

DOI: 10.15276/ETR.04.2026.14

DOI: 10.5281/zenodo.23442341

UDC: 65.011.8:005.334

JEL: J21, J23, M12, M54

Received: 2026-07-03, Revised: 2026-07-21, Accepted: 2026-08-01, Published: 2026-08-26

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ КОНТИНУУМУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО ЗМІН У КРИЗОВИХ УМОВАХ

CONCEPTUAL MODEL OF THE CONTINUUM OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM RESILIENCE TO CHANGE UNDER CRISIS CONDITION

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., Горбенکو О.С. Концептуальна модель континууму резильєнтності системи управління підприємством до змін у кризових умовах. Науково-методична стаття.

У статті досліджено резильєнтність системи управління підприємством до змін у кризових умовах. Обґрунтовано, що резильєнтність проявляється у здатності системи зберігати функціональність і керованість шляхом зміни способів управлінського реагування відповідно до характеру та інтенсивності кризових змін. Розроблено концептуальну модель континууму резильєнтності, що охоплює сім взаємопов'язаних елементів: слабкі сигнали, преадаптацію, зростання змін, адаптацію, трансформаційний тиск, межу адаптації та трансформацію. Виокремлено три функціональні зони реагування: випереджального, адаптаційного та трансформаційного. Обґрунтовано нелінійність переходів між елементами моделі, визначено роль співвідношення трансформаційного тиску й адаптаційної ємності у виборі способу управлінського реагування та розкрито циклічний характер резильєнтності системи управління підприємством.

Ключові слова: резильєнтність, система управління підприємством, континуум резильєнтності, кризові зміни, преадаптація, адаптація, трансформація, трансформаційний тиск, межа адаптації, адаптаційна ємність

Kovtunenکو K.V., Horbenکو O.S. Conceptual Model of The Continuum of Enterprise Management System Resilience to Change Under Crisis Condition. Scientific and methodical article.

The article examines the resilience of the enterprise management system to change under crisis conditions. It is substantiated that resilience is manifested in the system's ability to maintain functionality and controllability by changing management response mechanisms in accordance with the nature and intensity of crisis-driven changes. A conceptual model of the resilience continuum is developed, comprising seven interrelated elements: weak signals, pre-adaptation, intensification of changes, adaptation, transformational pressure, the adaptation limit, and transformation. Three functional response zones are identified: anticipatory, adaptive, and transformational. The nonlinear nature of transitions between the model elements is substantiated, the role of the relationship between transformational pressure and adaptive capacity in selecting an appropriate management response is determined, and the cyclical nature of enterprise management system resilience is revealed.

Keywords: resilience, enterprise management system, resilience continuum, crisis-driven changes, pre-adaptation, adaptation, transformation, transformational pressure, adaptation limit, adaptive capacity

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням невизначеності, посиленням кризових явищ і підвищенням інтенсивності змін, що зумовлює необхідність забезпечення функціональності та керованості системи управління. За таких обставин резильєнтність набуває значення властивості системи не лише протистояти кризовому впливу, а й своєчасно змінювати власний стан відповідно до характеру та інтенсивності змін.

Наукова проблема полягає в необхідності пояснення логіки переходу між різними способами управлінського реагування. Преадаптація, адаптація та трансформація не завжди утворюють обов'язкову лінійну послідовність: за прогнозованого розвитку змін можливий поступовий перехід між фазами, тоді як раптові критичні впливи можуть зумовлювати безпосередній перехід до трансформації. Це актуалізує потребу в дослідженні нелінійного характеру континууму резильєнтності системи управління підприємством.

Важливим аспектом проблеми є співвідношення трансформаційного тиску та адаптаційної ємності системи. Коли наявних адаптаційних можливостей недостатньо для забезпечення необхідного рівня функціональності та керованості, виникає потреба в трансформації. У зв'язку із цим особливого значення набуває визначення межі адаптації як критичної точки переходу від коригування наявних управлінських механізмів до структурно-функціональної перебудови системи.

