лише коригує операції у відповідь на загрозу існуванню, натомість адаптація-



розвиток передбачає трансформацію та оновлення задля довгострокового зростання, коли підприємство прагне процвітати, а не просто вціліти [7; 20]. Цій логіці відповідає розрізнення трьох режимів (персистенції як поглинання, адаптивності як зміни в межах домену та трансформативності як створення нового домену), що співвідносяться з низьким, середнім і високим рівнями реалізації потенціалу [21].

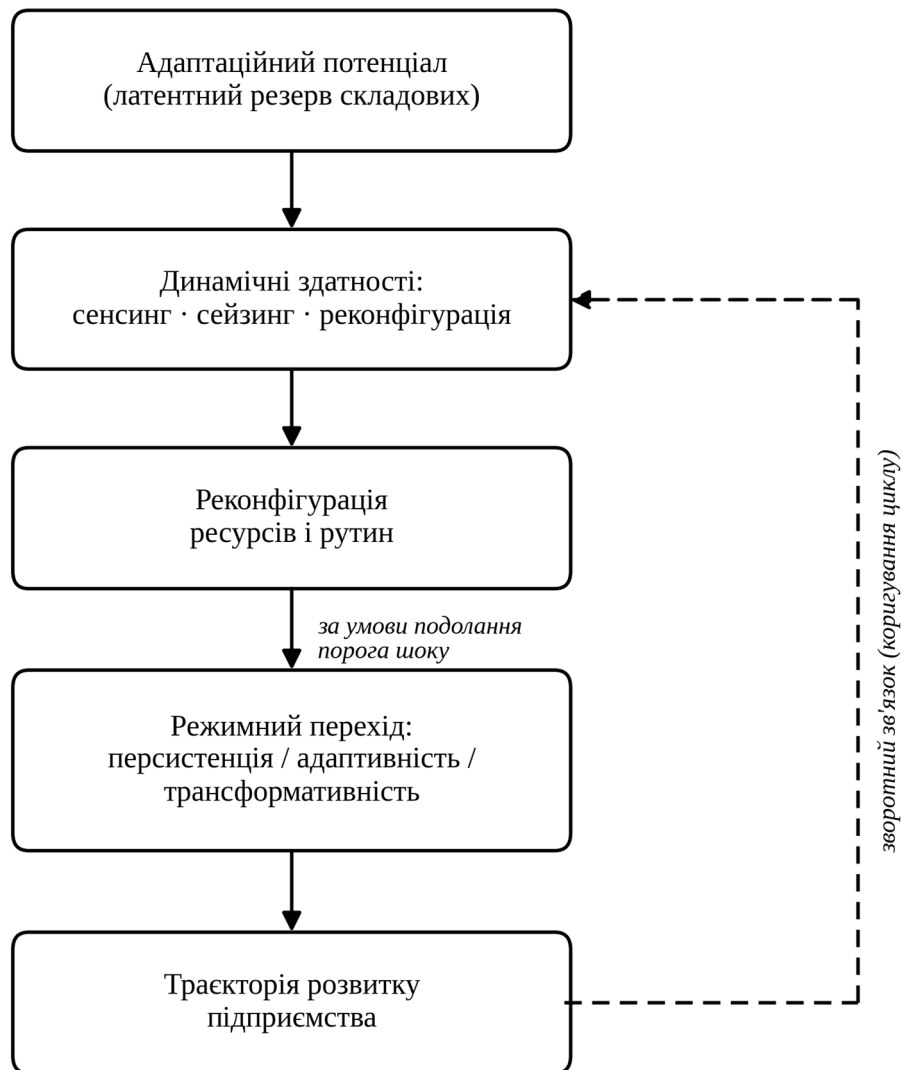


Рис. 1. Механізм трансформації адаптаційного потенціалу в траєкторію розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.



Реконструйований механізм дає змогу по-новому поглянути на сам зв'язок адаптаційного потенціалу з розвитком, який, у супереч поширеному припущенню, не є лінійним і виявляє чіткі граничні умови дієвості. Адаптивна спроможність стає вирішальною лише тоді, коли інтенсивність шоку перевищує абсорбційну спроможність системи, бо до цього порога рятує робастність, а поза іншою, верхньою межею навіть високий потенціал не відвертає колапсу [8; 22]. Якщо припустити, що залежність має радше S-подібний, пороговий характер, то стає зрозумілою марність прогнозів, побудованих на лінійній екстраполяції. Дієвість потенціалу до того ж залежить від контексту, бо за високого динамізму середовища ефективними виявляються різні конфігурації динамічних здатностей, а не одна універсальна модель [23], і ще від доступності вільних ресурсів та якості менеджерської когніції. Звідси випливає висновок, що має методологічну вагу: адаптаційний потенціал детермінує розвиток не прямо, а опосередковано, через режимні переходи, чутливі до контексту, і тому будь-яка модель цього зв'язку мусить бути умовною, а не безумовною.

