

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-016](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-016)

УДК 005.591.6:005.336.1:658.1

JEL M10, M12, M14, O32

Роман Борисович КІЯХ

здобувач наукового ступеня кандидата економічних наук,

ТОВ «Вест Хім К»,

м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-5006-7518>

roman_kiakh@meta.ua

СТРУКТУРА ТА СКЛАДОВІ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПРИЙНЯТТЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Розроблено теоретико-методичне бачення адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін. Розроблено кортежну модель адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін. Обґрунтовано, що важливою умовою формування адаптивного потенціалу є врахування ролі різних учасників організаційних змін, зокрема власників, керівників вищого рівня, менеджерів середньої ланки, лінійних керівників, працівників, неформальних лідерів, зовнішніх консультантів і партнерів. Доведено, що комунікаційний контур виконує не лише інформаційну, а й легітимізувальну, мотиваційну та антикризову функції, оскільки через пояснення логіки змін, підтримання зворотного зв'язку, роботу з побоюваннями персоналу та подолання інформаційних викривлень підприємство здатне зменшити невизначеність та підвищити готовність працівників до організаційного оновлення. Розроблено підхід до визначення станів сформованості адаптивного потенціалу. Обґрунтовано, що розвиток адаптивного потенціалу потребує поєднання діагностичних, аналітичних, комунікаційних, кадрових, мотиваційних, організаційних і контрольних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення потреби в змінах, формування довіри, подолання опору, мобілізацію ресурсів і закріплення нових практик у діяльності підприємства. Доведено, що адаптивний потенціал сприйняття організаційних змін є важливою передумовою стійкості, гнучкості та довгострокової результативності розвитку підприємства. Обґрунтовано, що саме завдяки формуванню такого потенціалу підприємство отримує

можливість перетворювати організаційні зміни з джерела невизначеності, опору й ризику на керований процес оновлення, навчання та стратегічного розвитку.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, адаптація, організаційна адаптація, адаптивний потенціал, адаптивне управління, трансформації, сприйняття змін, опір змінам, спротив змінам.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах постійного ускладнення зовнішнього середовища підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю не лише реагувати на організаційні зміни, а й своєчасно сприймати їх як закономірну умову подальшого розвитку. При цьому навіть здійснення об'єктивно необхідних організаційних перетворень може призводити до виявлення зворотних до очікуваних результатів за відсутності належного розуміння логіки реалізації перетворень, довіри до управлінських рішень, залучення персоналу та готовності до перегляду усталених практик та ін. За такі умови саме формування динамічних здібностей організації відносно пристосування щодо змін (адаптивний потенціал сприйняття організаційних змін) постає важливою передумовою зниження опору персоналу, підтримання керованості трансформаційних процесів і забезпечення узгодженості дій різних учасників організаційного оновлення. Особливої актуальності набуває структуризація такого потенціалу, оскільки без визначення його складових, зв'язків, станів зрілості, бар'єрів і напрямів розвитку неможливо сформулювати цілісний підхід до управління сприйняттям змін на підприємстві. Дослідження структури та складових адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін є важливим для формування науково обґрунтованих підходів до підвищення гнучкості, стійкості та довгострокової результативності розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика встановлення сутності організаційних змін та питання визначення механізмів адаптації бізнесу до трансформацій середовища господарювання закономірно привертала до себе підвищену увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, Д. Онопрієнко [1] відзначає діалектичну природу здійснення організаційних змін як динамічного процесу адаптації підприємства до мінливих умов середовища, що потребує гнучких управлінських рішень і постійного коригування внутрішніх механізмів функціонування. В перспективі такого бачення Н. Врцель [9] наголошує на доцільності розгляду організаційних змін як процесу, що потребує

