



ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Юхман Ярина Василівна 

канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри «Економіка підприємства та інвестицій»
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Бережницький Олег Ігорович 

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Анотація. У сучасних умовах економічної нестабільності, глобальних криз та швидких змін зовнішнього середовища здатність підприємств адаптуватися стає ключовим фактором їх стійкості та конкурентоспроможності. Адаптивний потенціал підприємства відображає його здатність ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, зберігаючи конкурентні переваги. Проаналізовано вітчизняний та закордонний досвід оцінювання адаптивного потенціалу, існуючих методик. У статті розглянуто сучасні наукові дослідження, систематизовано підходи до формування індикаторів адаптивності, запропоновано класифікацію показників та алгоритм їх оцінювання. Стаття має практичне значення для управлінців, науковців та державних органів, які формують політику підтримки стійкості підприємств.

Ключові слова: адаптивний потенціал, система показників, резильєнтність, комплексна оцінювання, вітчизняний та закордонний досвід.

Постановка проблеми. У сучасних умовах українські та закордонні підприємства стикаються з низкою викликів: війна, геополітичні ризики, порушення логістичних ланцюгів, економічна турбулентність, цифрова трансформація та швидкі зміни ринкових умов. У такому середовищі ключовою стає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін — тобто його адаптивний потенціал.

Адаптивний потенціал підприємства визначає ефективність використання ресурсів, швидкість трансформаційних процесів, інноваційність та здатність до стратегічних змін. У закордонній науковій літературі цей аспект часто розглядається через концепції резильєнтності та adaptive capacity.

В Україні проблема оцінювання адаптивного потенціалу досліджена недостатньо. Найчастіше застосовуються методики, орієнтовані на ресурсний потенціал, без комплексного врахування динамічних реакцій на зовнішні шоки. Тому виникає потреба у подальших наукових дослідженнях, створенні інтегрованої системи показників, яка об'єднує найкращі вітчизняні та закордонні практики та дозволяє ефективно оцінювати адаптивність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та оцінювання адаптивного потенціалу підприємств набула особливої актуальності в умовах воєнних дій та економічної нестабільності, що зумовило підвищену увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. У працях вітчизняних науковців Манойленко О.В.; Гросул В.А.; Кизим М.О.; Юхман Я.В. і Хаустова В.Є.; Воробйов Є. [1, 2, 3, 4, 5]. обґрунтовано сутність адаптивного потенціалу як системного ресурсу підприємства, що забезпечує його здатність до трансформації в мінливому зовнішньому середовищі. Федулова Л.І. [6] акцентує увагу на цифровій трансформації як сучасному інструменті підвищення адаптивності бізнесу в умовах війни.

Вітчизняні дослідження дедалі частіше орієнтуються на прикладні аспекти — аналіз стійкості підприємств до воєнних ризиків [7], релокацію виробничих потужностей [8] та розвиток інноваційної культури як складової адаптивності [8]. У дослідженнях Колмакової О.М. і Кієнка Д.А. [9] розкривається роль адаптивності як конкурентної переваги, що визначає ефективність управління підприємством у кризових умовах. Юхман Я.В. пропонує кількісні моделі оцінювання адаптивного потенціалу.

Серед закордонних науковців суттєвий внесок у розвиток концепції адаптивності зробили представники школи стратегічного управління Теесе, Pisano, Lengnick-Hall & Beck, які пов'язують адаптивний потенціал із динамічними здібностями підприємства, його інноваційністю та організаційним навчанням. OECD (2023) і World Economic Forum (2024) підкреслюють значення цифрової трансформації та інституційних реформ у забезпеченні гнучкості бізнесу. Battisti і Deakins відзначають, що адаптивність МСП формується через підприємницьку ініціативу, а Pisano розглядає відкриті інновації як механізм швидкої адаптації до змін ринку.

Порівняльний аналіз літератури засвідчує, що вітчизняні підходи переважно мають ресурсно-функціональний характер і фокусуються на забезпеченні стійкості та відновленні діяльності підприємств, тоді як закордонні – на розвитку інноваційних компетенцій, організаційної культури та цифрових можливостей. Таким чином, існує потреба в інтеграції обох підходів для створення уніфікованої системи показників оцінювання адаптивного потенціалу, що враховує як стратегічні, так і операційні чинники адаптації підприємств до сучасних викликів.