Окреслений механізм набуває особливого змісту в посткризовому періоді, який відрізняється від докризового та кризового не стільки змістом дій, скільки горизонтом цілей. У межах циклу управління кризою посткризовий етап орієнтований на довгострокове відновлення й трансформацію, а не на негайне реагування, і саме тут турбулентність середовища з її високою невизначеністю та множинністю ризиків змушує переосмислити традиційні управлінські підходи [24; 25]. Українські підприємства опинилися в ситуації, що погано вкладається в класичні моделі резильєнтності, розраховані на короткі шоки з вираженим піком, адже зовнішній вплив виявився тривалим і цілеспрямованим, а отже, якісно іншим за природою [8]. І все ж, попри безпрецедентність випробування, реальна поведінка бізнесу засвідчила високий адаптаційний потенціал, бо за оцінками Програми розвитку ООН майже 91% підприємств відновили діяльність, а частка



призупинених скоротилася з 46,8% у червні 2022 року до 9,6% у жовтні 2023 року [26]. Масштаб руйнувань при цьому лишається колосальним, оскільки прямі збитки за спільними оцінками Уряду України та міжнародних партнерів зросли зі 176 млрд дол. США у 2025 році до 195 млрд дол. США у 2026 році, а сукупна потреба у відновленні сягнула близько 588 млрд дол. США [28]. Відновлення до того ж нерівномірне, бо завантаженість потужностей малих і середніх підприємств упала з довоєнних 72,4% до 45,7% у 2023 році з частковим поверненням до 53,4%, причому найшвидше відроджувалося будівництво завдяки фінансуванню відбудови [27], а контекст євроінтеграції додає ще один вимір, оскільки структурні складові адаптаційного потенціалу значною мірою визначають можливості виходу промислових підприємств на європейський ринок [29].

Логічним завершенням систематизації стає вихід на методичний рівень, бо від того, як ми мислимо потенціал, прямо залежить спосіб його вимірювання. Індикаторні методики, що спираються на систему часткових показників без згортки, приваблюють прозорістю, та лишають дослідника без узагальненої оцінки. Інтегральні методики долають цю ваду, згортаючи нормалізовані показники у зведений індекс, і показовою є методика оцінювання стійкості торговельного підприємства, яка поєднує блоки фінансової, операційної та ринкової стійкості з пороговою шкалою, а її апробація переконливо відтворила траєкторію шоку, зафіксувавши падіння індексу з 0,646 у 2021 році до 0,196 у 2022 році та відновлення до 0,343 у 2023 році, і яка доповнена індикаторами раннього попередження з пороговими значеннями [30]. Експертні методики на кшталт таксономічного індексу зі зважуванням значущості показників лишаються незамінними там, де бракує кількісних даних [31], хоча й залежать від узгодженості суджень. Зважаючи на сильні й слабкі сторони кожної групи, видається обґрунтованим обрати для подальшого емпіричного дослідження



гібридний інтегрально-індикаторний підхід з експертним зважуванням і доданими індикаторами раннього попередження. Така конфігурація поєднує узагальнену оцінку рівня потенціалу з прозорою діагностикою складових та сигнальною функцією, а доповнена якісним інструментарієм стратегічного аналізу [4], вона дає змогу не лише виміряти адаптаційний потенціал, а й зрозуміти умови його дієвості, що, зрештою, і є метою теоретичної систематизації, проведеної у цьому розділі.

Висновки

Систематизація теоретичних підходів засвідчила, що адаптаційний потенціал підприємства доцільно трактувати як латентну спроможність вищого порядку до цілеспрямованої реконфігурації ресурсів і рутин, яка уможлиблює перехід від адаптації-виживання до адаптації-розвитку. Саме орієнтація на якісно новий стан, а не на повернення до докризового, відрізняє цю категорію від резильєнтності, гнучкості, стійкості та життєздатності, які описують її окремі прояви або фази єдиного процесу.

Структурно потенціал розкривається через п'ять складових (ресурсну, організаційно-управлінську, інноваційно-технологічну, кадрову та інформаційну), а його дієвість визначається не самою наявністю резервів, а ланцюгом перетворення «потенціал – здатність – результат», у якому критичним є етап актуалізації резерву через динамічні здатності.