побудови нової процесної моделі управління для підвищення успішності планування, реалізації та закріплення трансформацій. В рамках побудови такої моделі М. Мусаїгва [8] пов'язує результативність організаційних змін із виявленням ознак лідерства, здатності керівників формувати бачення змін, мотивувати персонал і долати опір. Крім того, Д. Хаббарт [7] звертає особливу увагу на необхідність критичного вивчення наслідків директивного управління змінами, що передбачають переважання управлінського впливу «згори вниз» і потребують оцінки його впливу на персонал та організаційну поведінку. В розвиток такого підходу, А. Гуттієрез-Інгвез та ін. [6] пропонують розглядати організаційні зміни крізь призму ролі менеджерів у корпоративному управлінні такого роду перетвореннями, з акцентом на управлінські компетентності, лідерство та координацію трансформаційних процесів. На специфічний характер відображення галузевих особливостей управління змінами вказують Т. Гринько та ін. [5], в той час як, наприклад, О. Полінкевич [2] вважає, що такі зміни в більшій мірі відображають динаміку впливу кризових ситуацій на стійкість розвитку підприємства, а, зокрема, А. Бакір Тіас [4] наполягає на необхідності висвітлення управлінських аспектів перетворень як стратегічно керованого процесу підготовки великих організацій до глобалізаційних викликів через лідерство, комунікацію, інформаційні технології та залучення персоналу. В цілому ж досить поширеним слід вважати також підхід, викладений Я. Юхманом та О. Бережницьким [4], що окреслюють зміст організаційних змін як інструменту нарощування адаптивного потенціалу підприємства, що забезпечує його здатність своєчасно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, попри значну увагу науковців до питань управління організаційними змінами, адаптації підприємств до трансформацій середовища та ролі лідерства, комунікацій, управлінських компетентностей і галузевих особливостей у забезпеченні результативності змін, недостатньо розкритим залишається питання внутрішньої структури адаптивного потенціалу саме як здатності підприємства сприймати організаційні зміни, своєчасно інтерпретувати їхню необхідність і перетворювати зовнішні та внутрішні імпульси трансформації на усвідомлені управлінські дії. Зокрема, потребує подальшого теоретичного обґрунтування співвідношення між адаптивним потенціалом підприємства загалом і адаптивним потенціалом сприйняття організаційних змін зокрема, оскільки останній характеризує не лише ресурсну або управлінську готовність до перетворень, а й когнітивну, поведінкову, комунікаційну, мотиваційну та організаційно-культурну

спроможність суб'єкта господарювання приймати зміни як необхідну умову розвитку. Недостатньо систематизованими залишаються складові такого потенціалу, механізми їх взаємодії та критерії оцінювання, що ускладнює формування цілісного підходу до визначення того, за рахунок яких внутрішніх характеристик підприємство здатне знижувати опір змінам, підвищувати готовність персоналу до трансформацій, підтримувати керованість процесу оновлення та забезпечувати перехід від реактивного пристосування до проактивного розвитку.

Формулювання цілей дослідження. Мета дослідження полягає у подальшому розвитку теоретичних положень та розробці наукових підходів щодо структуризації адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін. Для досягнення поставленої мети використано такі методи і прийоми: логічного узагальнення – для постановки проблеми дослідження і вивчення організаційних змін як об'єкту дослідження; системний підхід – для дослідження структури адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін; аналіз і синтез, формалізація – для узагальнення складу та визначення особливостей взаємодії елементів адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Адаптивний потенціал сприйняття підприємством організаційних змін доцільно розглядати як інтегровану характеристику внутрішньої здатності підприємства розпізнавати потребу в перетвореннях, інтерпретувати їхній зміст, приймати обґрунтовані управлінські рішення відносно вибору способів реагування на зміни, щодо інструментарію залучення персоналу до здійснення трансформаційних процесів, а також стосовно обґрунтування форм закріплення нових організаційних практик у бізнесовій діяльності. На відміну від простого вироблення реактивних моделей поведінки у відповідь на зовнішній тиск або на усвідомлення наявності внутрішньої кризи, такий потенціал має відображати не лише готовність до пристосування, а й спроможність підприємства осмислено включати зміни до власної траєкторії розвитку.

У цьому контексті адаптивний потенціал сприйняття організаційних змін виступає не окремою функцією менеджменту, а комплексною властивістю системи управління. Він формується через взаємодію управлінських рішень, організаційної культури, професійних компетентностей персоналу, інформаційних потоків, мотиваційних механізмів, комунікаційної відкритості та ресурсної забезпеченості. Саме тому його доцільно подати у вигляді кортежу,

який дозволяє відобразити основні елементи, зв'язки, стани та напрями розвитку цієї здатності підприємства.