Практична значущість розв'язання цієї проблеми полягає у створенні передумов для своєчасного виявлення кризових змін, оцінювання адаптаційних можливостей підприємства та обґрунтування необхідності трансформаційних рішень. При цьому трансформація не завершує процес прояву резильєнтності, а формує нову адаптаційну ємність системи управління та передумови для наступного циклу преадаптації.

Отже, актуальним науковим завданням є розроблення концептуальної моделі континууму резильєнтності системи управління підприємством до змін у кризових умовах, яка інтегрує три фази – преадаптацію, адаптацію та трансформацію, відображає можливість нелінійних переходів між ними й обґрунтовує роль трансформаційного тиску, адаптаційної ємності та межі адаптації у виборі способу управлінського реагування.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Проблематика організаційної резильєнтності, адаптації та забезпечення життєздатності підприємств в умовах кризових змін досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Зокрема, С. Дучек розглядає організаційну резильєнтність як метаздатність, що охоплює передбачення загроз, подолання кризових подій та адаптацію [1]. Дж. Гіллманн і Е.М. Гюнтер систематизують підходи до концептуалізації організаційної резильєнтності, приділяючи особливу увагу проблемам її визначення та вимірювання [2]. А. Сарта, Р. Дюран і Ж.-П. Вернь узагальнюють теоретичні підходи до організаційної адаптації, розглядаючи її у взаємозв'язку з організаційними змінами, результативністю та виживанням організацій [3].

У працях українських дослідників розвиваються прикладні аспекти забезпечення резильєнтності та життєздатності підприємств. М. Бойко та М. Лісний досліджують проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу [4]. Н. Цегельник розглядає інтеграцію резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [5], а Г. Пазєєва зосереджується на формуванні інструментарію оцінювання життєздатності підприємства в умовах невизначеності [6].

Важливе теоретичне підґрунтя для дослідження організаційної резильєнтності та адаптаційної спроможності формують праці зарубіжних учених. К.А. Ленгнік-Голл, Т.Е. Бек і М.Л. Ленгнік-Голл обґрунтовують роль стратегічного управління людськими ресурсами у формуванні організаційної спроможності протидіяти несприятливим і нестабільним умовам [7]. У. Стабер і Й. Зідов розглядають адаптаційну спроможність організації з позицій структурного підходу, акцентуючи увагу на організаційних характеристиках, що сприяють пристосуванню до змін [8]. Д. Тіс, Г. Пізано й А. Шуен розвивають концепцію динамічних здатностей підприємства, пов'язуючи його конкурентоспроможність зі спроможністю перебудовувати внутрішні процеси та організаційні компетентності відповідно до змін середовища [9]. Нормативно-методичне підґрунтя дослідження формує міжнародний стандарт ISO 22316:2017, який визначає принципи та характеристики організаційної резильєнтності й містить рекомендації щодо її посилення [10].

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що резильєнтність, адаптація та життєздатність характеризують взаємопов'язані, проте не тотожні аспекти функціонування підприємства в умовах кризових змін. Резильєнтність відображає спроможність організації протистояти несприятливим

впливам, зберігати або відновлювати функціональність і використовувати набутий досвід; адаптація характеризує процес пристосування системи управління до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; життєздатність відображає можливість підприємства підтримувати функціонування та зберігати передумови подальшого розвитку. Концепція динамічних здатностей доповнює зазначені підходи поясненням механізмів оновлення ресурсів, компетентностей і управлінських процесів у відповідь на зміни середовища.

Водночас для дослідження динаміки змін системи управління важливим є перехід від розгляду зазначених характеристик як окремих властивостей і процесів до їх системного представлення з урахуванням послідовності та варіативності управлінських реакцій, інтенсивності кризових впливів і спроможності підприємства до відновлення та оновлення. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування взаємозв'язку преадаптації, адаптації та трансформації, а також умов переходу системи управління між відповідними фазами змін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значну увагу до проблематики організаційної резильєнтності та адаптації, потребує подальшого дослідження питання інтеграції преадаптації, адаптації та трансформації в єдину концептуальну модель функціонування системи управління підприємством у кризових умовах. Недостатньо розкритими залишаються логіка переходів між цими фазами, можливість їх нелінійного прояву та умови зміни способу управлінського реагування залежно від розвитку кризових змін.