Шість теоретичних шкіл (ресурсна, динамічних здатностей, еволюційна, інституційна, системно-синергетична та поведінкова) не є взаємовиключними, а описують різні зрізи одного явища. Запропонована типологія за об'єктом фокуса, трактуванням адаптації та роллю середовища дає змогу зняти стрижневу суперечність між детермінізмом середовища та стратегічним вибором, визнавши, що різні режими адаптації домінують на різних фазах кризового циклу.



Зв'язок адаптаційного потенціалу з розвитком має нелінійний, пороговий характер і реалізується через режимні переходи між персистенцією, адаптивністю та трансформативністю, чутливі до динамізму середовища, доступності ресурсів і якості менеджерської когніції, а тому потенціал детермінує розвиток опосередковано, а не за прямою лінійною залежністю.

Посткризова адаптація українських підприємств, спричинена тривалим зовнішнім шоком нетипового походження, потребує окремої теоретичної рамки, що поєднує статичну й динамічну резильєнтність із трансформаційним виміром, а емпіричні дані про відновлення бізнесу підтверджують практичну значущість адаптаційного потенціалу як детермінанти виживання й розвитку.

Для подальшого емпіричного дослідження обґрунтовано вибір гібридного інтегрально-індикаторного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу з пороговими значеннями та індикаторами раннього попередження, доповненого експертним зважуванням і якісним стратегічним аналізом, що відкриває перспективу галузево-диференційованого вимірювання потенціалу в умовах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : конспект лекцій. Дніпро : НГУ. URL: <https://ep.nmu.org.ua/ua/files/>
2. Ємельянов О., Вчорашній С. Адаптаційний потенціал підприємств як чинник формування їх конкурентних переваг. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/3967>
3. Лепейко Т., Кривобок К. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/810>



4. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Т. 19, № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)
5. Folke C. Resilience as Persistence, Adaptability, Transformability. *Solving for Pattern*. 2014. URL: <https://www.solvingforpattern.org/2014/04/24/resilience-as-persistence-adaptability-transformability/>
6. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
7. Thriving, Not Just Surviving in Changing Times. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 4. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2052>
8. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4 (58). URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/download/212/154/2492>
9. Міценко Н. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf
10. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я. *Економічний простір*. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/414>
11. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. URL: <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>
12. Іваницька С. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>



13. Unlocking Resilience: Resource-Based Analysis of SMEs' Competitive Recovery. *European Journal of Management, Economics and Business*. URL: <https://ejmeh.com/index.php/journal/article/view/147>
14. Dynamic Capabilities Theory. *TheoryHub* / Newcastle University. URL: <https://open.ncl.ac.uk/theories/19/dynamic-capabilities-theory/>
15. De Paula G., Botelho L. Evolutionary Economics Matters: Nelson and Winter. *Economia Ensaios*. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/362814353>
16. Teece D. Evolutionary Economics, Routines, and Dynamic Capabilities. Berkeley : Haas School of Business. URL: <https://haas.berkeley.edu/wp-content/uploads/Evolutionary-capabilities-final.pdf>
17. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, № 2. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Institutional_theory
18. Синергетична концепція самоорганізації. *Теорія організації*. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii6>
19. Teece D. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy. *Organization Science*. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
20. Browder R. та ін. Upgrading Adaptation: How Digital Transformation Promotes Organizational Resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
21. Persistence, Adaptation, Transformation Typology. *Communications Biology*. 2020. URL: <https://www.nature.com/articles/s42003-020-01556-2>
22. Adaptation, Transformation and Resilience in Healthcare. *International Journal of Health Policy and Management*. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9808225/>



23. Wilhelm H. та ін. (When) Are Dynamic Capabilities Routine? A Mixed-Methods Configurational Analysis. *Journal of Management Studies*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12789>
24. Building Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Tourism Firms During COVID-19. *Tourism Management Perspectives*. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10067709/>
25. Адаптаційна система менеджменту підприємства в умовах екстремальної невизначеності. *Економічний простір*. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/356776>
26. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
27. Оцінка впливу війни на ММСП в Україні: завантаженість потужностей і галузева динаміка. Київ : Програма розвитку ООН, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
28. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4, RDNA5). Уряд України, Світовий банк, Європейська Комісія, ООН, 2025–2026. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
29. Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств України: адаптаційний потенціал. *Scientia fructuosa*. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/731>
30. Дубіщев В., Міняйленко І., Кулакова С. Оцінювання стійкості торговельного підприємства: інтегральний індекс та індикатори раннього попередження ризиків. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-91>



31. Методика оцінки інтелектуального потенціалу інноваційно-орієнтованого підприємства. *Науковий вісник НГУ*. 2024. № 4. URL: <https://www.nvngu.in.ua/index.php/uk/>