Зміст адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін можна формалізувати таким чином:

$$\text{АПОЗ} = \langle S, C, D, K, V, P, T, Z, L, B, N, I, F \rangle, \quad (1)$$

де АПОЗ – адаптивний потенціал сприйняття організаційних змін підприємством;

S – сукупність учасників, які впливають на усвідомлення, прийняття та реалізацію змін;

C – система цільових орієнтирів формування адаптивного потенціалу;

D – сукупність дій, через які підприємство реагує на необхідність організаційних перетворень;

K – комунікаційний контур супроводу змін;

V – види взаємодії між учасниками трансформаційного процесу;

P – простори виникнення, осмислення й упровадження змін;

T – типи учасників за їхньою роллю в процесі організаційної адаптації;

Z – стани сформованості адаптивного потенціалу;

L – стратегічні лінії розвитку здатності підприємства сприймати зміни;

B – бар'єри, обмеження та умови, що впливають на реалізацію адаптивного потенціалу;

N – норми організаційної поведінки, які визначають характер ставлення до змін;

I – інструменти й управлінські засоби розвитку адаптивного потенціалу;

F – перспективні напрями посилення здатності підприємства до сприйняття організаційних змін.

Першим елементом кортежу є множина учасників S, оскільки будь-які організаційні зміни не можуть бути сприйняті або реалізовані без конкретних носіїв управлінської волі, професійної діяльності, інтересів, очікувань і поведінкових реакцій. До цієї множини доцільно включити власників підприємства S_1 , які визначають допустимі межі стратегічного оновлення; керівників вищого рівня S_2 , що формують бачення змін і приймають ключові рішення; менеджерів середньої ланки S_3 , які перетворюють загальні наміри у конкретні управлінські завдання; лінійних керівників S_4 , відповідальних за практичне впровадження нових процедур у повсякденну роботу; працівників підприємства S_5 , які безпосередньо переживають наслідки змін; неформальних лідерів S_6 , здатних посилювати або послаблювати прийняття змін у колективі;

зовнішніх консультантів, партнерів або експертів S_7 , які можуть забезпечувати методичну, аналітичну чи технологічну підтримку.

Такий склад множини S дає змогу уникнути спрощеного уявлення про підприємство як однорідну систему. У процесі змін різні групи учасників мають різний рівень впливу, різний доступ до інформації, різну міру відповідальності та неоднакові очікування щодо результатів трансформацій. Тому адаптивний потенціал залежить не тільки від рішень керівництва, а й від того, наскільки ці рішення зрозумілі, прийнятні та підтримані іншими учасниками організації.

Другим елементом виступає множина цільових орієнтирів C . Вона визначає, для чого підприємство має розвивати здатність до сприйняття організаційних змін і які результати повинні бути отримані внаслідок цього процесу. У складі цієї множини можна виокремити цілі раннього розпізнавання потреби в змінах C_1 , цілі аналітичного осмислення причин і наслідків змін C_2 , цілі підготовки персоналу до нових умов діяльності C_3 , цілі зменшення внутрішнього опору C_4 , цілі забезпечення ресурсної та організаційної готовності C_5 , цілі збереження керованості підприємства в період трансформацій C_6 , цілі перетворення змін на джерело оновлення і розвитку C_7 .

Сукупність C має подвійний характер. З одного боку, вона спрямована на збереження стабільності підприємства в умовах невизначеності. З іншого боку, вона орієнтує підприємство на розвиток, оскільки зміни не повинні сприйматися лише як вимушена реакція на проблеми. У більш зрілій управлінській моделі вони стають способом оновлення організаційної структури, компетентностей, процесів, технологій і внутрішніх відносин.

Третім елементом кортежу є множина дій D , через які адаптивний потенціал набуває практичного вияву. До неї належать спостереження за сигналами зовнішнього й внутрішнього середовища D_1 , діагностика проблемних зон підприємства D_2 , оцінювання ризиків і можливостей змін D_3 , вибір сценаріїв реагування D_4 , підготовка організаційних рішень D_5 , інформування персоналу про зміст майбутніх трансформацій D_6 , мобілізація необхідних ресурсів D_7 , супровід процесу впровадження змін D_8 , аналіз отриманих результатів і внесення коригувань D_9 .

Саме множина D показує, що адаптивний потенціал не можна вважати статичною властивістю підприємства. Він проявляється в послідовності управлінських і організаційних дій, завдяки яким підприємство переходить від усвідомлення проблеми до вироблення відповіді на неї. Чим більш узгодженими є такі дії, тим вищою є здатність підприємства не тільки прийняти зміни, а й використати їх як ресурс подальшого розвитку.

