

DOI: 10.15276/EJ.02.2026.17

DOI: 10.5281/zenodo.23686216

UDC: 005.21:005.334

JEL: J21, J23, M12, M54

Received: 2026-03-07, Revised: 2026-04-20, Accepted: 2026-04-28, Published: 2026-05-13

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ АДАПТАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У КРИЗОВИХ УМОВАХ

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO DIAGNOSING THE ADAPTIVE CAPACITY OF AN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM TO CHANGE UNDER CRISIS CONDITIONS

Kseniia V. Kovtunenکو, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3759-7950
Email: k.v.kovtunenکو@op.edu.ua

Oleksandr S. Horbenکو
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0002-2219-446X
Email: gorvenکو@stud.op.edu.ua

Ковтуненко К.В., Горбенко О.С. Науково-методичний підхід до діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах. Науково-методична стаття.

У статті розроблено науково-методичний підхід до діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах. Обґрунтовано необхідність розмежування внутрішніх передумов адаптації та умов їх реалізації. Запропоновано оцінювати внутрішню спроможність за п'ятьма складовими: організаційною, кадровою, інформаційною, ресурсною та управлінською, що конкретизуються одинадцятьма показниками з рівною вагою та шкалою 0–2 бали. Визначено порядок розрахунку профільних і первинного інтегрального показників. Для врахування впливу кризового середовища запропоновано сценарне коригування первинної оцінки за допомогою коефіцієнта реалізованості адаптаційної спроможності, який визначається експертно для допустимих, критичних і катастрофічних умов. Практичне призначення підходу полягає у формуванні методичної основи для виявлення обмежень адаптаційного потенціалу та визначення пріоритетів управлінського реагування.

Ключові слова: адаптаційна спроможність, система управління підприємством, кризові умови, інтегральний показник, експертне оцінювання, сценарне коригування, адаптаційний потенціал

Kovtunenکو K.V., Horbenکو O.S. Scientific and Methodological Approach to Diagnosing the Adaptive Capacity of an Enterprise Management System to Change Under Crisis Conditions. Scientific and methodical article.

The article develops a scientific and methodological approach to diagnosing the adaptive capacity of an enterprise management system to change under crisis conditions. The necessity of distinguishing between the internal prerequisites for adaptation and the conditions for their realization is substantiated. It is proposed that internal adaptive capacity be assessed across five components: organizational, personnel, informational, resource-related, and managerial. These components are operationalized through eleven indicators, each assigned equal weight and assessed on a scale of 0–2 points. The procedures for calculating the component-specific and preliminary integral indicators are defined. To account for the impact of the crisis environment, a scenario-based adjustment of the preliminary assessment is proposed using a coefficient of adaptive capacity realization, which is determined through expert evaluation for tolerable, critical, and catastrophic conditions. The practical purpose of the proposed approach is to establish a methodological basis for identifying limitations in adaptive potential and determining priorities for managerial response.

Keywords: adaptive capacity, enterprise management system, crisis conditions, integral indicator, expert assessment, scenario adjustment, adaptation potential



ункціонування підприємств у кризових умовах супроводжується невизначеністю, порушенням усталених господарських зв'язків, обмеженням доступу до ресурсів, зміною кадрових можливостей і зростанням вимог до швидкості управлінських рішень. За таких обставин стійкість підприємства залежить не лише від наявності ресурсів або формалізованих процедур, а й від спроможності системи управління мобілізувати ці можливості у відповідь на конкретний кризовий вплив.

Проблема діагностики полягає в тому, що внутрішній адаптаційний потенціал не тотожний фактичній можливості його реалізації. Підприємство може мати компетентний персонал, інформаційні процедури та резерви, однак критичність зовнішніх умов здатна обмежувати їх використання. Водночас подібні кризові обставини по-різному впливають на підприємства через відмінності в конфігурації управлінських можливостей.

Отже, актуальним завданням є розроблення інструментарію, який дає змогу окремо оцінити внутрішню адаптаційну спроможність системи управління та скоригувати отриманий результат з урахуванням сценарію зовнішніх кризових умов, не змішуючи внутрішні характеристики з контекстом їх реалізації.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Теоретичним підґрунтям дослідження адаптаційної спроможності системи управління підприємства є напрацювання з ризик-менеджменту, антикризового управління та організаційної адаптивності. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 визначає принципи системного управління ризиками [1], а А. Чайкіна досліджує інтеграцію ризик-менеджменту в систему управління підприємством [2]. І.В. Кривов'язюк [3] та О.А. Шульга [4, 5] розглядають проблеми антикризового управління, діагностики кризових явищ і формування управлінських рішень в умовах нестабільності.