Окремого обґрунтування потребує взаємозв'язок трансформаційного тиску й адаптаційної ємності системи управління, а також визначення межі адаптації як критичної точки переходу від коригування наявних управлінських механізмів до трансформації системи. Водночас важливо враховувати циклічність резильєнтності, за якої трансформація формує нову адаптаційну ємність і передумови для наступного циклу преадаптації.

Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми є розроблення цілісної концептуальної моделі континууму резильєнтності системи управління підприємством, яка відображає взаємозв'язок трьох фаз, можливість нелінійних переходів між ними та роль межі адаптації у визначенні необхідності трансформаційних змін.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є розроблення та теоретичне обґрунтування концептуальної моделі континууму резильєнтності системи управління підприємством до змін у кризових умовах на основі інтеграції преадаптації, адаптації та трансформації, визначення ролі трансформаційного тиску й межі адаптації у переході між відповідними станами системи управління.

Матеріали та методи

Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що присвячені організаційній резильєнтності, адаптаційній спроможності, організаційній адаптації та управлінню змінами. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення для визначення особливостей преадаптації, адаптації й трансформації системи управління підприємством у кризових умовах. Метод концептуального моделювання застосовано для розроблення авторської моделі континууму управлінської резильєнтності, що відображає взаємозв'язок кризових змін, трансформаційного тиску, адаптаційної ємності та межі адаптації.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Формування концептуальної моделі потребує визначення змісту резильєнтності як базової властивості системи управління. У межах дослідження резильєнтність системи управління підприємством пропонується трактувати як властивість системи зберігати функціональність і керованість в умовах кризових змін, забезпечуючи безперервність виконання управлінських функцій та здатність своєчасно змінювати власний стан відповідно до характеру й інтенсивності кризового впливу.

Таке визначення акцентує увагу на двох взаємопов'язаних характеристиках: збереженні функціональності та керованості системи, з одного боку, і можливості зміни її власного стану – з іншого. Їх поєднання принципово важливе, оскільки збереження керованості не обов'язково означає незмінність структури, процесів або механізмів прийняття рішень.

В умовах помірного кризового впливу система управління може зберігати основні структурно-функціональні характеристики, коригуючи окремі процеси й управлінські процедури. Проте за істотної зміни умов функціонування збереження її результативності може потребувати перегляду розподілу функцій, організаційних зв'язків, компетентної структури та принципів координації.

Отже, резильєнтність у запропонованому підході не отожднюється зі здатністю зберігати незмінний стан. Вона характеризує можливість підтримувати функціональність і керованість системи через вибір адекватного способу реагування, який може передбачати як адаптаційне коригування, так і трансформацію.

Для пояснення динаміки цієї властивості використовується категорія континууму. У межах дослідження континуум розглядається як система взаємопов'язаних станів і переходів між ними, яка відображає зміну способів реагування відповідно до розвитку кризових змін.

Відповідно, континуум резильєнтності системи управління підприємством – це авторська концептуальна модель безперервного переходу системи управління між способами збереження функціональності та керованості в умовах розвитку

кризових змін, що охоплює реагування на слабкі сигнали через преадаптацію, адаптацію в умовах зростання змін і трансформацію системи управління під впливом трансформаційного тиску після досягнення межі адаптації.

Принциповою особливістю запропонованого континууму резильєнтності є нелінійний характер взаємозв'язку між його фазами. Преадаптація, адаптація та трансформація не розглядаються як обов'язкова послідовність етапів, які система управління підприємством має пройти за будь-яких умов. Характер переходів між фазами визначається інтенсивністю, швидкістю та критичністю кризових змін, а також співвідношенням трансформаційного тиску й адаптаційної ємності системи. За умов прогнозованого розвитку змін можливим є послідовний перехід від преадаптації до адаптації та трансформації. Натомість раптові критичні зміни можуть зумовлювати безпосередній перехід до трансформації, тоді як стабілізація умов може створювати передумови для повернення до адаптаційного реагування. Отже, континуум відображає не фіксовану черговість фаз, а множину можливих траєкторій прояву резильєнтності системи управління підприємством.

Таким чином, запропоноване визначення поєднує властивість системи, динаміку її прояву та логіку зміни управлінських реакцій.