Четвертим елементом є комунікаційний контур К. Його значення зумовлене тим, що організаційні зміни завжди породжують інформаційну, психологічну та поведінкову невизначеність. До складу К можна включити стратегічне пояснення необхідності змін K_1 , поточне інформування про етапи й очікувані результати K_2 , канали зворотного зв'язку з працівниками K_3 , внутрішні обговорення та консультації K_4 , комунікацію між підрозділами K_5 , навчально-роз'яснювальну підтримку K_6 , роботу з чутками, побоюваннями та інформаційними викривленнями K_7 .

Комунікації в межах адаптивного потенціалу виконують не лише функцію передавання інформації. Вони допомагають легітимізувати зміни, знизити тривожність персоналу, пояснити логіку рішень, виявити приховані джерела опору й створити умови для залучення працівників до трансформаційного процесу. Якщо комунікаційний контур є слабким, зміни можуть бути інтерпретовані персоналом як загроза, навіть якщо їхня економічна або організаційна доцільність є очевидною.

П'ятим елементом виступає множина видів взаємодії V. Вона характеризує, яким чином учасники змін пов'язані між собою у процесі адаптації. У її складі можна виокремити директивну взаємодію V_1 , що передбачає управлінські розпорядження та формалізовані рішення; координаційну взаємодію V_2 , необхідну для узгодження дій між підрозділами; консультаційну взаємодію V_3 , яка забезпечує підтримку, пояснення та допомогу; партнерську взаємодію V_4 , що ґрунтується на залученні працівників до розроблення й уточнення змін; конфліктну взаємодію V_5 , яка виникає внаслідок розбіжності інтересів або оцінок; довірчу взаємодію V_6 , що створює основу для прийняття змін в умовах неповної визначеності.

Для розвитку адаптивного потенціалу важливим є не усунення всіх суперечностей, а перетворення взаємодії між учасниками змін на керований процес. Конфлікти, заперечення або критика можуть виконувати конструктивну роль, якщо вони виявляють слабкі місця трансформаційних рішень. Водночас домінування недовіри, прихованого спротиву або ізольованих управлінських дій істотно знижує здатність підприємства до організаційного оновлення.

Шостим елементом кортежу є множина просторів P, у яких виникає потреба в змінах та формується реакція на них. До цієї множини належать ринковий простір P_1 , де зміни зумовлюються конкуренцією, попитом і поведінкою споживачів; технологічний простір P_2 , пов'язаний із цифровізацією, автоматизацією та оновленням способів діяльності; нормативно-інституційний простір P_3 , у межах якого підприємство реагує на зміну правил, стандартів і

вимог; внутрішньоорганізаційний простір P_4 , що охоплює структуру, процеси, функції та управлінські процедури; соціально-психологічний простір P_5 , де формуються настрої, очікування та страхи персоналу; інформаційний простір P_6 , який визначає якість управлінських даних і комунікацій; стратегічний простір P_7 , у якому зміни співвідносяться з довгостроковими цілями підприємства.

Множина P важлива тому, що організаційні зміни майже ніколи не мають одного джерела. Вони можуть бути спричинені одночасно ринковими загрозами, технологічним відставанням, внутрішньою неефективністю, кадровими проблемами або зміною стратегічних пріоритетів. Тому підприємство з високим адаптивним потенціалом повинно сприймати зміни не ізольовано, а як результат взаємодії різних просторів свого функціонування.

Сьомим елементом є множина типів учасників T . Вона дозволяє класифікувати агентів не за посадовою належністю, а за їхньою функціональною роллю у процесі змін. До неї можуть бути включені ініціатори змін T_1 , які першими формулюють потребу в трансформаціях; провідники змін T_2 , що організовують їхнє практичне впровадження; аналітики змін T_3 , які оцінюють передумови, ризики та наслідки; комунікатори змін T_4 , відповідальні за пояснення й інформаційний супровід; виконавці змін T_5 , які реалізують нові правила у повсякденній діяльності; прихильники змін T_6 , що позитивно сприймають оновлення; нейтральні учасники T_7 , які займають очікувальну позицію; опоненти змін T_8 , які відкрито або приховано чинять спротив.