Питання оцінювання адаптаційної спроможності організацій досліджують Н. Hassel та А. Cedergren [6], які систематизують методи її діагностики. S. Duchek [7] розглядає організаційну резильєнтність через спроможності передбачати зміни, долати кризові впливи та адаптуватися, а А. Monazzam і J. Crawford [8] обґрунтовують взаємозв'язок ризик-менеджменту й організаційної резильєнтності.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність ґрунтовних досліджень, недостатньо методично опрацьованим залишається питання комплексної діагностики адаптаційної спроможності саме системи управління підприємства, яка б поєднувала оцінювання її внутрішніх можливостей із визначенням умов їх реалізації за різних рівнів кризової критичності. Зокрема, потребує розроблення методичний інструментарій, що дає змогу оцінити ключові складові внутрішньої спроможності та скоригувати інтегральний результат з урахуванням сценарію зовнішнього впливу. Це визначає спрямованість авторського науково-методичного підходу на послідовне оцінювання внутрішнього адаптаційного потенціалу системи управління підприємства та можливостей його реалізації в кризових умовах.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є розроблення та обґрунтування науково-методичного підходу до діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах на основі оцінювання внутрішніх складових і сценарного коригування з урахуванням критичності зовнішнього середовища.

Матеріали та методи

Матеріалами дослідження стали наукові праці з ризик-менеджменту, антикризового управління та адаптивності організацій, а також авторська концепція діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення для обґрунтування структури діагностики й визначення її основних складових. Системний підхід застосовано для розгляду адаптаційної спроможності як сукупності організаційних, кадрових, інформаційних, ресурсних та управлінських можливостей. Метод інтегрального оцінювання використано для формування узагальненої оцінки внутрішньої адаптаційної спроможності, експертне оцінювання – для визначення рівня сформованості її складових і можливостей реалізації, сценарний аналіз – для врахування різної критичності зовнішніх кризових умов. Дослідження має концептуально-методичний характер.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Діагностика адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах передбачає розмежування внутрішніх можливостей системи управління щодо адаптації та зовнішніх умов їх реалізації. Об'єктом діагностики є внутрішня адаптаційна спроможність системи управління підприємства, що характеризується сукупністю організаційних, кадрових, інформаційних, ресурсних та управлінських можливостей забезпечувати реагування на кризові зміни. Критичність зовнішніх умов розглядається окремо й визначає обмеження щодо реалізації зазначених можливостей.

Відповідно, авторський науково-методичний підхід передбачає два взаємопов'язані етапи. На першому етапі здійснюється діагностика внутрішньої адаптаційної спроможності шляхом оцінювання її складових і формування первинного інтегрального показника. На другому етапі отриманий результат коригується з урахуванням сценарію зовнішньої кризової критичності на основі експертної оцінки можливостей реалізації внутрішнього адаптаційного потенціалу. Така послідовність дає змогу відокремити оцінювання наявних можливостей системи управління від оцінювання умов їх практичного використання. Первинне оцінювання охоплює п'ять складових: організаційну, кадрову, інформаційну, ресурсну та управлінську. Їх зміст конкретизовано через одинадцять діагностичних показників (табл. 1).

Організаційна складова відображає гнучкість розподілу функцій і оперативність погодження адаптаційних рішень. Кадрова складова характеризує взаємозамінність працівників за критично важливими функціями й можливість навчання або перенавчання персоналу. Інформаційна складова охоплює регулярність моніторингу ключових змін і наявність усталеного порядку передавання інформації керівнику.

Ресурсна складова відображає наявність доступного резерву ресурсів і можливість заміни критично важливих ресурсів або постачальників. Важливо оцінювати не лише формальну наявність активів чи запасів, а й можливість їх фактичного використання в конкретній кризовій ситуації. Управлінська складова включає можливість залучення зовнішніх експертів, час керівника, доступний для управління, та його здатність зберігати працездатність за підвищеного навантаження. Оцінювання стресостійкості в межах підходу не є клінічною або психологічною діагностикою.