Метою статті є дослідження вітчизняного та закордонного досвіду оцінювання адаптивного потенціалу.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнних викликів та структурної трансформації економіки України проблема формування та оцінювання адаптивного потенціалу підприємств набула особливої актуальності. Адаптивний потенціал розглядається як сукупність ресурсних, управлінських, технологічних та інноваційних можливостей підприємства забезпечувати гнучкість, стійкість і відновлюваність функціонування за умов невизначеності [1, 3].

Наукові підходи українських дослідників до розуміння сутності адаптивного потенціалу демонструють різноманітність трактувань. На думку Гросул В.А. [2], адаптивність є результатом синергії управлінських рішень,



спрямованих на гнучку реакцію на зовнішні зміни, що формує основу стратегічної стійкості бізнесу.

Дослідження Манойленко О.В. [1] поглиблює структурний аспект, виділяючи систему критеріїв оцінки адаптаційного потенціалу реального сектору економіки: ефективність ресурсного використання, рівень технологічних змін, інноваційна спроможність і швидкість управлінських рішень. Подібний підхід поділяє Юхман Я.В. [4], пропонуючи інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу за методикою нормованих показників, що дозволяє визначити вагомість кожного чинника у формуванні інтегрального індексу адаптивності.

Водночас сучасні дослідження зосереджуються на впливі воєнних ризиків і процесів релокації підприємств на їх адаптивність. Так, Міністерство економіки України [8] в аналітичному звіті вказує, що понад 40 % релокованих підприємств потребують посилення управлінських і технологічних компетенцій для забезпечення гнучкої перебудови виробничих процесів. Наголошують, що саме інноваційність стає базовим механізмом відновлення адаптаційного потенціалу промисловості.

Інші автори підкреслюють роль цифровізації як ключового чинника підвищення адаптивності підприємств. Федулова Л.І. [6] обґрунтовує, що цифрова трансформація бізнесу в умовах війни сприяє оптимізації процесів управління ризиками та зниженню залежності від локальних ресурсних обмежень. Цей підхід узгоджується з позицією World Bank, згідно з якою адаптаційна спроможність українських підприємств прямо пов'язана з рівнем цифрової готовності та доступом до інформаційно-комунікаційних технологій.

Підприємства важкої промисловості демонструють специфічні моделі адаптації. Зокрема, Агентство розвитку Дніпра [11] у кейс-дослідженні компанії «Інтерпайп» показало, що ключовими інструментами підвищення адаптивності стали гнучке перепрофілювання виробничих ліній та використання відновлюваних джерел енергії. Ворона А.В. і Марченко О.С [7] пов'язують енергетичну стійкість із економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану.

У дослідженнях Ареф'єва О.В. [11] відзначає, що адаптивне управління фінансовою стійкістю є системоутворюючим елементом загального механізму економічної безпеки підприємства, підкреслює роль гнучких організаційних структур як передумови сталого розвитку.

У контексті сучасних глобальних викликів Колмакова О.М і Кієнко Д.А. [9] розглядають адаптивність як ключову конкурентну перевагу підприємств, здатну забезпечити стратегічний успіх у мінливому середовищі.

Загальний аналіз показує, що більшість українських учених трактують адаптивний потенціал як мультифакторну систему, у якій провідними компонентами виступають:

- Інноваційно-технологічний потенціал – рівень впровадження нових технологій, цифрових рішень, гнучких виробничих процесів;
- Організаційно-управлінський потенціал – ефективність прийняття рішень, структура управління, кадрова компетентність;
- Фінансово-економічний потенціал – здатність підприємства забезпечувати ліквідність, інвестування та антикризову стабільність;

- Соціально-культурний потенціал – рівень корпоративної культури, мотивації персоналу, соціальної відповідальності;
- Цифровий потенціал – доступ до цифрових інфраструктур, автоматизація бізнес-процесів, інтеграція IT-сервісів.

Таким чином, сучасна вітчизняна наука поступово формує **комплексний підхід** до оцінювання адаптивного потенціалу підприємств, що базується на поєднанні кількісних показників та якісного аналізу управлінських рішень, враховуючи виклики війни, глобалізаційні тенденції й процеси цифрової трансформації.

У сучасній закордонній науковій літературі категорія *adaptive capacity* або *organizational adaptability* розглядається як ключовий елемент стратегічного управління підприємством у турбулентному середовищі. У працях провідних учених Teece, Porter & Ketels, Battisti & Deakins, [12, 13, 14] адаптивний потенціал трактується як інтегрована здатність організації мобілізувати свої ресурси, знання та технології з метою швидкої реакції на зміни ринкових умов і мінімізації зовнішніх ризиків.

