

Андрій А. Пилипенко¹, Андрій І. Кумбатов²

РОЗВИТОК АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УЧАСНИКІВ ІНТЕГРОВАНИХ МЕРЕЖ ВИРОБНИЧОЇ КООПЕРАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Зростання нестабільності умов господарювання при ускладненні виробничо-технологічних зв'язків обумовили потребу підприємств залучатися до інтеграційно-коопераційної взаємодії проходять відповідні цикли організаційних трансформацій. Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування і розвитку адаптаційного потенціалу учасників інтегрованих мереж виробничої кооперації з урахуванням життєвого циклу коопераційної взаємодії та параметрів відповідних змін. Методологічну основу дослідження становить авторська концепція інтеграційного розвитку, перенесена на проблематику управління фазами організаційних змін, які в інтегрованих мережах виробничої кооперації подано як цілеспрямоване перетворення складових інтеграційного розвитку. Масштаб трансформації диференційовано між детерміністським (зміна потенціалу учасників) та біфуркаційним (одночасна зміна складу учасників, інтеграційних обмежень і концепцій контролю) етапами життєвого циклу. Адаптаційний потенціал визначено як інтегровану здатність актора своєчасно змінювати власну ресурсно-компетентнісну, технологічну, організаційну та інституціональну позицію без руйнування функціональної сумісності з іншими учасниками мережі кооперації й без порушення прийнятих концепцій контролю. Виокремлено п'ять взаємопов'язаних складових інтеграційного потенціалу (адаптивна, конкурентна, інтеграційна, інноваційна, трансформаційна), що охоплюють як внутрішні чинники діяльності учасника, так і його зовнішню позицію в мережі. Розвинуто методичний інструментарій управління змінами через введення процедури зіставлення масштабу організаційної реконфігурації з адаптаційним потенціалом кожного учасника мережі. Трансферт компетенцій і знань подано як механізм формування колективної адаптаційної спроможності мережі виробничої кооперації, яка досягається через поєднання дифузії знань, навчання, формування спільних рутин, технологічного узгодження та накопичення досвіду взаємодії. Запропонований підхід дозволяє перейти від загальної оцінки готовності мережі до змін до диференційованого визначення здатності акторів підтримувати нову конфігурацію взаємодії.

Ключові слова: адаптаційний потенціал, інтегровані мережі виробничої кооперації, інтеграційний розвиток, організаційні зміни, життєвий цикл, управління змінами, трансферт компетенцій, механізм управління розвитком.

Рис. 4. Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-141-153

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3749-318X>

Andriy Pylypenko, Andrii Kumbatov

BUILDING ADAPTIVE CAPACITY IN INTEGRATED PRODUCTION NETWORKS ACROSS THE ORGANIZATIONAL CHANGE LIFECYCLE

The growing instability of business conditions, combined with the increasing complexity of production and technological linkages, has created a need for enterprises to engage in integrative,

¹ Simyon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Ukraine.

² Simyon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Ukraine

cooperative interactions while undergoing corresponding cycles of organizational transformation. The purpose of this article is to develop the theoretical and methodological foundations and to formulate practical recommendations for shaping and developing the adaptive potential of participants in integrated production cooperation networks, taking into account the life cycle of cooperative interaction and the parameters of the related changes. The methodological basis of the study is the author's concept of integration development, applied to the management of phases of organizational change. In integrated production cooperation networks, these changes are interpreted as a purposeful transformation of the components of integration development. The scale of transformation is differentiated into deterministic stages, involving changes in the potential of network participants, and bifurcation stages, involving simultaneous changes in participant composition, integration constraints, and control concepts. Adaptive potential is defined as an actor's integrated ability to timely modify its resource-competence, technological, organizational, and institutional position without disrupting functional compatibility with other participants in the cooperation network and without violating the adopted control concepts. Five interrelated components of integration potential are identified: adaptive, competitive, integrative, innovative, and transformational. These components cover both the internal factors of a participant's activity and its external position within the network. The methodological toolkit for change management is further developed by introducing a procedure for comparing the scale of organizational reconfiguration with each network participant's adaptive potential. The transfer of competencies and knowledge is presented as a mechanism for forming the collective adaptive capacity of a production cooperation network. This capacity is achieved through the combined effects of knowledge diffusion, learning, the formation of shared routines, technological alignment, and the accumulation of interaction experience. The proposed approach enables moving from a general assessment of the network's readiness for change to a differentiated assessment of actors' ability to support a new configuration of interaction.

Keywords: adaptive potential, integrated production cooperation networks, integration development, organizational change, life cycle, change management, competency transfer, development management mechanism.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.05.2026

Постановка проблеми. Зростання динамічності та прояви нестабільності середовища господарювання, ускладнення виробничо-технологічних зв'язків та посилення ресурсних обмежень обумовили потребу випереджаючого розвитку ланцюгів створення вартості, яка в свою чергу вимагає радикальної зміни підходів до організації взаємодії учасників таких ланцюгів. За таких умов окреме підприємство втрачає спроможність самостійного забезпечення повного циклу створення, оновлення та просування продукції. Конкурентоспроможність при цьому визначається вже не стільки внутрішнім ресурсним потенціалом, скільки здатністю залучатися до мереж виробничої кооперації та підтримувати стійкість коопераційних зв'язків через перебудову власної поведінки відповідно до вимог та параметрів нової конфігурації спільної діяльності.