Такий поділ дає змогу точніше визначити управлінські засоби впливу. Наприклад, прихильники змін можуть стати опорою трансформаційного процесу, нейтральні працівники потребують переконливої інформації та підтримки, а опоненти – уважного аналізу причин їхнього спротиву. Часто саме опір дозволяє виявити ті аспекти змін, які були недостатньо продумані або погано пояснені.

Восьмим елементом виступає множина станів Z , яка характеризує рівень зрілості адаптивного потенціалу. У її складі можна виокремити закритий стан Z_1 , коли підприємство не помічає або свідомо ігнорує сигнали змін; запізніло-реактивний стан Z_2 , за якого реакція виникає лише після появи загрозливих наслідків; частково адаптивний стан Z_3 , коли окремі підрозділи або керівники демонструють готовність до оновлення, але цілісної системи немає; функціонально впорядкований стан Z_4 , за якого існують окремі процедури діагностики, планування та комунікації змін; системно розвинений стан Z_5 , коли адаптивність інтегрована в управлінські процеси, культуру, компетентності й комунікації; випереджально-трансформаційний стан Z_6 , за якого підприємство не лише реагує на зміни, а й саме ініціює оновлення своєї організаційної моделі.

Множина Z дозволяє оцінювати адаптивний потенціал не за принципом його наявності або відсутності, а за рівнем сформованості. Це має практичне значення для вибору управлінських рішень. Підприємству із закритим або реактивним станом насамперед потрібні діагностика, інформаційне відкриття проблем і формування базового розуміння необхідності змін. Підприємство з розвиненим адаптивним потенціалом може зосереджуватися на інституціоналізації змін, розвитку інноваційності та підвищенні гнучкості управління.

Дев'ятим елементом є множина стратегічних ліній L , які визначають можливі способи нарощування адаптивного потенціалу. До неї можна віднести аналітико-діагностичну лінію L_1 , спрямовану на виявлення передумов змін; комунікаційно-роз'яснювальну лінію L_2 , орієнтовану на зниження невизначеності; компетентісно-кадрову лінію L_3 , пов'язану з розвитком знань і навичок персоналу; культурно-поведінкову лінію L_4 , що формує відкритість до оновлення; структурно-процесну лінію L_5 , спрямовану на перебудову організаційних зв'язків і процедур; технологічно-інноваційну лінію L_6 , пов'язану з використанням нових технологій; антикризову лінію L_7 , яка активізується в умовах загострення загроз.

Практична реалізація множини L передбачає не вибір лише одного напрямку, а їх поєднання відповідно до конкретної ситуації. Організаційні зміни можуть вимагати одночасного перегляду структури, навчання персоналу, оновлення технологій, коригування системи мотивації та зміни стилю комунікації. Тому адаптивний потенціал тим вищий, чим краще підприємство здатне поєднувати різні стратегічні лінії в єдину програму дій.

Десятим елементом є множина бар'єрів і обмежень B . Вона відображає ті чинники, які ускладнюють формування або використання адаптивного потенціалу. До її складу належать правові та нормативні обмеження B_1 , ресурсна недостатність B_2 , надмірна централізація управління B_3 , слабкість внутрішньої координації B_4 , дефіцит компетентностей B_5 , низький рівень довіри до керівництва B_6 , інформаційна непрозорість B_7 , інерційність організаційної культури B_8 , страх персоналу перед втратою статусу, функцій або стабільності B_9 .

Наявність бар'єрів не означає неможливості змін, але вона визначає складність їхнього сприйняття. Частина обмежень має об'єктивний характер, наприклад нестача ресурсів або нормативні вимоги. Інші бар'єри є поведінковими чи культурними, тому потребують не адміністративного тиску, а пояснення, залучення, навчання та формування довіри. Високий адаптивний потенціал

передбачає здатність підприємства не тільки бачити такі бар'єри, а й перетворювати їх на предмет управлінської роботи.

Одинадцятим елементом кортежу є множина норм організаційної поведінки N . Вона визначає неформальне середовище, у якому зміни або приймаються, або відторгаються. До її складу доцільно включити норму відкритості до перегляду усталених практик N_1 , норму довіри й відповідальності у взаємодії між керівництвом і персоналом N_2 , норму участі працівників в обговоренні змін N_3 , норму навчання на помилках і досвіді N_4 , норму конструктивного ставлення до суперечностей N_5 , норму прозорості рішень N_6 , норму справедливого розподілу наслідків змін N_7 .