Структура запропонованого континууму формується на основі послідовної зміни характеру управлінського реагування в міру розвитку кризових змін, рис. 1. У моделі виокремлено сім взаємопов'язаних елементів: слабкі сигнали, преадаптація, зростання змін, адаптація, трансформаційний тиск, межа адаптації та трансформація.

Слабкі сигнали відображають початкові ознаки потенційних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. На цьому рівні система управління може ще не зазнавати критичного впливу, однак поява відповідних сигналів формує інформаційне підґрунтя для прогнозування можливих змін і завчасної підготовки до них.

Преадаптація характеризує здатність системи управління формувати готовність до очікуваних змін до того, як їхній вплив набуде критичного характеру. Вона передбачає прогнозування, розвиток компетентностей, формування резервів, підготовку альтернативних управлінських рішень і превентивне коригування окремих елементів системи. Її сутність полягає не в реагуванні на вже сформований кризовий вплив, а в підготовці системи до можливих змін.

Зростання змін відображає перехід від потенційних ознак змін до їх фактичного прояву та посилення впливу на діяльність підприємства. У міру розвитку змін зростає потреба в оцінюванні відповідності наявних управлінських механізмів новим умовам. Цей елемент виконує зв'язувальну функцію між преадаптацією та адаптацією, відображаючи зміну характеру управлінського реагування від випереджальної підготовки до пристосування.