Описана ситуація має певне відзеркалення на проблематику управління організаційними змінами, оскільки їх традиційне розуміння як внутрішнього процесу окремого підприємства не відповідає умовам мережної організації виробництва. В рамках інституціонального простору мереж кооперації будь-яке організаційне перетворення учасника потребує зміни параметрів діяльності (строки постачання, якість комплектуючих, розподіл функцій, рівень технологічної сумісності, інформаційні потоки, договірні зобов'язання та баланс економічних інтересів) інших акторів. Відповідно розглядатися

організаційні зміни мають не стільки через локальні процеси трансформацій, скільки як процес реконфігурування взаємозалежних ролей, ресурсів, компетенцій тощо.

Разом з тим життєвий цикл організаційних змін у мережах кооперації має нерівномірний характер, оскільки на одних етапах циклу домінує еволюційне коригування параметрів діяльності, тоді як на інших етапах виникає потреба у глибших трансформаціях, таких як перегляд структури зв'язків, перерозподіл функцій, зміна складу учасників, формування нових правил кооперації тощо. Саме тому здатність учасників мережі адаптуватися до організаційних змін з урахуванням стадії життєвого циклу (ЖЦ) перетворюється у ключову умову досягнення та збереження цілісності інтегрованої взаємодії. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток адаптаційного потенціалу (АП) учасників інтегрованих мереж виробничої кооперації (ІМВК). Тут мова ведеться не стільки про спроможність підприємства реагувати на зовнішні зміни, скільки про його здатність узгоджено змінювати власну ресурсно-компетентнісну, організаційну, технологічну і інституціональну позицію в межах ІМВК. Оскільки адаптаційний потенціал має мережеву природу (через формування на перетині внутрішніх можливостей учасника ІМВК та зовнішніх вимог до ІМВК в цілому), його розвиток потребує як нарощування ресурсів, так і покращення механізмів координації, інформаційного обміну трансферту компетенцій тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування адаптаційного потенціалу учасників ІМВК під час інтеграційного розвитку та з урахуванням фаз життєвого циклу міститься на перетині декількох наукових напрямків, до яких відносяться інтеграційна теорія фірми (прикладом є роботи М. Янчук [7] та І. Садлера [12]) та теорія організаційного розвитку (представлена дослідженнями Л. Волошук [2] та Дж. Монкеблан [11]), концепція логістичної кооперації (представлена у працях Д. Бауерсокс [8] та М. Крістофер [9]), формування потенціалу підприємства (праці Л. Малярець [5] та А. Полчанова) та парадигма функціонування мереж виробничої кооперації (роботи Н. Шматько [6] та О. Гуцалюка [3]) з її перенесенням на теорію життєвого циклу організаційних змін (висвітлена в роботах Дж. Фарра [10] та О. Божанової [1]). При цьому, навіть з огляду на достатньо широкий опис предметної області недостатньо розкритими є питання поєднання зазначених напрямів у єдину логіку управління життєвим циклом організаційних змін (саме через переважне подання адаптаційного потенціалу як здатності лише окремого підприємства пристосовуватися до змін). Головною вадою такого підходу є нівелювання колективного, розподіленого та циклічного характеру організаційних змін в ІМВК коли зміни зачіпають архітектуру взаємодії всієї мережі. Головною складністю постає дихотомія між автономією учасників ІМВК та необхідністю підтримки цілісності інтегрованої мережі. Надмірна автономія поведінки учасників ІМВК посилює опортуністичні прояви та руйнує спільний контур виробництва. Надмірна ж регламентація обмежує гнучкість і здатність учасників до саморозвитку (особливо з огляду наявності у них власних цілей, ресурсів та компетенцій). Зазначена дихотомія актуалізує завдання пошуку управлінського підходу,

здатного поєднати свободу адаптаційної поведінки підприємств із необхідним рівнем інституціональної, технологічної та інформаційної узгодженості мережі кооперації.

Метою статті постав розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендації щодо формування і розвитку адаптаційного потенціалу учасників інтегрованих мереж виробничої кооперації з урахуванням життєвого циклу коопераційної взаємодії та параметрів організаційних трансформацій.

Основні результати дослідження. В основу досягнення мети статті покладена авторська концепція інтеграційного розвитку [4, с. 57-60], під яким розуміється цілеспрямоване трансформаційне покращення структурних, кількісних та якісних характеристик (корпоративної архітектури) інтегрованої мережі виробничої кооперації, яке реалізується шляхом взаємного доповнення здібностей учасників мереж виробничої кооперації в інтересах більш повного задоволення паретто-оптимального простору потреб учасників мережі.