Підхід Teece [12], спирається на теорію динамічних здібностей (*dynamic capabilities framework*), згідно з якою адаптивність підприємства визначається здатністю до постійного оновлення компетенцій, реструктуризації активів і стратегічної гнучкості. Автор виділяє три ключові компоненти динамічних здібностей: *sensing* (виявлення змін у середовищі), *seizing* (мобілізація ресурсів для використання можливостей) та *transforming* (перебудова бізнес-моделі). Ця модель широко використовується в міжнародних дослідженнях як основа для кількісного вимірювання адаптивного потенціалу.

Інший підхід запропоновано Lengnick-Hall і Beck [15], які трактують адаптивність як прояв *організаційної резильєнтності* (*organizational resilience*), тобто спроможності підприємства не лише реагувати на кризи, а й використовувати їх як джерело стратегічного оновлення. Вони пропонують модель «адаптаційного циклу», де основними параметрами є стратегічна гнучкість, знання персоналу, цифрова інтегрованість і комунікаційна швидкість.

Дослідження Layla Jayne Branicki, Bridgette Sullivan-Taylor, Sarah Rachael Livschitz [14] підкреслює роль підприємницької поведінки та інноваційної культури у підвищенні адаптивного потенціалу малого бізнесу. За результатами емпіричного аналізу 19 учасників МСП автори дійшли висновку, що безпосередній досвід несприятливих обставин та неформальне організаційне середовище, в якому вони працюють спонукає підприємців бути стійкими, набувати і володіти здібностями, що дозволяють МСП бути стійкими, орієнтація на безперервне навчання персоналу, відкритість до технологічних інновацій визначають здатність фірм адаптуватися до зовнішніх шоків.

У Європі традиційно значну увагу приділено вимірюванню ефективності адаптації організаційних структур до інституційних змін. Так, North [15] зазначає, що адаптивна ефективність є передумовою довгострокового економічного розвитку, оскільки забезпечує здатність системи самокоригуватися в умовах кризи.

Дослідники з Гарвардської школи бізнесу Porter і Ketels у своїй роботі «Innovation Clusters in Crisis: Lessons from Ukraine» показують, що адаптивний



потенціал кластерних структур залежить від рівня їхньої мережевої взаємодії та спроможності до швидкої перебудови ланцюгів доданої вартості. Автори доводять, що підприємства, інтегровані у міжнародні інноваційні кластери, демонструють удвічі вищу швидкість відновлення після кризових шоків.

Цікавою є позиція Gutiérrez-Broncano S. та інших співавторів [16], які пропонують впровадження гібридних стратегій замість чистих стратегій (лідерство у витратах та стратегія диференціації) як спосіб виживання малих і середніх підприємств під час криз. На відміну від стратегій «застрягання посередині», це дослідження демонструє важливість гібридних стратегій у комплексній моделі, яка пов'язує їх з інноваціями та ефективністю фірми, де визначальним фактором є адаптивна здатність.

Під впливом глобальних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19 та воєнними ризиками, значна частина новітніх досліджень (OECD, 2023; World Economic Forum, 2024) розглядає адаптивний потенціал через призму цифрової трансформації. Зокрема, OECD 2023 [18] визначає цифрову зрілість підприємства як критичний індикатор його адаптивної спроможності, а World Economic Forum 2024 [18] підкреслює роль штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизації у підвищенні організаційної гнучкості.

У роботах Yapicioglu, Balkiz. [17], розглядається концепція стійкості в секторі будівництва малих і середніх підприємств (МСП) та досліджується їхня здатність адаптуватися до змін і збоїв у їхньому соціально-політичному середовищі (СПС) Північного Кіпру. Стійкість визначається як здатність власників/керівників МСП експериментувати та коригувати свої стратегії управління з часом. Це дослідження визначає кілька факторів, що сприяють стійкості, включаючи контекст СПС та емоційний досвід власників/керівників. Був застосований якісний підхід з використанням тематичного аналізу, і результати дослідження показують, що найвпливовішим фактором, що формує управлінські стратегії малих та середніх підприємств на Північному Кіпрі, є макрохарактеристики соціально-політичного середовища. Це призводить до дисипативного підходу до управління своїми малими та середніми підприємствами, створюючи стійкість перед обличчям постійно мінливого політичного середовища Північного Кіпру.