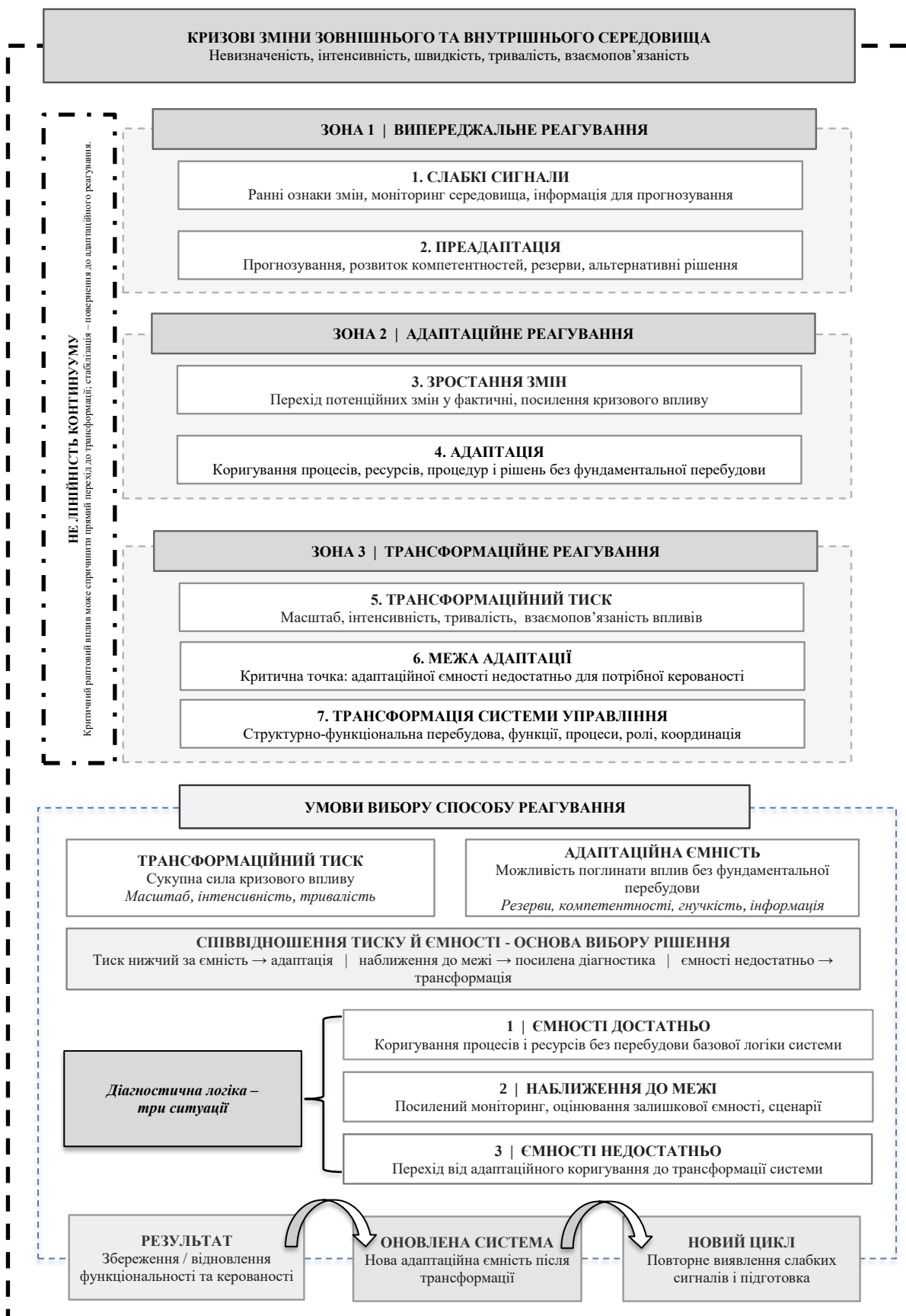


Рисунок 1. Концептуальна модель континууму резильєнтності системи управління підприємством до змін у кризових умовах
Джерело: власна розробка авторів

Адаптація характеризує процес пристосування системи управління до фактичних змін за умови збереження базової логіки її структурно-функціональної організації. Адаптаційні реакції можуть охоплювати коригування процесів, перерозподіл ресурсів, перегляд управлінських процедур, зміну компетентнісних вимог і механізмів прийняття рішень. Визначальною ознакою адаптації є можливість реагування на зміни без фундаментальної перебудови системи управління.

Трансформаційний тиск відображає посилення сукупного впливу кризових змін на систему управління. Він формується під впливом масштабу, інтенсивності, тривалості та взаємопов'язаності змін, які підвищують вимоги до наявних управлінських можливостей. У міру посилення трансформаційного тиску зростає ймовірність того, що адаптаційні механізми перестануть забезпечувати необхідний рівень функціональності та керованості.

Межа адаптації є критичною точкою запропонованого континууму. Її доцільно визначити як критичний рівень трансформаційного тиску, за якого наявна адаптаційна ємність системи управління перестає бути достатньою для забезпечення необхідного рівня її функціональності та керованості, що зумовлює необхідність переходу до трансформації.

Досягнення межі адаптації означає, що подальше коригування окремих елементів системи не може розглядатися як достатня відповідь на кризовий вплив. Виникає потреба в зміні самої структурно-функціональної організації системи управління.

Трансформація відображає перебудову системи управління, спрямовану на відновлення або формування належного рівня функціональності та керованості за умов недостатності адаптаційних можливостей. Вона може передбачати зміну організаційної структури, перерозподіл функцій, перегляд процесів, управлінських ролей, компетентностей і механізмів прийняття рішень.

Взаємозв'язок визначених елементів формує таку логіку континууму: слабкі сигнали – преадаптація – зростання змін – адаптація – трансформаційний тиск – межа адаптації – трансформація. Наведена послідовність відображає концептуальну логіку зміни способів реагування, а не обов'язкову для кожного підприємства календарну послідовність. За різної інтенсивності кризового впливу окремі стани можуть розвиватися з різною швидкістю, а раптові критичні зміни можуть зумовлювати необхідність невідкладної трансформації.

Центральним механізмом запропонованої моделі є співвідношення трансформаційного тиску та адаптаційної ємності системи управління підприємством. Саме їх співвідношення концептуально пояснює, за яких умов система може продовжувати реагувати на зміни в межах наявної структурно-функціональної організації, а за яких виникає необхідність її трансформації.

Трансформаційний тиск характеризує сукупну силу впливу кризових змін на систему управління, тоді як адаптаційна ємність відображає її можливості поглинати цей вплив без фундаментальної перебудови власної організації.

Адаптаційна ємність може бути пов'язана з наявністю ресурсних резервів, гнучкістю управлінських процесів, компетентністю персоналу, якістю інформаційного забезпечення, можливостями перерозподілу функцій і швидкістю прийняття рішень. Однак конкретний склад параметрів адаптаційної ємності має визначатися з урахуванням специфіки підприємства та характеру кризових змін.