Базовий варіант інтеграційного розвитку передбачає його представлення через трансформацію параметрів кортежу ($IP = \langle A, IO, KK, \Pi \rangle$ [4, с. 81]), який складається з множин учасників мережі кооперації ($\{A\}$), наявних інтеграційних обмежень ($\{IO\}$), характеристик потенціалу учасників мережі кооперації ($\{\Pi\}$) та прийнятих концепцій контролю ($\{KK\}$), під якими розуміють прийняті в мережі інституціональні норми, правила та бачення допустимих способів реалізації координаційних впливів. Отже, оскільки базовий варіант кортежу IP кортеж описує статичну конфігурацію інтегрованої взаємодії на певному часовому зрізі, то для проблематики управління ЖЦ організаційних змін доцільно подати його як функцію фази циклу ($IP(t) = \langle A(t), IO(t), KK(t), \Pi(t) \rangle$), що дозволить організаційні зміни ІМВК трактувати як цілеспрямоване перетворення параметрів кортежу при переході мережі від попередньої конфігурації $IP(t)$ до нової $IP(t+1)$, причому масштаб трансформації диференціюється залежно від того, які саме множини зазнають зміни. Коригування $\{\Pi(t)\}$ без зміни $\{A(t)\}$, $\{IO(t)\}$ та $\{KK(t)\}$ відповідає еволюційному (детерміністському) перетворенню взаємодії; одночасна зміна $\{A(t)\}$, $\{IO(t)\}$ та $\{KK(t)\}$ характеризує біфуркаційний перехід мережі до якісно нової інтеграційної цілісності. Формально це може бути представлено як відношення $\Delta IP(t) = IP(t+1) \setminus IP(t)$, на потужність якого і опирається оцінювання глибини організаційних змін у ІМВК.

Джерелом запуску такого переходу виступає накопичення протиріч між наявною конфігурацією $IP(t)$ та об'єктивними умовами функціонування мережі (зміною попиту, технологічних вимог, ресурсних обмежень, складу партнерів або стратегічних орієнтирів). До моменту загострення цих протиріч ІМВК може функціонувати в режимі відносної стабільності, обмежуючись поточними коригуваннями $\{\Pi(t)\}$. Перевищення ж адаптаційного порога актуалізує потребу в глибоких змінах, пов'язаних із переглядом $\{A(t)\}$, $\{IO(t)\}$ і $\{KK(t)\}$. При цьому відсутність належної інформації про характер протиріч посилює невизначеність вибору сценарію розвитку, а перевищення адаптаційного порога без своєчасної реконфігурації параметрів кортежу може призводити до дезорганізації ІМВК та руйнування коопераційного контуру.

Така фазова інтерпретація кортежу інтеграційного розвитку дозволяє пов'язати поняття АП учасника ІМВК із характером перетворень параметрів $IP(t)$. У межах даного дослідження АП учасника ІМВК запропоновано визначати як інтегровану здатність актора своєчасно змінювати власну ресурсно-компетентнісну, технологічну, організаційну та інституціональну позицію в множині $\{P(t)\}$ без руйнування функціональної сумісності з іншими учасниками $\{A(t)\}$ і без порушення прийнятих концепцій контролю $\{KK(t)\}$. Принципова відмінність такого трактування полягає у відмові від розгляду адаптації як пасивного пристосування учасника до зовнішнього впливу. Натомість АП розглядається як керована характеристика його участі в реконфігуруванні мережі, що проявляється у спроможності підтримувати функціональну сумісність із іншими акторами в процесі зміни параметрів спільної діяльності.

З огляду на це АП учасника ІМВК має подвійну (внутрішньо-мережеву) природу. З одного боку, він формується внутрішніми чинниками діяльності учасника (якість управління, технологічна гнучкість, кадрові компетенції, інформаційно-аналітичне забезпечення, здатність до навчання та організаційного оновлення). З іншого боку, його прояв визначається зовнішньою позицією учасника в мережі (рівень залежності від інших акторів, доступ до спільних ресурсів, участь у трансферті знань, ступінь довіри, характер договірних зобов'язань, можливість впливати на правила кооперації, здатність узгоджувати власні зміни з трансформаціями інших учасників). Звідси випливає важливий методологічний наслідок: один і той самий набір ресурсів і компетенцій може забезпечувати високий АП в одній конфігурації $IP(t)$ та виявитися недостатнім в іншій, що робить недоречним оцінювання АП поза контекстом інтегрованої цілісності, до якої належить учасник.