Таблиця 1. Система показників діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємством

Складова	Показник	Зміст оцінювання
Організаційна	1. Можливість оперативного перерозподілу функцій	Чи може керівництво оперативно змінювати розподіл функцій і завдань між працівниками або підрозділами у відповідь на кризові зміни.
Організаційна	2. Час погодження адаптаційного рішення	Час від ініціювання адаптаційного рішення до його остаточного погодження уповноваженою особою або особами.
Кадрова	3. Взаємозамінність працівників за критично важливими функціями	Наявність іншого працівника, здатного виконувати кожну критично важливу функцію за відсутності основного виконавця.
Кадрова	4. Можливість навчання або перенавчання персоналу	Реальна можливість організувати навчання або перенавчання для освоєння нових чи змінених функцій.
Інформаційна	5. Регулярність моніторингу ключових змін	Фактична періодичність моніторингу та її відповідність потребам підприємства.
Інформаційна	6. Наявність регулярного порядку передавання інформації керівнику	Визначеність того, хто, коли та яку інформацію передає керівнику для ухвалення рішень.
Ресурсна	7. Наявність доступного резерву ресурсів	Наявність ресурсів, які можна фактично використати для реагування: коштів, матеріалів, обладнання чи інших критично важливих ресурсів.
Ресурсна	8. Можливість заміни критично важливих ресурсів або постачальників	Наявність реальних альтернатив у разі втрати основного ресурсу або постачальника.
Управлінська	9. Можливість залучення зовнішніх експертів для управління кризовими змінами	Можливість залучити кризового менеджера, консультанта або профільного експерта.
Управлінська	10. Час, який керівник може приділяти управлінню підприємством	Фактичний обсяг часу, доступного керівнику для управління в умовах кризових змін.
Управлінська	11. Стресостійкість керівника в умовах кризових змін	Здатність зберігати працездатність, концентрацію уваги та виконувати управлінські функції за тривалого навантаження й невизначеності.

Джерело: власна розробка авторів

Складові утворюють взаємопов'язаний комплекс: обмеження однієї з них можуть знижувати можливості використання переваг іншої. Оперативне погодження рішення не забезпечує його реалізації за відсутності працівників, ресурсів або інформації про зміни. Тому діагностика передбачає не лише узагальнення показників, а й аналіз профілю складових.

Для визначення профілю адаптаційної спроможності обчислюється середня оцінка підприємства за кожною складовою:

$$\bar{x}_{ik} = (\sum_{j \in J_k} x_{ij}) / n_k, \quad (1)$$

де $\bar{x}_{ik}$ – середня оцінка і-го підприємства за k-ю складовою;

k – номер складової (k = 1, ..., 5);

J_k – множина показників відповідної складової;

n_k – кількість показників у складовій;

x_{ij} – оцінка підприємства за відповідним показником.

Для оцінювання кожного з одинадцяти показників застосовується шкала від 0 до 2 балів (табл. 2).

Таблиця 2. Шкала оцінювання показників адаптаційної спроможності системи управління підприємством

Бал	Рівень сформованості	Характеристика оцінюваної адаптаційної можливості
0	Низький	Можливість відсутня або істотно обмежена; підприємство не має належних передумов для оперативного реагування або може використовувати їх лише в незначному обсязі.
1	Середній	Можливість наявна частково, але її використання супроводжується обмеженнями; процедури, ресурси або управлінські можливості потребують коригування чи вдосконалення.
2	Високий	Можливість належно сформована та доступна для практичного використання; наявні обмеження не перешкоджають своєчасному виконанню адаптаційних дій.

Джерело: власна розробка авторів

Оцінювання здійснюється за принципом прямої залежності: вищий бал відповідає вищому рівню сформованості відповідної адаптаційної можливості. Для часових показників оцінюється не абсолютна тривалість, а її відповідність потребам реагування. Єдина шкала забезпечує зіставність показників різного змісту. У межах базового варіанта підходу всі показники мають однакову вагу, оскільки обґрунтовані вагові коефіцієнти для їх диференціації не встановлювалися.

Оцінювання показників здійснюється за єдиною шкалою від 0 до 2 балів відповідно до ступеня сформованості та фактичної доступності відповідної адаптаційної можливості. Нульовий бал присвоюється, якщо можливість відсутня або її використання істотно обмежене; один бал — якщо можливість сформована частково та реалізується з певними обмеженнями; два бали — якщо можливість сформована належним чином і доступна для практичного використання в умовах кризових змін.