На концептуальному рівні співвідношення трансформаційного тиску й адаптаційної ємності можна представити трьома ситуаціями.

Перша ситуація характеризується достатністю адаптаційної ємності для реагування на наявні зміни. У цьому випадку система управління може забезпечувати функціональність і керованість шляхом коригування процесів, ресурсів та управлінських механізмів без фундаментальної зміни своєї архітектури. Друга ситуація виникає за наближення трансформаційного тиску до межі адаптаційної ємності. У таких умовах зростає значення моніторингу результативності управлінських реакцій, оцінювання залишкових можливостей системи та підготовки альтернативних сценаріїв реагування. Наближення до межі адаптації саме по собі ще не означає неминучості трансформації, однак свідчить про необхідність посилення діагностики й обґрунтування подальших рішень. Третя ситуація характеризується недостатністю наявної адаптаційної ємності для збереження необхідного рівня функціональності та керованості. За таких обставин виникає потреба в переході від адаптаційного коригування до трансформації системи управління.

Таким чином, межа адаптації виступає концептуальним критерієм розмежування двох способів реагування: пристосування системи в межах наявної структурно-функціональної організації та перебудови самої системи.

Водночас межу адаптації не слід ототожнювати з універсальним числовим порогом, однаковим для всіх підприємств. Її конкретизація має враховувати критичність управлінських функцій, особливості діяльності підприємства, інтенсивність і тривалість кризового впливу, а також можливості компенсації негативних наслідків. Практичними ознаками наближення до межі адаптації можуть бути стійке погіршення результативності управлінських рішень, порушення координації, зниження керованості процесів або неспроможність наявних механізмів забезпечувати виконання критично важливих функцій.

Отже, концептуальна роль межі адаптації полягає у визначенні моменту, коли продовження реагування виключно через адаптаційні механізми перестає бути достатнім, а трансформація набуває значення необхідного способу збереження функціональності системи управління.

Узагальнення теоретичних положень дає змогу сформуванню концептуальної моделі, яка поєднує розвиток кризових змін, способи управлінського реагування та критичні умови переходу між ними.

Моделі доцільно представити у вигляді трьох функціональних зон. Перша зона – випереджальне реагування – охоплює слабкі сигнали та преадаптацію. Її призначення полягає у виявленні потенційних змін, оцінюванні можливих наслідків і формуванні готовності системи управління до майбутнього впливу. Друга зона – адаптаційне реагування – охоплює зростання змін та адаптацію. У межах цієї зони система пристосовує процеси, ресурси, компетентності й управлінські механізми до фактичних змін, зберігаючи базову логіку своєї організації. Третя зона – трансформаційне реагування – охоплює посилення трансформаційного тиску, досягнення межі адаптації та трансформацію. Її призначення полягає у визначенні недостатності наявних адаптаційних механізмів і здійсненні структурно-функціональної перебудови системи управління.

Принципова відмінність запропонованої моделі полягає в тому, що зазначені зони розглядаються не як ізольовані стани, а як взаємопов'язані елементи динамічного континууму. Перехід між ними визначається розвитком кризового впливу та відповідністю наявних управлінських можливостей вимогам середовища.

Запропонована схема відображає послідовність зміни способів реагування та підкреслює центральне значення межі адаптації. Водночас її циклічність означає, що трансформація не завершує прояв резильєнтності, а формує новий стан системи управління з оновленими можливостями та обмеженнями.

Після трансформації система потребує повторного виявлення слабких сигналів, оцінювання змін середовища та формування готовності до наступних викликів. Відповідно, результатом трансформації є не лише зміна структурно-функціональних характеристик системи, а й формування нової адаптаційної ємності, яка визначатиме можливості реагування на наступні зміни.

Важливо також розмежовувати концептуальну модель та методичний інструментарій її застосування. Запропонована модель пояснює логіку переходів між станами резильєнтності, однак не встановлює готових кількісних значень трансформаційного тиску, адаптаційної ємності чи межі адаптації. Для практичного застосування необхідно розробити систему показників, визначити правила оцінювання та перевірити відповідність запропонованих залежностей реальним процесам функціонування підприємств.