Структурно АП учасника ІМВК доцільно подати через п'ять взаємопов'язаних складових. Адаптивна складова характеризує інформаційну чутливість учасника, швидкість і якість реакції на зміну попиту, технологічних вимог, ресурсних обмежень, строків постачання та правил взаємодії, а також збереження функціональної сумісності з іншими акторами при таких реакціях. Конкурентна складова визначає здатність учасника підтримувати власну цінність для мережі, забезпечуючи таку якість ресурсів, компетенцій або технологічних рішень, яка робить його важливим для збереження або посилення позицій інтегрованої цілісності. Інтеграційна складова характеризує готовність учасника входити до спільних виробничих, логістичних та інформаційних контурів, дотримуватися узгоджених правил, виконувати прийняті зобов'язання та підтримувати коопераційну дисципліну (саме ця складова запобігає руйнуванню мережевої цілісності під час організаційних змін). Інноваційна складова відображає спроможність учасника не лише пристосовуватися до нових умов, а й генерувати або засвоювати нові технологічні, організаційні та управлінські рішення, що особливо важливо при переході мережі до нового способу створення вартості. Трансформаційна складова визначає здатність учасника до глибшої перебудови власної ролі, структури процесів, системи компетенцій і характеру взаємодії з іншими акторами та виходить на перший план на біфуркаційних

етапах ЖЦ організаційних змін. Структура АП із розкриттям складових та внутрішніх ознак кожної з них наведена на рис. 1.

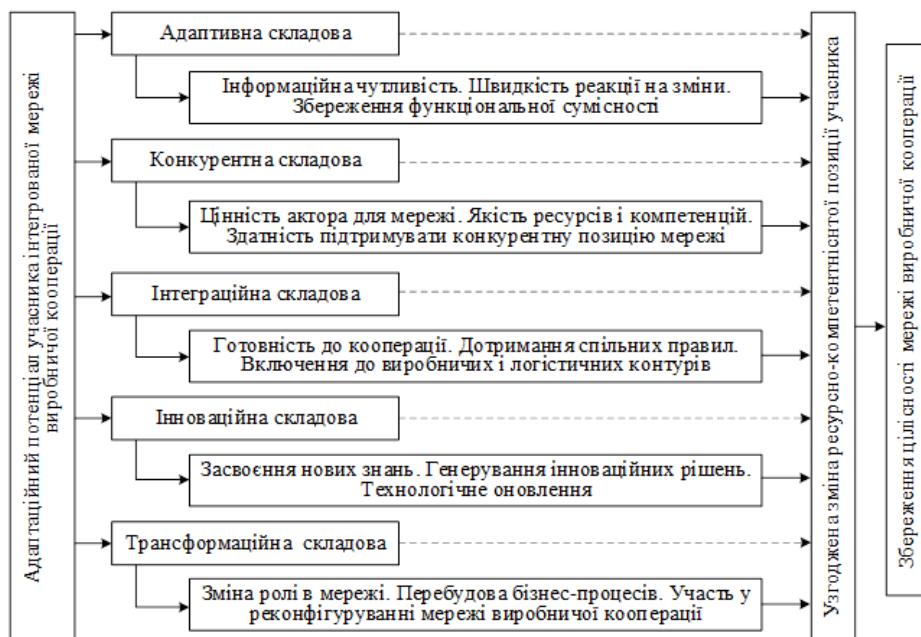


Рис. 1. Структура адаптаційного потенціалу учасника інтегрованої мережі виробничої кооперації, авторська розробка

Розгортання організаційних змін у межах ІМВК має циклічний, нерівномірний і багатоакторний характер, який зумовлено особливими властивостями інтеграційної взаємодії. Дійсно, кожне коригування ролі одного учасника породжує необхідність уточнення параметрів діяльності інших акторів, з якими він пов'язаний виробничими, технологічними, логістичними, інформаційними та інституціональними відносинами. ЖЦ організаційних змін у такому розумінні представляє собою послідовність переходів мережі між відносно стійкими конфігураціями параметрів $IP(t)$, яка проходить цілу низку послідовних фаз (виявлення протиріч у функціонуванні ІМВК, накопичення та інтерпретація інформації про відхилення, оцінювання АП учасників ІМВК щодо потенційних змін, ініціювання змін, узгодження нової конфігурації взаємодії, реалізація трансформацій, стабілізація оновленої системи зв'язків, інституціоналізація нових правил, накопичення досвіду для наступного циклу розвитку). Така послідовність не має жорстко лінійного характеру, оскільки окремі фази можуть частково накладатися (в рамках розмежування фізичного та модельного часу). Окрім того нелінійний характер зумовлюється швидкістю проходження етапів ЖД, складністю продукції, технологічною пов'язаністю учасників, інтенсивністю інформаційного обміну та характером владно-координаційних відносин у ІМВК.

Принциповим у запропонованій логіці є розмежування детерміністського та біфуркаційного етапів ЖЦ. Детерміністський етап пов'язується з кількісними, еволюційними змінами параметрів $\{P(t)\}$ у межах сталої конфігурації $\{A(t)\}$, $\{IO(t)\}$ та $\{KK(t)\}$. На цьому етапі АП учасника проявляється передусім як здатність до оперативного налаштування власних процесів без втрати функціональної сумісності з іншими елементами спільного виробничого контуру (уточнення графіків постачання, перегляд технологічних допусків, зміна обсягів замовлень, удосконалення процедур контролю якості, часткове оновлення інформаційного обміну). Біфуркаційний етап виникає тоді, коли накопичені протиріччя не можуть бути зняті локальними коригуваннями та постає потреба у зміні складу $\{A(t)\}$, перегляді $\{IO(t)\}$ або переформатуванні $\{KK(t)\}$. На цьому етапі АП учасника проявляється як спроможність взяти участь у переузгодженні ролей, зв'язків та правил координації, тобто фактично змінити власну позицію у новій конфігурації мережі. Рекурсивний характер ЖЦ організаційних змін в ІМВК ілюструє рис. 2, на якому показано фазовий перебіг змін із розгалуженням між еволюційним коригуванням та біфуркаційним переходом і поверненням до нового витка циклу.