Під час оцінювання необхідно враховувати зміст конкретного показника. Для показників, пов'язаних із часом ухвалення рішень і доступністю часу керівника, оцінюється відповідність наявних можливостей потребам своєчасного реагування, а не абсолютна тривалість у годинах чи днях. Для ресурсних і кадрових показників враховується не лише формальна наявність ресурсів або персоналу, а й можливість їх фактичного використання для забезпечення критично важливих функцій. Для підвищення відтворюваності діагностики рекомендовано фіксувати коротке обґрунтування оцінок 0 і 2 балів, а також зазначати дату оцінювання, посаду респондента та часовий горизонт діагностики.

Сума балів підприємства визначається як:

$$S_i = \sum_{j=1}^{11} x_{ij}, \quad (2)$$

де S_i — сума балів i -го підприємства;

x_{ij} — його оцінка за j -м показником.

Максимальна сума становить 22 бали.

Первинний інтегральний показник адаптаційної спроможності розраховується як:

$$K_{ac,i} = S_i / 11, \quad (3)$$

де $K_{ac,i}$ — первинний інтегральний показник адаптаційної спроможності i -го підприємства.

Діапазон показника становить від 0 до 2.

Для додаткового представлення результату може використовуватися частка максимально можливої суми:

$$P_i = (S_i / 22) \times 100\%. \quad (4)$$

Середні оцінки за окремими складовими розраховуються з урахуванням кількості показників у відповідній складовій, що забезпечує коректніше порівняння складових із різною кількістю індикаторів. Первинний показник відображає узагальнений стан внутрішніх передумов адаптації, але не враховує різну інтенсивність зовнішніх кризових впливів.

Зовнішня критичність оцінюється окремо. У межах підходу розрізняються допустимий, критичний і катастрофічний рівні, які характеризують різну інтенсивність зовнішніх обмежень, що впливають на можливість використання внутрішнього потенціалу. Ця класифікація використовується не для повторного оцінювання внутрішніх можливостей, а для визначення умов, за яких вони можуть бути реалізовані.

Допустимий рівень критичності характеризує умови, за яких зовнішні зміни створюють певні обмеження, однак не призводять до істотного порушення основних процесів і не перешкоджають використанню наявного адаптаційного потенціалу. Критичний рівень відображає суттєве посилення зовнішніх обмежень, за якого зростає ймовірність порушення усталених процесів, виникає потреба в координації кількох напрямів управління, перерозподілі ресурсів і перегляді рішень. Катастрофічний рівень характеризує надзвичайно несприятливе поєднання зовнішніх впливів, за якого істотно обмежується можливість підтримувати ключові процеси та можуть бути потрібні нестандартні антикризові рішення або трансформація механізмів управління.

Термін «катастрофічний» у запропонованій методиці позначає найвищий рівень зовнішньої критичності для функціонування підприємства і сам по собі не означає, що підприємство зазнало катастрофи у значенні міжнародних термінологічних документів. Наукові джерела обґрунтовують загальну класифікаційну логіку, тоді як її застосування для діагностики адаптаційної спроможності реалізується в межах авторського підходу.

Для кількісного врахування впливу зовнішніх кризових умов запропоновано коефіцієнт реалізованості адаптаційної спроможності, який відображає експертно оцінену частку внутрішніх адаптаційних можливостей системи управління, доступну для практичного використання за певного сценарію. На відміну від первинного інтегрального показника, що характеризує сформованість внутрішніх передумов адаптації, цей коефіцієнт враховує обмеження, зумовлені критичністю зовнішніх умов.

Експертне оцінювання здійснюється окремо для допустимого, критичного та катастрофічного сценаріїв. Під час визначення оцінки враховуються характер і інтенсивність зовнішніх обмежень, їхній вплив на доступність ресурсів, функціонування критично важливих процесів, можливість залучення персоналу та своєчасного ухвалення управлінських рішень. Експерт визначає у відсотках частку внутрішньої адаптаційної спроможності, яку, на його думку, підприємство може реалізувати за відповідного сценарію. Оцінка має супроводжуватися коротким обґрунтуванням, що забезпечує прозорість застосованого судження.