Наукове значення запропонованої моделі полягає в інтеграції преадаптації, адаптації та трансформації в єдину концептуальну конструкцію, яка пояснює динамічний прояв резильєнтності системи управління підприємством в умовах кризових змін.

Авторський внесок полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між розвитком кризового впливу,

трансформаційним тиском та адаптаційною ємністю системи управління, а також у виокремленні межі адаптації як критичної точки переходу від адаптаційного коригування до структурно-функціональної трансформації.

На відміну від підходу, у межах якого адаптація та трансформація розглядаються як окремі способи реагування, запропонована модель пояснює умови зміни одного способу реагування іншим. Це дає змогу розглядати резильєнтність не лише як здатність системи долати кризові впливи, а й як здатність змінювати спосіб збереження функціональності та керованості відповідно до розвитку змін.

Практичне значення моделі полягає у створенні концептуального підґрунтя для:

- діагностики стану системи управління підприємством в умовах кризових змін;
- оцінювання достатності наявних адаптаційних можливостей;
- виявлення ознак наближення до межі адаптації;
- обґрунтування вибору між адаптаційним коригуванням і трансформацією;
- визначення напрямів оновлення структурно-функціональної організації системи управління;
- формування передумов для розвитку нової адаптаційної ємності після трансформації.

Застосування моделі може бути корисним для підприємств, які функціонують у середовищі високої невизначеності, за умов порушення логістичних зв'язків, обмеження ресурсів, зміни ринкового попиту, кадрових дисбалансів або технологічних зрушень. Водночас конкретні управлінські рішення мають прийматися з урахуванням особливостей діяльності підприємства та результатів діагностики його системи управління.

Отже, запропонована концептуальна модель формує теоретичну основу для подальшого розроблення науково-методичного підходу до визначення параметрів резильєнтності, оцінювання межі адаптації та обґрунтування переходу системи управління підприємством до трансформаційного реагування.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність розгляду резильєнтності системи управління підприємством як властивості, що проявляється через зміну способів забезпечення її функціональності та керованості відповідно до характеру й інтенсивності кризових змін. Встановлено, що збереження зазначених характеристик не обов'язково передбачає незмінність системи, оскільки за певних умов воно потребує коригування наявних управлінських механізмів або трансформації структурно-функціональної організації.

Уточнено понятійне розмежування резильєнтності як властивості системи управління, континууму як способу відображення динаміки взаємопов'язаних станів і континууму резильєнтності системи управління підприємством як

авторської концептуальної моделі зміни способів реагування на кризові зміни.

Розроблено концептуальну модель континууму резильєнтності, яка охоплює слабкі сигнали, преадаптацію, зростання змін, адаптацію, трансформаційний тиск, межу адаптації та трансформацію. Обґрунтовано, що зазначені елементи формують взаємопов'язану логіку реагування, у межах якої вибір способу управлінської реакції залежить від розвитку кризових змін і відповідності наявних можливостей системи новим вимогам середовища.

Визначено концептуальну роль межі адаптації як критичної точки, за якої наявна адаптаційна ємність перестає бути достатньою для забезпечення необхідного рівня функціональності та керованості системи управління. Її досягнення зумовлює необхідність переходу від адаптаційного коригування до трансформації структурно-функціональної організації системи.

Обґрунтовано циклічний характер запропонованої моделі, відповідно до якого трансформація формує оновлений стан системи управління та нову адаптаційну ємність, створюючи передумови

для наступного циклу випереджального реагування. Це дає змогу розглядати резильєнтність як динамічну характеристику системи управління, прояв якої змінюється відповідно до розвитку кризових умов.

Практичне значення моделі полягає у створенні концептуального підґрунтя для діагностики резильєнтності, оцінювання адаптаційних можливостей системи управління та обґрунтування необхідності її трансформації. Водночас запропонована модель має концептуальний характер і потребує подальшого методичного розвитку для кількісного оцінювання її параметрів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням науково-методичного підходу до визначення параметрів фазного відклику системи управління підприємством на різних етапах континууму змін, формуванням системи показників трансформаційного тиску й адаптаційної ємності, обґрунтуванням критеріїв визначення межі адаптації та розробленням інструментального забезпечення переходу від преадаптації до адаптації й трансформації.