Підтримання цілісності ІМВК під час реконфігурування параметрів кортежу $IP(t)$ потребує інституціонального впорядкування адаптаційної поведінки учасників. Таке впорядкування може бути розкрито через створення інституціонального механізму узгодження організаційних змін, основу якого становлять три інструменти, обґрунтовані у попередніх дослідженнях авторів [4, с. 118-127] РІВ-простір (простір рекурентної інституціоналізації відносин учасників, що задає правила, рутини, обмеження та очікування взаємодії); УПВ-мережі (динамічні мережі узгодження параметрів взаємодії, що визначають операційний рівень координації поведінки акторів); МКБОВР-баланс (співвіднесення можливостей, компетенцій, потреб, обмежень, винагород та розподілу влади і свободи учасників).

У контексті проблематики статті призначення цих інструментів суттєво розширюється. Якщо у базовому варіанті [4] вони використовуються для опису сталої інтеграційної взаємодії, то в межах управління ЖЦ організаційних змін РІВ-простір отримує трактування як інституціональна рамка, що визначає межі допустимої адаптаційної поведінки учасників ІМВК, тобто задає не тільки правила сталої кооперації, а й правила її зміни. УПВ-мережі натомість стають операційним рівнем узгодження конкретних адаптаційних дій під час переходу між фазами ЖЦ. МКБОВР-баланс перетворюється з інструменту опису інтеграційної взаємодії на інструмент оцінювання умов розвитку АП, оскільки адаптація учасника мережі залежить від його здатності до зміни процесів, наявних компетенцій для виконання нової ролі, потреб мережі у відповідній зміні, обмежень, які задаються технологічними, договірними, ресурсними та інституціональними умовами, винагород за підтримання коопераційної поведінки та фактичного розподілу влади і свободи між акторами.

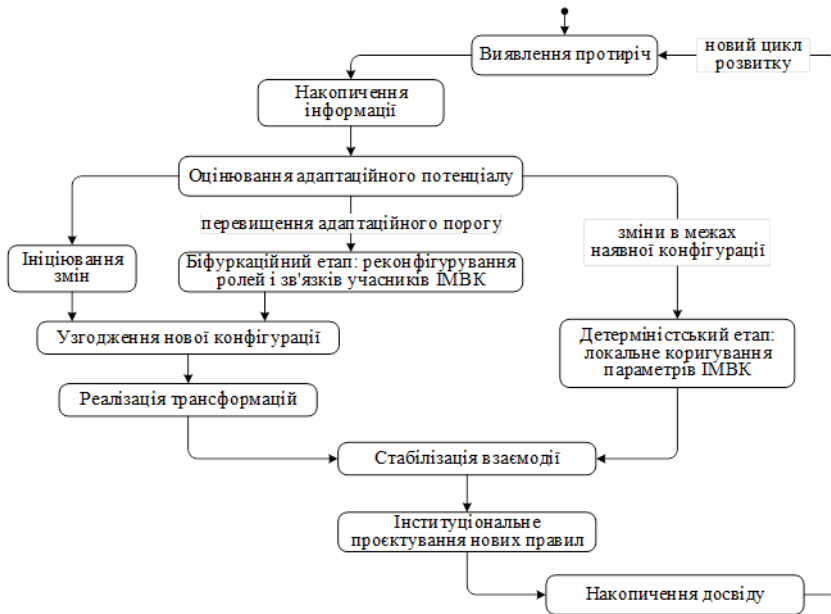


Рис. 2. Рекурсивний життєвий цикл організаційних змін в інтегрованій мережі виробничої кооперації, авторська розробка

Запропоноване розширення призначення інструментарію дозволяє подати інституціональний механізм узгодження змін як сукупність правил, процедур, стимулів, обмежень і владно-координаційних співвідношень, за допомогою яких забезпечується відповідність адаптаційної поведінки окремих учасників логіці реконфігурування параметрів $IP(t)$. Принциповим тут є те, що завданням такого механізму є не усунення автономії учасників, а її впорядкування у спосіб, за якого локальні зміни підприємств перетворюються на узгоджений процес реконфігурування мережевої цілісності, відповідно до поданої на рис. 3 логіки.