Підсумовуючи, можна виділити кілька провідних підходів закордонних вчених до оцінювання адаптивного потенціалу підприємств:

- Ресурсно-динамічний підхід (*dynamic capabilities*) — акцент на стратегічній гнучкості, оновленні компетенцій і реструктуризації ресурсів.
- Організаційно-резильєнтний підхід (*organizational resilience*) — оцінка спроможності відновлення і трансформації після криз.
- Інституційно-економічний підхід — аналіз ефективності адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема інституційних і політичних.
- Інноваційно-мережевий підхід — дослідження кластерної взаємодії, відкритих інновацій та цифрової трансформації.

Отже закордонні науковці розглядають адаптивний потенціал підприємства як комплексну систему стратегічних, технологічних і когнітивних ресурсів, здатних забезпечити стабільність розвитку навіть у середовищі постійних збурень. Отримані результати створюють теоретичну базу для



подальшого удосконалення методик оцінювання адаптивного потенціалу вітчизняних підприємств, з урахуванням найкращих міжнародних практик (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів вітчизняних та закордонних вчених до оцінювання адаптивного потенціалу підприємств

Критерій порівняння	Вітчизняні підходи	Закордонні підходи
Теоретичне підґрунтя	Базуються на концепціях ресурсного потенціалу, виробничої та фінансової стійкості підприємства (Федулова, Манойленко, Кизим & Хаустова,).	Спираються на теорію динамічних здібностей (<i>dynamic capabilities</i>) та організаційної резильєнтності (Teece, Lengnick-Hall & Beck,).
Основні компоненти адаптивного потенціалу	Фінансовий, кадровий, виробничо-ресурсний, організаційний (Юхман, Воробйов).	Стратегічний, інноваційний, технологічний, когнітивний, цифровий (Браніцька, Тейлор, OECD,).
Методологічні підходи	Інтегральна оцінка, нормування показників, аналітичні моделі на основі експертних оцінок (Гросул, Манойленко,).	Моделі динамічних систем, мережевий аналіз, інституційно-економічні моделі, методи машинного навчання (Porter & Ketels, Pisano,).
Орієнтація дослідження	Внутрішні процеси підприємства, оцінка ресурсів, виробнича стабільність.	Зовнішнє середовище, цифровізація, глобальні ризики, інноваційна взаємодія.
Роль цифрових технологій	Розглядається як допоміжний чинник адаптації (Федулова, World Bank).	Ключовий детермінант адаптивності, що визначає швидкість реагування та ефективність трансформації (OECD, 2023; World Economic Forum, 2024).
Орієнтація на кризові умови	Зосередження на адаптації до воєнних і економічних шоків, релокації виробництва (Міністерство економіки України, 2023).	Акцент на відновленні після глобальних криз, пандемій, кліматичних викликів (Lengnick-Hall & Beck, Porter & Ketels).
Інструменти вимірювання	Індекс адаптивного потенціалу, радарні діаграми, агреговані бальні оцінки (Юхман, Воробйов).	Комплексні панелі індикаторів, симуляційне моделювання, аналітика великих даних (<i>Big Data analytics</i>) (OECD, 2023; Teece).
Практична спрямованість	Застосування на рівні окремих підприємств або галузей, переважно у промисловості.	Використання в міжнародних дослідженнях, кластерах, глобальних ланцюгах вартості.
Кінцева мета оцінки	Підвищення економічної стійкості, забезпечення безперервності діяльності.	Створення інноваційно-гнучких бізнес-моделей і стратегічної конкурентоспроможності.

Підходи українських учених мають прикладний характер, орієнтований на виживання та стабілізацію підприємств у кризових умовах, тоді як зарубіжні дослідження формують стратегічно-інноваційну парадигму адаптивності, засновану на цифрових технологіях, відкритих інноваціях і мережевій взаємодії. Оптимальним напрямом розвитку національної методології є інтеграція вітчизняної ресурсної логіки з закордонними динамічно-цифровими моделями оцінювання адаптивного потенціалу.



Результати проведеного порівняльного аналізу підходів українських та закордонних дослідників свідчать, що адаптивний потенціал підприємства є багатовимірним, та інтегрує економічні, технологічні, кадрові, управлінські та інституційні можливості системи.

У міжнародних практиках (зокрема, за підходами OECD та World Bank) домінує інтегрований індексний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники, нормовані у межах [0;1] та згруповані за ключовими функціональними блоками. Вітчизняні дослідження натомість акцентують увагу на **внутрішніх ресурсах підприємства** — ефективності управління, рівні гнучкості, стійкості фінансових результатів і кадровому потенціалі.