Abstract

Contemporary enterprises operate under conditions of increasing uncertainty, intensified crises, and rapidly changing internal and external environments. These conditions require management systems not only to maintain functionality and controllability but also to modify their responses in accordance with the nature and intensity of crisis-driven changes. In this context, organizational resilience is considered a dynamic property of the enterprise management system, manifested through the ability to anticipate changes, adapt to emerging challenges, and transform when existing adaptive capabilities become insufficient.

The purpose of the study is to develop and theoretically substantiate a conceptual model of the resilience continuum of the enterprise management system under crisis conditions, integrating pre-adaptation, adaptation, and transformation and explaining the role of transformational pressure, adaptive capacity, and the adaptation limit in determining appropriate management responses.

The study draws on scientific publications addressing organizational resilience, adaptive capacity, organizational adaptation, and change management. The methods employed include analysis, synthesis, comparison, systematization, and generalization. Conceptual modeling is used to establish the relationships between crisis-driven changes, management response mechanisms, transformational pressure, adaptive capacity, and the adaptation limit.

The results include the development of a conceptual model comprising seven interrelated elements: weak signals, pre-adaptation, intensification of changes, adaptation, transformational pressure, the adaptation limit, and transformation of the management system. Three functional zones are distinguished: anticipatory response, adaptive response, and transformational response. The study substantiates the nonlinear nature of the resilience continuum, demonstrating that transitions between its elements do not necessarily follow a fixed sequence. The relationship between transformational pressure and adaptive capacity is identified as the central mechanism determining whether the management system can respond through adjustments within its existing structure or requires structural and functional transformation. The adaptation limit is conceptualized as a critical point at which existing adaptive capabilities become insufficient to maintain the required level of functionality and controllability. The cyclical nature of the model is also established: transformation generates renewed adaptive capacity and creates the conditions for a subsequent cycle of anticipatory response.

The scientific contribution lies in integrating pre-adaptation, adaptation, and transformation into a unified conceptual framework that explains changes in the resilience of enterprise management systems under crisis conditions. The practical significance of the model is its potential application in diagnosing management system resilience, assessing adaptive capabilities, identifying the approach to the adaptation limit, and substantiating decisions concerning management system transformation. Further research should focus on developing a methodological approach to measuring transformational pressure and adaptive capacity, establishing criteria for identifying the adaptation limit, and developing indicators for assessing management responses across the different phases of the resilience continuum.

References:

1. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
2. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
3. Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
4. Boiko, M., & Lisnyi, M. (2025). Proactive strategies for ensuring business resilience. *Scientia fructuosa*, 164(6), 64–82. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05)
5. Tsehelnik, N. (2026). Integration of resilience into the mechanism for ensuring enterprise economic security. *Economy and Society*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>
6. Pазієєва, Н. (2026). Development of tools for assessing enterprise viability under conditions of uncertainty. *Scientific Notes of KROK University*, 82(2), 196–203. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-196-203>
7. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
8. Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408–424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
9. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
10. International Organization for Standardization. (2017). Security and resilience-Organizational resilience-Principles and attributes (ISO Standard No. 22316:2017). <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/50053/ccd8eadab54e4bdb837c8eb47525fc74/ISO-22316-2017.pdf>

Посилання на статтю:

Ковтуненко К.В. Концептуальна модель континууму резильєнтності системи управління підприємством до змін у кризових умовах / К.В. Ковтуненко, О.С. Горбенко // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2026. – № 4 (86). – С. 147-154. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No4/147.pdf>
<https://doi.org/10.15276/ETR.04.2026.14>. <https://zenodo.org/records/23442341>.

Reference a Journal Article:

Kovtunenکو K.V. Conceptual Model of The Continuum of Enterprise Management System Resilience to Change Under Crisis Condition / K.V. Kovtunenکو, O.S. Horbenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 4 (86). – P. 147-154. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No4/147.pdf>
<https://doi.org/10.15276/ETR.04.2026.14>. <https://zenodo.org/records/23442341>.



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)