Множина N є особливо важливою, оскільки формальні рішення не гарантують реального прийняття змін. Якщо в організації панує недовіра, страх покарання, замовчування проблем або відчуження персоналу від управлінських рішень, адаптивний потенціал буде низьким навіть за наявності планів, ресурсів і технологій. Навпаки, культура відкритості, навчання й відповідального діалогу підвищує здатність підприємства сприймати зміни як керований і змістовний процес.

Дванадцятим елементом є множина інструментів I , за допомогою яких адаптивний потенціал формується, підтримується й посилюється. Її можна подати як сукупність діагностичних, аналітичних, комунікаційних, кадрових, мотиваційних, організаційних і контрольних інструментів. До діагностичних інструментів належать аналіз організаційної структури I_1 , аудит бізнес-процесів I_2 , оцінювання управлінських функцій I_3 , вивчення внутрішніх комунікацій I_4 , аналіз організаційної культури I_5 . Аналітичні інструменти включають моніторинг зовнішнього середовища I_6 , сценарне прогнозування I_7 , оцінювання ризиків I_8 , аналіз готовності персоналу I_9 .

Комунікаційні інструменти охоплюють плани інформаційного супроводу змін I_{10} , зустрічі з працівниками I_{11} , канали зворотного зв'язку I_{12} , внутрішні інформаційні платформи I_{13} , механізми спростування чуток і пояснення спірних рішень I_{14} . Кадрові інструменти включають навчання I_{15} , наставництво I_{16} , формування команд змін I_{17} , розвиток управлінських компетентностей I_{18} . Мотиваційні інструменти передбачають заохочення участі в змінах I_{19} , визнання ініціативності I_{20} , включення адаптивності до критеріїв оцінювання персоналу I_{21} . Організаційні інструменти охоплюють проектне управління змінами I_{22} , перерозподіл повноважень I_{23} , оновлення процедур I_{24} , упровадження гнучких форматів роботи I_{25} . Контрольні інструменти включають моніторинг перебігу

змін I_{26} , оцінювання рівня їх прийняття I_{27} , аналіз результатів I_{28} і коригування подальших дій I_{29} .

Останнім елементом кортежу є множина напрямів розвитку F , яка відображає, яким чином підприємство може посилювати свій адаптивний потенціал у перспективі. До її складу можна включити розвиток систем раннього виявлення організаційних проблем F_1 , підвищення управлінської гнучкості F_2 , формування культури постійного навчання F_3 , удосконалення внутрішніх комунікацій F_4 , розвиток цифрових засобів управління змінами F_5 , посилення участі персоналу у трансформаційних процесах F_6 , зниження опору через прозорість і залучення F_7 , закріплення нових практик у регламентах, процедурах і системі мотивації F_8 .

Таким чином, запропонований кортежний опис дозволяє описати адаптивний потенціал сприйняття підприємством організаційних змін як багатокomпонентну управлінську систему, в межах якої здійснюється поєднання акторів трансформацій, цілей, дій, комунікації, форм взаємодії, середовища, типів ролей, станів зрілості, стратегічних ліній, бар'єрів, поведінкових норм, інструментів та напрямів подальшого розвитку. У представленому баченні адаптивний потенціал не є абстрактною готовністю до пристосування, але постає як здатність підприємства перетворювати організаційні зміни з джерела невизначеності на керований процес оновлення. Його високий рівень означає, що підприємство вміє своєчасно помічати потребу в трансформаціях, пояснювати їхню логіку працівникам, залучати необхідні ресурси, зменшувати опір, підтримувати довіру, навчатися в процесі змін і закріплювати нові організаційні рішення у власній практиці. Саме це робить адаптивний потенціал важливою передумовою стійкості, гнучкості та довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Висновки. Адаптивний потенціал сприйняття підприємством організаційних змін являє собою інтегровану управлінську характеристику, що відображає здатність підприємства своєчасно розпізнавати потребу в трансформаціях, осмислювати їхній зміст і переводити усвідомлену необхідність змін у практичні управлінські дії. Запропонований кортежний опис дозволяє представити адаптивний потенціал сприйняття організаційних змін як багатокomпонентну систему, у межах якої поєднуються учасники трансформаційного процесу, цільові орієнтири, управлінські дії, комунікаційний контур, види взаємодії, простори виникнення змін, типи ролей, стани зрілості, стратегічні лінії розвитку, бар'єри, поведінкові норми, інструменти та перспективні напрями посилення адаптивності. Важливе значення для