З огляду на запропоновану логіку, управління трансформаціями в ІМВК пропонується розвинути через введення процедури зіставлення масштабу організаційної трансформації з АП кожного учасника. Якщо у попередніх дослідженнях [4] управління трансформаціями в інтегрованих утвореннях зосереджувалося переважно на формуванні програми змін для мережі в цілому, то для умов кооперації принциповим стає диференційоване оцінювання спроможності окремих акторів виконати ту частину трансформаційних дій, яка передбачена новою конфігурацією $IP(t+1)$. Така процедура передбачає послідовне проходження декількох методичних етапів: ідентифікацію протиріч, які не можуть бути усунені в межах поточної конфігурації $IP(t)$; визначення масштабу трансформації (зміна $\{II(t)\}$, $\{IO(t)\}$, $\{A(t)\}$, $\{KK(t)\}$ у різних поєднаннях); оцінювання АП кожного учасника щодо конкретної програми змін з урахуванням наявних ресурсів, компетенцій,

технологічної сумісності, управлінської гнучкості та інституціональної дисципліни; встановлення відповідності між масштабом трансформації та АП учасника; формування програми трансформаційного переходу з диференціацією заходів за категоріями учасників; атестацію програми на предмет не перевищення нею адаптаційних можливостей акторів; реалізацію трансформацій з моніторингом зміни АП.

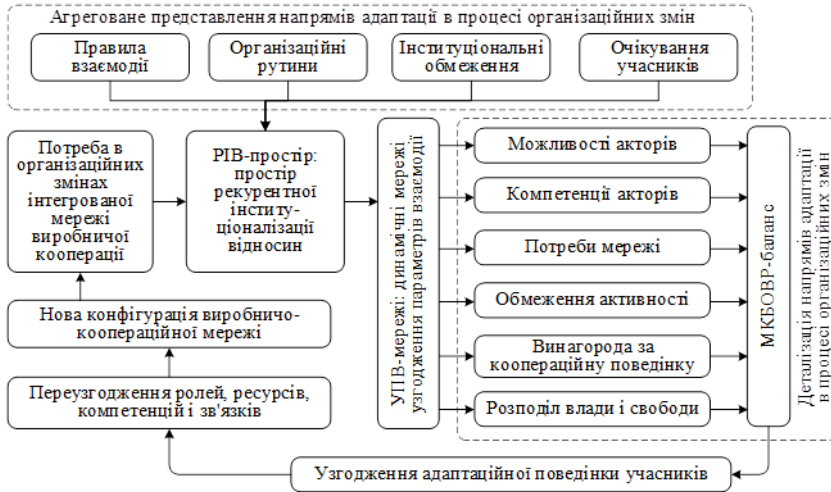


Рис. 3. Інституціонально-організаційний механізм узгодження параметрів організаційних змін в мережі виробничої кооперації, авторська розробка

Залежно від результату зіставлення для кожного учасника визначається диференційована траєкторія участі у програмі змін. Якщо АП учасника відповідає масштабу запланованої трансформації, він безпосередньо включається до програми. Якщо АП є частково достатнім, передбачаються попередні заходи з нарощування компетенцій (навчання, ресурсна підтримка, технологічне дооснащення, зміна регламентів взаємодії). Якщо АП не відповідає вимогам трансформації, актуалізується питання зміни ролі учасника, обмеження його участі або реконфігурування відповідної ділянки мережі за рахунок залучення додаткового партнера чи заміщення актора. Така диференціація дозволяє перейти від загальної оцінки готовності мережі до змін до конкретного визначення здатності кожного актора підтримувати нову ресурсно-компетентісну та інституціональну конфігурацію взаємодії. Така пропозиція становить методичний внесок у проблематику управління організаційними змінами в умовах мережевої кооперації. При цьому атестація програми змін в рамках такої логіки передбачає не повне її схвалення або відхилення, а лише переформатування у випадках перевищення адаптаційних можливостей учасників (зокрема, через розбиття на етапи, доповнення заходами підтримки акторів або скорочення масштабу).

Окремим завданням управління ЖЦ змін постає забезпечення зростання АП учасників ІМВК під час самих трансформацій. АП у мережі не є фіксованою передумовою змін, оскільки він сам перетворюється у процесі їх реалізації. Тому програма трансформаційного переходу має бути побудована так, щоб кожний її етап не тільки наближав мережу до бажаної конфігурації $IP(t+1)$, а й підвищував спроможність учасників до проходження наступних етапів. Основним джерелом такого нарощування виступає трансферт компетенцій і знань у межах мережі кооперації. Як видно з рис. 4, трансферт знань розглядається не як допоміжний інноваційний процес, а як механізм формування колективної здатності учасників ІМВК до узгодженого проходження фаз ЖЦ організаційних змін.