Коефіцієнт реалізованості визначається за формулою:

$$K_{\text{реал,ic}} = \frac{p_{\text{ic}}}{100} \quad (5)$$

де p_{ic} – експертна оцінка частки внутрішньої адаптаційної спроможності підприємства (і), яку можна реалізувати за сценарію (с), %; (с) – сценарій зовнішньої кризової критичності.

Значення коефіцієнта перебуває в діапазоні від 0 до 1. Чим нижчим є його значення, тим сильніше зовнішні умови обмежують можливість використання внутрішнього адаптаційного потенціалу. Коефіцієнт не є самостійною оцінкою рівня ризику або ймовірності успішного подолання кризи; його призначення полягає у сценарному коригуванні первинної оцінки адаптаційної спроможності.

Скоригований інтегральний показник визначається як добуток первинного інтегрального показника та коефіцієнта реалізованості:

$$K_{\text{ac,ic}}^* = K_{\text{ac,i}} \cdot K_{\text{реал,ic}} \quad (6)$$

де $K_{\text{ac,i}}^*$ – скоригований інтегральний показник адаптаційної спроможності підприємства і за сценарію с;

$K_{\text{ac,i}}$ – первинний інтегральний показник внутрішньої адаптаційної спроможності;

$K_{\text{реал,ic}}$ – коефіцієнт реалізованості за відповідного сценарію.

Для індивідуальної діагностики коефіцієнт може визначатися керівником підприємства або іншим компетентним експертом, який має достатню інформацію про внутрішні можливості та зовнішні обмеження. У разі залучення кількох експертів для міжпідприємницького порівняння доцільно використовувати медіану їхніх оцінок за кожним сценарієм. Скоригований показник має інтерпретуватися як діагностична оцінка реалізованості внутрішньої адаптаційної спроможності, а не як фактичний результат діяльності підприємства чи ймовірність його виживання.

Структурно-логічна послідовність підходу охоплює визначення мети й об'єкта діагностики, оцінювання одинадцяти внутрішніх показників, формування профілю п'яти складових і первинного інтегрального показника, визначення сценарію зовнішньої критичності, експертне оцінювання коефіцієнта реалізованості та розрахунок скоригованого значення, рис. 1. Завершальним етапом є інтерпретація результатів і визначення пріоритетів управлінського реагування.

Запропонований інструмент орієнтований насамперед на діагностику потенціалу системи управління, а не на безпосереднє вимірювання економічної ефективності підприємства. Його призначення - визначити, які управлінські можливості сформовані, де наявні обмеження та наскільки зовнішня ситуація звужує простір для практичного використання цих можливостей. У подальшому результати методики можуть зіставлятися з динамікою виробництва й реалізації, строками виконання замовлень, простоями, плинністю персоналу або стабільністю постачання, однак ці показники виступатимуть зовнішніми критеріями перевірки, а не заміниками первинної оцінки.

Інтегральний показник доцільно використовувати разом із профілем складових, оскільки однакове середнє значення може приховувати різні локальні обмеження. Тому рекомендований формат результату включає первинний інтегральний показник, середні оцінки п'яти складових і сценарні скориговані значення. Для підвищення відтворюваності слід заздалегідь визначити часовий горизонт оцінювання, узгодити поняття критично важливих функцій, зафіксувати дату, посаду респондента та короткі пояснення щодо крайніх оцінок. Такі вимоги створюють основу для подальшого повторного оцінювання й розвитку методики.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Розроблено та теоретично обґрунтовано науково-методичний підхід до діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах. Його концептуальною основою є розмежування внутрішніх можливостей системи управління щодо адаптації та умов реалізації цих можливостей за різних рівнів кризової критичності.

Запропонований підхід передбачає два взаємопов'язані етапи оцінювання. На першому визначається внутрішня адаптаційна спроможність системи управління за п'ятьма складовими: організаційною, кадровою, інформаційною, ресурсною та управлінською. Для їх діагностики сформовано систему з одинадцяти показників, передбачено трирівневу шкалу оцінювання, побудову профілю складових і розрахунок інтегрального показника внутрішньої адаптаційної спроможності. На другому етапі отриманий

результат коригується з урахуванням сценарію зовнішнього кризового впливу за допомогою коефіцієнта реалізації адаптаційної спроможності. Це дає змогу розмежувати наявний адаптаційний потенціал системи управління та можливості його використання в умовах допустимої, критичної й катастрофічної кризової ситуації.