формування адаптивного потенціалу має не лише позиція керівництва, а й рівень залучення різних груп учасників організаційних змін, оскільки власники, менеджери, лінійні керівники, працівники, неформальні лідери та зовнішні експерти мають різний вплив на сприйняття, прийняття та закріплення трансформацій. Високий рівень адаптивного потенціалу сприйняття організаційних змін є важливою передумовою гнучкості, стійкості та довгострокового розвитку підприємства, оскільки дає змогу перетворювати зміни з джерела невизначеності й опору на керований процес організаційного оновлення та проактивного розвитку в нестабільному середовищі.

Перспективи подальших досліджень. Розвиток подальших наукових досліджень розглянутої проблематики потребує розробки та опрацювання методичних підходів щодо оцінки стратегічної гнучкості в системі формування адаптивного потенціалу сприйняття підприємством організаційних змін.

Список використаних джерел:

1. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 36–40. DOI: 10.37634/efp.2021.6(2).8.
2. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 2 (6). С. 173–182. DOI: 10.32750/2020-0216.
3. Юхман Я.В., Бережницький О. І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 161–168. DOI: 10.33271/ebdut/87.161.
4. Bakir Tyas A.A.W.C. The Role of Change Management Strategies in Preparing Large Organizations in the Globalization Era: Leadership, Communication, Information Technology, and Employee Participation in Business Dynamics. *Jurnal Minfo Polgan*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 469–480. DOI: 10.33395/jmc.v13i1.13689.
5. Grynko T., Hvinashvili T., Oliinyk T., Saihak Y., Yudina O., Korneyev M. Improvement of the change management model at the hotel industry enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3 (56). P. 423–438. DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4418.
6. Gutiérrez-Iníguez Á., Collado-Agudo J., Rialp-Criado J. The Role of Managers in Corporate Change Management: A Bibliometric Review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Article 10811. P. 1–15. DOI: 10.3390/su151410811.

7. Hubbart J. A. Organizational change: Implications of directive change management. *Human Resources Management and Services*. 2024. Vol. 6, Issue 2. Article 3457. P. 1–9. DOI: 10.18282/hrms.v6i2.3457

8. Musaigwa M. The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*. 2023. Vol. 13, Issue 6. P. 1–9. DOI: 10.32479/irmm.13526.

9. Vrcelj N. Towards Successful Organizational Change Management New Process Model Identification. *Journal of Process Management and New Technologies*. 2023. Vol. 11, Issue 3–4. P. 1–15. DOI: 10.5937/jpmnt11-45953.

Roman KIYAKH

Candidate for a scientific degree Ph.D.,

“West Chem K” LLC,

Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0004-5006-7518>

roman_kiakh@meta.ua

STRUCTURE AND COMPONENTS OF THE ADAPTIVE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE’S PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract. *A theoretical and methodological vision of the adaptive potential of an enterprise's perception of organizational changes has been developed. A tuple model of the adaptive potential of an enterprise's perception of organizational changes has been developed. It has been substantiated that an important condition for the formation of adaptive potential is to take into account the role of various participants in organizational changes, in particular, owners, top managers, middle managers, line managers, employees, informal leaders, external consultants and partners. It has been proven that the communication circuit performs not only an informational, but also a legitimizing, motivational and anti-crisis function, since by explaining the logic of changes, maintaining feedback, working with personnel fears and overcoming information distortions, the enterprise is able to reduce uncertainty and increase employees' readiness for organizational renewal. An approach to determining the states of formation of adaptive potential has been developed. It is substantiated that the development of adaptive potential requires a combination of diagnostic, analytical, communication, personnel, motivational, organizational and control tools aimed at timely identification of the need for change, building trust, overcoming resistance,*

mobilizing resources and consolidating new practices in the activities of the enterprise. It is proven that the adaptive potential of perception of organizational changes is an important prerequisite for stability, flexibility and long-term effectiveness of the enterprise's development. It is substantiated that it is thanks to the formation of such potential that the enterprise gets the opportunity to transform organizational changes from a source of uncertainty, resistance and risk into a managed process of renewal, learning and strategic development.

Keywords: *organizational changes. change management, adaptation, organizational adaptation, adaptive potential, adaptive management, transformations, perception of change, resistance to change, resistance to change.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026