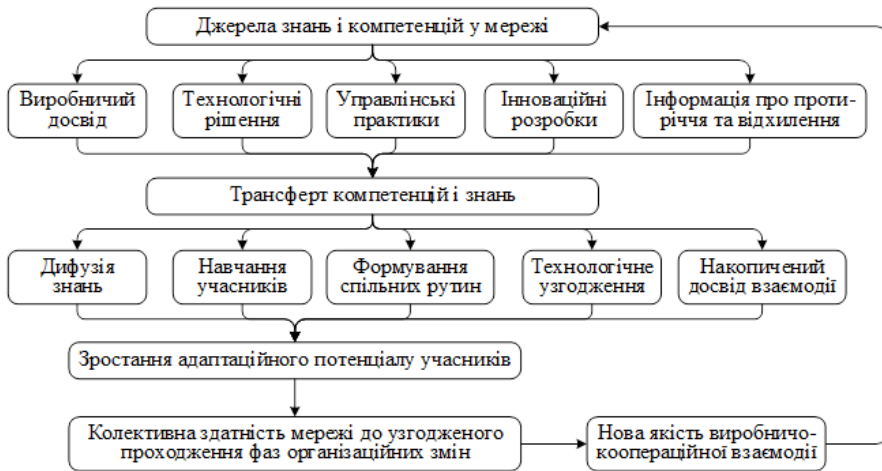


Рис. 4. Трансферт компетенцій і знань як джерело розвитку адаптаційного потенціалу мережі кооперації, авторська розробка

Трансферт компетенцій і знань у межах ІМВК передбачає поєднання п'яти взаємопов'язаних процесів. Дифузія знань забезпечує інтенсивний обмін інформацією про виробничі проблеми, технологічні обмеження, зміни попиту та якісні параметри продукції, завдяки чому ІМВК швидше виявляє протиріччя й виробляє узгоджені відповіді на них. Навчання учасників під час повторюваної взаємодії дозволяє накопичувати спеціалізовані знання, виявляти нові виробничі можливості та формувати спільну мову опису проблем. Формування спільних організаційних рутин перетворює знання з індивідуального надбання окремого підприємства-учасника ІМВК на здатність мережі реагувати на відхилення (через стандартизовані процедури погодження технічних змін, передавання інформації, контролю якості тощо). Технологічне узгодження забезпечує приведення технологічних можливостей учасників до стану, за якого вони можуть підтримувати нову конфігурацію $IP(t+1)$, оскільки без втілення знання у технологічних процесах, параметрах якості та конструкційних рішеннях воно залишається декларативним.

Накопичення досвіду взаємодії є специфічним нематеріальним активом ІМВК, який знижує невизначеність, підвищує передбачуваність коопераційної поведінки та дозволяє швидше проходити фази ЖЦ організаційних змін. Кожен із цих процесів забезпечує приріст певних складових АП учасників. При цьому їх поєднання формує колективну адаптаційну спроможність ІМВК, яка сама по собі не зводиться до простої суми індивідуальних можливостей окремих акторів-учасників ІМВК.

Отже, механізм розвитку адаптаційного потенціалу учасників ІМВК в управлінні ЖЦ організаційних змін постає цілісним контуром, який поєднує фазову трансформацію параметрів кортежу $IP(t)$, диференційовану оцінку АП учасників, інституціональне узгодження адаптаційної поведінки через РІВ-простір, УПВ-мережі та МКБОВР-баланс, а також систематичний трансферт компетенцій як засіб нарощування колективної адаптаційної спроможності.

Висновки. Подана в статті фазова інтерпретація концепції інтеграційного розвитку дозволила подати організаційні зміни в ІМВК як цілеспрямоване перетворення архітектури та конфігурації мережі, коли масштаб трансформації диференціюється залежно від того, які саме множини параметрів зазнають зміни. Це дозволяє як розмежувати детерміністський (зміна $\{P(t)\}$) та біфуркаційний (одночасна зміна $\{A(t)\}$, $\{IO(t)\}$, $\{KK(t)\}$) етапи життєвого циклу, так і пов'язати їх із характером прояву адаптаційного потенціалу учасників ІМВК. При цьому адаптаційний потенціал учасника ІМВК пропонується визначати як інтегровану здатність актора своєчасно змінювати власну технологічну, організаційну, інституціональну та ресурсно-компетентісну позицію як без руйнування функціональної сумісності з іншими учасниками ІМВК, так і без порушення прийнятих концепцій контролю. Подвійна (внутрішньо-мережева) природа адаптаційного потенціалу ІМВК розкрита через його структурування за п'ятьма взаємопов'язаними складовими (адаптивна, конкурентна, трансформаційна, інтеграційна, інноваційна). Така пропозиція дозволяє перейти від статичного розгляду адаптації як пасивного пристосування до її трактування як керованої характеристики участі учасника в реконфігуруванні ІМВК.

Методичні засади управління трансформаціями в ІМВК розвинуті шляхом уведення процедури зіставлення масштабу організаційної реконфігурації з адаптаційним потенціалом кожного учасника ІМВК. Такий підхід дозволив перейти від загальної оцінки готовності мережі до змін до диференційованого визначення спроможності акторів виконати конкретні трансформаційні дії в рамках однієї з можливих ситуацій відповідності адаптаційного потенціалу масштабу змін (повна відповідність, часткова достатність, невідповідність). Кожна ситуація відповідності задає варіанти конфігурації та реалізації програми організаційних змін (від безпосереднього включення учасника ІМВК до програми, через попереднє нарощування його компетенцій, до зміни ролі або реконфігурування відповідної ділянки мережі). При цьому наявні концепції трансферту компетенцій і знань запропоновано подати як механізм формування колективної адаптаційної спроможності ІМВК. Така колективна спроможність не зводиться до суми індивідуальних можливостей учасників ІМВК, а виникає у поєднанні дифузії