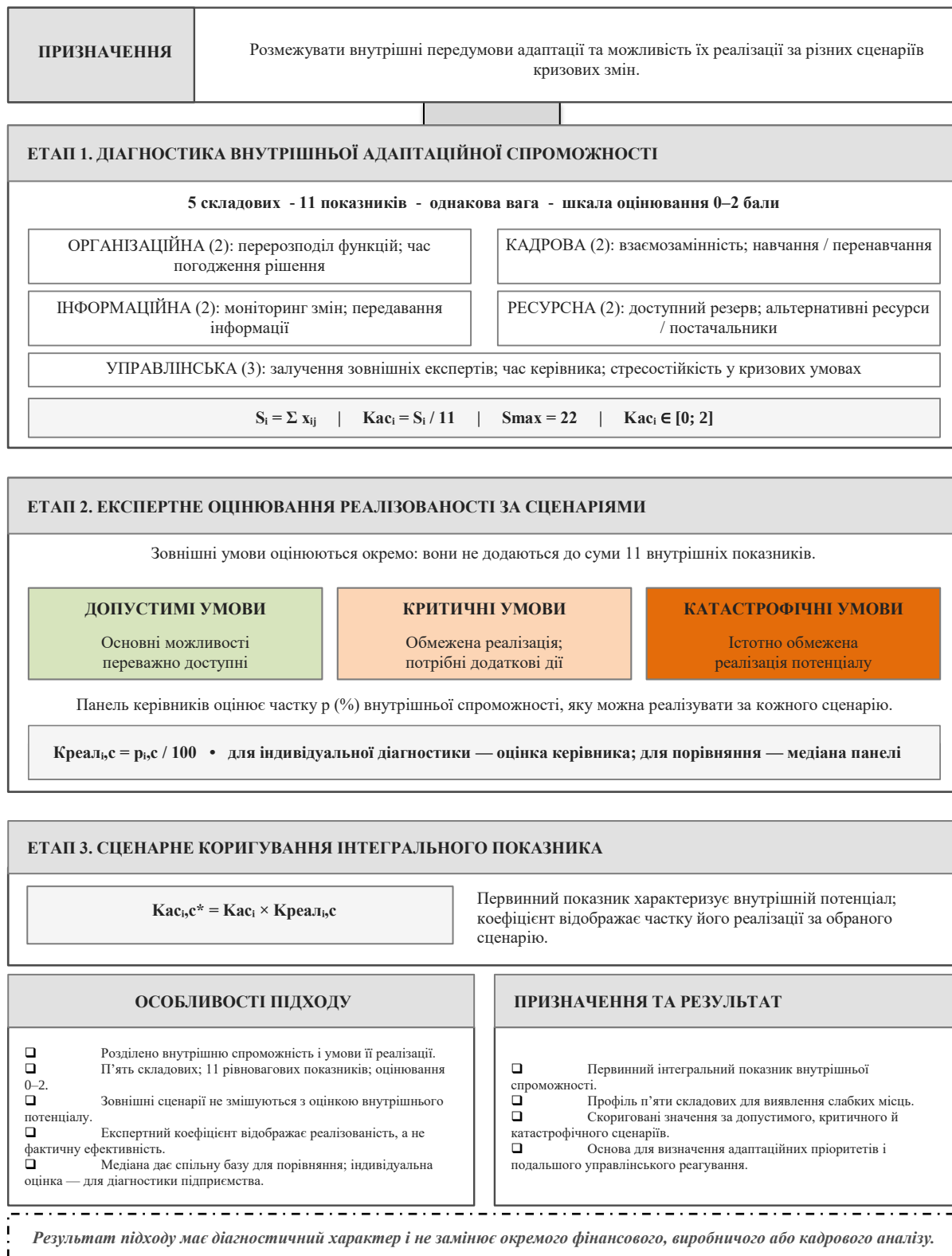


Рисунок 1. Структурно-логічна схема науково-методичного підходу до діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства
 Джерело: власна розробка авторів