З урахуванням цих відмінностей доцільним є формування **системи показників**, яка поєднує **ресурсно-функціональний** та **результативний** підходи, дозволяючи не лише оцінювати наявний потенціал, а й прогнозувати рівень адаптації підприємства у динаміці (табл. 2).

Таблиця 2

Структура системи показників оцінювання
адаптивного потенціалу підприємства

Блок	Основні характеристики	Показник	Формула розрахунку / Опис	Одиниця виміру
1. Фінансово-економічний	Здатність забезпечувати фінансову стійкість і мобільність ресурсів	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи $\times 100$	%
		Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	коєф.
		Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	коєф.
2. Виробничо-ресурсний	Ефективність організації операційних процесів, раціональність використання ресурсів, технічна гнучкість, стабільність операцій	Коефіцієнт використання потужностей	Обсяг виробництва / Потужність	коєф.
		Частка модернізованого обладнання	Оновлені ОЗ / Загальні ОЗ $\times 100$	%
		Індекс енергоефективності	Випуск продукції / Енерговитрати	коєф.
3. Кадровий	Адаптивність кадрової політики, компетентності та стабільності персоналу	Частка працівників, які пройшли навчання	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію / Загальна кількість $\times 100$	%
		Коефіцієнт плинності кадрів	Звільнені / Середньооблікова чисельність $\times 100$	%
		Індекс кадрової гнучкості	Середній рівень багатофункціональності персоналу	коєф.

Продовження табл. 2

Блок	Основні характеристики	Показник	Формула розрахунку / Опис	Одиниця виміру
4. Інноваційно-технологічний	Здатність до впровадження інновацій, рівень цифровізації та технологічної модернізації	Частка витрат на інновації	Інноваційні витрати / Загальні витрати ×100	%
		Індекс цифровізації бізнес-процесів	Кількість цифрових процесів / Загальна кількість процесів	коеф.
		Кількість упроваджених технологічних новацій	Вимірюється кількістю нових рішень / рік	од.
5. Організаційно-управлінський	Гнучкість управлінських структур, швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій	Індекс управлінської гнучкості	Частка рішень, прийнятих децентралізовано	%
		Індекс комунікаційної взаємодії	Частка використання інтегрованих систем зв'язку	%
		Швидкість реагування на зміни	Середній час реагування (год.)	год.
6. Маркетингово-стратегічний	Гнучкість ринкової стратегії, інноваційність продуктів, орієнтація на споживача	Індекс диверсифікації ринків	Кількість активних ринків / Загальний потенціал	коеф.
		Індекс інноваційності продуктів	Нові продукти / Загальна кількість	коеф.
		Частка ринку	(Продажі підприємства / Продажі галузі) × 100%	%
7. Соціально-екологічний	корпоративна культура, соціальна відповідальність, екологічна безпека	Індекс корпоративної соціальної відповідальності	Оцінка ESG-ініціатив (за шкалою)	балів
		Частка перероблених відходів	Перероблені / Утворені ×100	%

Методологічні принципи системи показників:

- Комплексність – урахування як кількісних, так і якісних індикаторів.
- Порівнюваність – нормування показників до безрозмірного інтервалу [0;1].
- Адаптивність – можливість доповнення системи новими показниками залежно від галузі.
- Динамічність – оцінювання показників у часі для визначення тенденцій розвитку.
- Інтегрованість – побудова єдиного індексу адаптивного потенціалу (ІАП) на основі вагових коефіцієнтів за блоками.
- Наглядність – візуалізація результатів за допомогою радарних графіків, дашбордів.

Кожен показник нормується в інтервалі [0;1]:

$$I_i = (X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$$



Для кожного блоку обчислюємо середнє значення:

$$I_{\text{блоку}} = 1/n \sum I_i$$

Тоді підсумковий індекс адаптивного потенціалу (ІАП):

$$ІАП = \sum w_j \cdot I_{\text{блоку}},$$

де w_j — ваговий коефіцієнт блоку (визначається експертно, наприклад: фінансовий — 0,2; кадровий — 0,15; технологічний — 0,2; інші — 0,1–0,15).

Застосування такої системи показників дозволяє підприємствам системно оцінювати адаптивність, планувати адаптаційні заходи та підвищувати стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Вона може бути використана як аналітичний інструмент для внутрішнього аудиту підприємств реального сектору, а також у державних програмах моніторингу економічної адаптивності бізнесу в умовах воєнної та післявоєнної відбудови.

Висновки. Адаптивний потенціал є інтегральною характеристикою спроможності підприємства забезпечувати стійкість і розвиток у динамічному середовищі. Його формування потребує комплексного підходу, що поєднує економічні, організаційні та технологічні інструменти.