знань, навчання, формування спільних рутин, технологічного узгодження, накопичення досвіду взаємодії тощо. Це дозволяє розглядати АП не як фіксовану передумову трансформацій, а як само нарощувану характеристику (таку, що зростає безпосередньо в процесі реалізації), перетворюючи кожен виток циклу змін на засіб підвищення майбутньої адаптаційної спроможності ІМВК. Реалізація зазначеного концептуального підходу щодо формування та розвитку адаптаційного потенціалу потребує інструментарію кількісної оцінки такого потенціалу, виконаної в рамках фазової логіки коротезного представлення інтеграційного розвитку, та розробки динамічних моделей зіставлення масштабу трансформації з адаптаційними можливостями учасників ІМВК, що становитиме перспективи подальших розробок авторів.

1. Божанова О.В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 10(1). С. 39-42. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/10.pdf
2. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 396 с. http://economics.opu.ua/naukovabaza/voloschuk_2015.pdf
3. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-1_32
4. Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД Інжек, 2012. 400 с.
5. Малярець Л.М., Отенко В.І., Отенко І.П. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання : монографія. Харків: XHEU ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с. <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/28145>
6. Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії : монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 368 с. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-24-4>
7. Янчук М.Б. Інтеграція авіабудівних підприємств України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. К.: Освіта України, 2013. 326 с. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21A_LL=%28%3C.%3E%3D%D0%A3530.585.152.75%3C.%3E%29&Z21IID=&S21SRW=TIPVID&S21SRD=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20
8. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C. Supply Chain Logistics Management. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 769 p. https://books.google.com.ua/books/about/Supply_Chain_Logistics_Management.html?id=9WrAwwEACAAJ&redir_esc=y
9. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. London: Pearson, 2023. 357 p. <https://rudycet.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>
10. Farr J.V. Systems Life Cycle Costing. Economic Analysis, Estimation, and Managment. USA: CRC Press, 2011. 312 p. https://books.google.com.ua/books/about/Systems_Life_Cycle_Costing.html?id=a74qc0zqvwwC&redir_esc=y
11. Monkelbaan J. Governance for the Sustainable Development Goals. Singapore: Springer Singapore, 2019. 232 p. https://www.researchgate.net/profile/Joachim-Monkelbaan/publication/325510051_Overview_of_Governance_Theories_That_Are_Relevant_for_the_SDGs/links/61a10ff56b9a6f09670743db/Overview-of-Governance-Theories-That-Are-Relevant-for-the-SDGs.pdf
12. Sadler I. Logistics and Supply Chain Integration. Los Angeles: SAGE Publications, 2007. 289 p. DOI:10.4135/9781446214312

1. Bozhanova O. V. (2016) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia zminamy na promyslovomu pidpriemstvi [Organizational and economic support for change management at an industrial enterprise]. Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, no. 10(1), pp. 39–42.

2. Voloshchuk L. O. (2015) Innovatsiyni rozvytok ta ekonomichna bezpeka promyslovykh pidpriemstv: problemy kompleksnoho upravlinnia [Innovative development and economic security of industrial enterprises: problems of integrated management]. Odesa: Bondarenko M. O. (in Ukrainian)
3. Hutsaliuk O. M. (2018) Upravlinnia intehratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of integration development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia: Helvetyka. (in Ukrainian)
4. Ivanov Yu. B., Pylypenko A. A. (2012) Intehratsiyni rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretichne obruntuuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia [Integration development of business entities: theoretical substantiation and management organization]. Kharkiv: Inzhkek. (in Ukrainian)
5. Maliarets L. M., Otenko V. I., Otenko I. P. (2022) Monitorynh eksportno-importnoho potentsialu ta efektyvnosti yoho vykorystannia [Monitoring of export-import potential and the efficiency of its use]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. (in Ukrainian)
6. Shmatko N. M. (2019) Orhanizatsiyni rozvytok velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnichykh system: pidtrymka stiikosti ta instytutsionalizatsiia vzaiemodii [Organizational development of large-scale economic and production systems: supporting sustainability and institutionalization of interaction]. Kharkiv: Tekhnolohichnyi Tsent. (in Ukrainian)
7. Yanchuk M. B. (2013) Intehratsiia aviabudivnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv [Integration of aircraft-building enterprises of Ukraine under globalization challenges]. Kyiv: Osvita Ukrainy. (in Ukrainian)
8. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C. (2019) Supply Chain Logistics Management. New York: McGraw-Hill Education.
9. Christopher M. (2023) Logistics & Supply Chain Management. London: Pearson.
10. Farr J. V. (2011) Systems Life Cycle Costing. Economic Analysis, Estimation, and Management. USA: CRC Press.
11. Monkelbaan J. (2019) Governance for the Sustainable Development Goals. Singapore: Springer Singapore.
12. Sadler I. (2007) Logistics and Supply Chain Integration. Los Angeles: SAGE Publications.