Наукове значення розробленого підходу полягає в поєднанні компонентної діагностики внутрішніх адаптаційних можливостей із сценарним урахуванням зовнішньої кризової критичності. Його практична цінність полягає в можливості виявлення слабких складових системи управління, визначення пріоритетів розвитку адаптаційного потенціалу та обґрунтування управлінських рішень залежно від умов функціонування підприємства. При цьому скоригований інтегральний показник характеризує діагностичну оцінку можливостей реалізації адаптаційної спроможності, а не фактичні результати діяльності підприємства чи ймовірність його виживання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією підходу на підприємствах різних видів діяльності, уточненням критеріїв експертного оцінювання складових адаптаційної спроможності, обґрунтуванням коефіцієнтів реалізації для різних сценаріїв кризового впливу та розробленням рекомендацій щодо інтерпретації діагностичних результатів. Окремим напрямом є дослідження зв'язку між діагностованою адаптаційною спроможністю системи управління та фактичними результатами адаптації підприємства до кризових змін.

Abstract

Contemporary enterprises operate under conditions of heightened uncertainty, increasing risks, and recurrent crises that challenge the ability of their management systems to respond to changing internal and external conditions. Effective adaptation depends not only on the severity of crisis impacts but also on the internal capabilities of the management system and the extent to which these capabilities can be realized under specific crisis conditions.

The purpose of the study is to develop and theoretically substantiate a methodological approach to diagnosing the adaptive capacity of an enterprise management system under crisis conditions, distinguishing its internal capabilities from the conditions of their realization.

The study draws on scientific research in risk management, crisis management, and organizational adaptability. The methods employed include analysis, synthesis, comparison, systematization, generalization, a systems approach, integral assessment, expert evaluation, and scenario analysis.

The results include a methodological approach based on two interrelated assessment stages. The first involves diagnosing internal adaptive capacity through five components: organizational, personnel, informational, resource, and managerial. Eleven indicators are assessed using a three-point scale, enabling the formation of a component profile and the calculation of an integral indicator of internal adaptive capacity. The second stage accounts for external crisis criticality by applying scenario-specific realization coefficients to the primary assessment result. This makes it possible to distinguish the adaptive capabilities available within the management system from the extent to which they may be realized under tolerable, critical, and catastrophic crisis scenarios.

The scientific contribution lies in integrating component-based assessment of internal adaptive capacity with scenario-based adjustment for external crisis criticality. The practical significance of the approach is its potential application in identifying weaknesses in management system adaptability, prioritizing areas for improvement, and substantiating management decisions under crisis conditions. The study is conceptual and methodological in nature; empirical validation was not conducted. Further research should focus on testing the approach in enterprises operating under different crisis conditions and refining the criteria for expert assessment.

References:

1. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
2. Chaikina, A. O. (2022). Peculiarities of integrating risk management into an enterprise management system. *Economy and Society*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
3. Kryvoviazziuk, I. V. (2025). Anti-crisis management of an enterprise during wartime: General characteristics and the search for solutions regarding the feasibility of its implementation. *Economy and Society*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
4. Shulha, O. A. (2025). Methodology of crisis diagnosis and strategic tools for managing the overcoming of crisis phenomena in an enterprise. *Transformational Economy*, 13. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-38>
5. Shulha, O. A. (2025). The contemporary paradigm of crisis management: From financial stabilization to the strategic adaptation of business systems. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*, (35). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>
6. Hassel, H., & Cedergren, A. (2025). Facing the unexpected: A literature review on methods for assessing organizational adaptive capacity. *Environment Systems and Decisions*, 45, Article 27. <https://doi.org/10.1007/s10669-025-10017-2>

7. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
8. Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35, 59–108. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9>

Посилання на статтю:

Ковтуненко К.В. Науково-методичний підхід до діагностики адаптаційної спроможності системи управління підприємства до змін у кризових умовах / К.В. Ковтуненко, О.С. Горбенко // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2026. – № 2 (36). – С. 156-163. – Режим доступу: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No2/156.pdf>.
<https://doi.org/10.15276/EJ.02.2026.17>. <https://zenodo.org/records/23686216>.

Reference a Journal Article:

Kovtunencko K.V. Scientific and Methodological Approach to Diagnosing the Adaptive Capacity of an Enterprise Management System to Change Under Crisis Conditions / K.V. Kovtunencko, O.S. Horbenko // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2026. – № 2 (36). – P. 156-163. – Retrieved from: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No2/156.pdf>.
<https://doi.org/10.15276/EJ.02.2026.17>. <https://zenodo.org/records/23686216>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)