У сучасних умовах найбільш ефективними напрямками підвищення адаптивності є цифровізація, розвиток інноваційних компетенцій персоналу та запровадження механізмів внутрішнього самонавчання організації. Практичне застосування системи показників, що поєднує кращі Українські та світові практики сприятиме підвищенню стійкості підприємств, плануванню адаптаційних стратегій, покращенню конкурентоспроможності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну оцінку адаптивного потенціалу та моделювання його впливу на фінансові результати підприємства.

Список використаних джерел:

- [1] Маноїленко, О. В. (2021). *Формування адаптаційного потенціалу підприємств реального сектору економіки України*. Проблеми економіки, 3, 42–51.
- [2] Гросул, В. А. (2020). *Адаптаційний потенціал підприємства як чинник конкурентоспроможності*. Науковий вісник ОНЕУ, 6, 122–128.
- [3] Кизим, М. О., & Хаустова, В. Є. (2023). *Адаптаційні механізми промислових підприємств України в умовах воєнних дій*. Економіка України, 7, 5–22.
- [4] Юхман, Я., & Бережницький, О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. 19(38).
- [5] Воробйов, Є. (2025). *Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища*. Економіка та суспільство, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>
- [6] Федулова Л.І. (2023). *Цифрова трансформація бізнесу в Україні: виклики воєнного часу та можливості для відновлення*. Економіка і прогнозування, 3, 18–34.
- [7] Ворона, А. В., & Марченко, О. С. (2023). *Енергетична стійкість підприємств як фактор економічної безпеки в умовах воєнного стану*. Проблеми економіки, 2, 45–57.
- [8] Міністерство економіки України. (2023). *Аналітичний звіт про релокацію підприємств в умовах воєнного стану*. Київ.
- [9] Колмакова, О. М., & Кієнко, Д. А. (2023). *Адаптивність як конкурентна перевага стратегії успіху*. Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів. Харків. <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3176/3019>

- [10] Агентство розвитку Дніпра. (2023). *Кейс-дослідження: Трансформація виробничих процесів компанії "Інтерпайп" в умовах війни*. Дніпро.
- [11] Ареф'єва, О. В., Пілецька, С. Т., & Кравчук, Н. М. (2020). *Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки*. Проблеми системного підходу в економіці, 1(75), 80–90. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
- [12] Teece, D. J. (2021). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth* (2nd ed.). Oxford University Press.
- [13] Porter, M. E., & Ketels, C. (2023). *Innovation Clusters in Crisis: Lessons from Ukraine*. Harvard Business School Working Paper, 23-102.
- [14] Layla Jayne Branicki, Bridgette Sullivan-Taylor, Sarah Rachael Livschitz; How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 5 November 2018; 24 (7): 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- [15] North, D. C. (2021). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press.
- [16] Gutiérrez-Broncano S, Linuesa-Langreo J, Rubio-Andrés M, Sastre-Castillo MÁ (2024), "Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 27 No. 9 pp. 173–197, doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0566>
- [17] Yapicioglu, B. (2023). Navigating Turbulent Environments: Exploring Resilience in SMEs through Complex Adaptive Systems Perspective. *Sustainability*, 15(11), 9118. <https://doi.org/10.3390/su15119118>
- [18] OECD. (2023). *The Digital Transformation and Resilience of Enterprises: Global Outlook 2023*. OECD Publishing
- [19] World Economic Forum. (2024). *The Global Competitiveness Report: Building Resilient Enterprises in Times of Crisis*. WEF Publications.

DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE IN ASSESSING ADAPTIVE POTENTIAL

Yaryna Yukhman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of "Economics of Enterprise and Investments"

National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Oleg Berezhnyskyi

Postgraduate Student, Department of Enterprise and Investment Economics

National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Summary. *In modern conditions of economic instability, global crises and rapid changes in the external environment, the ability of enterprises to adapt becomes a key factor in their sustainability and competitiveness. The adaptive potential of an enterprise reflects its ability to effectively respond to external and internal changes, while maintaining competitive advantages. The domestic and foreign experience in assessing adaptive potential and existing methods is analyzed. The article considers modern scientific research, systematizes approaches to the formation of adaptability indicators, proposes a classification of indicators and an algorithm for their assessment. The article is of practical importance for managers, scientists and government agencies that form a policy to support the sustainability of enterprises.*

Keywords: *adaptive potential, system of indicators, resilience, comprehensive assessment, domestic and foreign experience.*