
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

01 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 005.95:331

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-10

КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
АДАПТАЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пуліна Т.В.

д.е.н., професор

*Національний університет «Запорізька
політехніка»*

Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-2672-8281](https://orcid.org/0000-0002-2672-8281)

Алексєєнко О. М.*

*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

*Національний університет «Запорізька
політехніка»*

Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0003-8267-0410](https://orcid.org/0009-0003-8267-0410)

Алексєєнко О.О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Національний університет «Запорізька політехніка»

Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0004-8704-8185](https://orcid.org/0009-0004-8704-8185)

* Email автора для листування: amz309@ukr.net

Анотація. Розглянуто сутність і складові стратегії адаптації машинобудівного підприємства до змін зовнішнього середовища, виконано аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ», обґрунтовано напрями вдосконалення адаптивної системи управління підприємством з використанням креативного потенціалу.

У дослідженні на основі практичного кейсу АТ «Мотор Січ» системно поєднано аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства в умовах війни. Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на зміну управлінських рішень підприємства з використанням SWOT-аналізу, де враховано нові критичні умови: бойові дії в регіоні, регуляторні виклики, обмеження експорту, вплив енергетичної нестабільності, інфляцію витрат, зміни глобального ринку авіадвигунобудування, вплив старіння технічної бази, кадрового дефіциту, організаційної інерції та слабкої гнучкості збутової політики в умовах обмежень ринку. Доведено, що реалізація стратегії адаптації в умовах воєнного стану не є окремою кризовою функцією, а має виступати постійним інтегрованим процесом стратегічного менеджменту, адаптованим до макро- й мікросередовища.

Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження адаптивного управління на засадах розвитку креативного потенціалу та підсилення інноваційної діяльності як ключових механізмів змін. Це дозволяє створити прикладну модель трансформації для машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану, що становить практичну цінність для менеджменту в кризових ситуаціях.

Визначені конкретні кроки щодо зміцнення управлінської стійкості підприємства, підвищення його гнучкості та ефективності в умовах кризових викликів. Отримані

результати можуть бути використані у практиці управління машинобудівними підприємствами в умовах нестабільності. Практична цінність дослідження полягає в тому, що на основі аналізу діяльності АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану розроблено конкретні управлінські рішення, які можуть бути використані для впровадження адаптивної моделі змін машинобудівними підприємствами на засадах розвитку креативного потенціалу. Розвиток креативного потенціалу дозволяє ефективніше координувати креативні ініціативи, залучати співробітників до генерування ідей та сприяти інтеграції інновацій у виробничий процес.

Ключові слова: машинобудівне підприємство, розвиток, креативний потенціал, стратегія адаптації.

JEL класифікатор: L19, L29.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У 2025 році стратегії адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища перетворюються з реактивної відповіді на виклики війни на стратегічно необхідний процес глибокої трансформації. Для машинобудівних підприємств, зокрема АТ «Мотор Січ», зміни стосуються не лише адаптації до бойових дій, перебоїв в енергопостачанні чи логістичних перешкод, а й перебудови внутрішніх структур, оновлення технологічних процесів, кадрової політики та ринкової стратегії. В умовах зовнішнього тиску та високого рівня невизначеності саме здатність до ефективного управління змінами визначає виживання, функціонування, конкурентоспроможність і перспективу подальшого розвитку підприємства. Тому здатність систем управління на машинобудівного підприємства до швидкої адаптації та підлаштування під нові виклики забезпечуючи стабільність ключових процесів є актуальною проблемою.

За таких умов зростає роль управління людськими ресурсами, зокрема в постійному підвищенні кваліфікації, освоєнні нових цифрових інструментів та розвитку креативного потенціалу персоналу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато науковців вважають, що адаптація є здатністю підприємства своєчасно виявляти загрози, можливості та оперативно реагувати на них, змінюючи структуру, технології, методи планування та мотивацію персоналу [2; 4; 8; 9].

В праці «Організаційна стратегія, структура та процес» Майлз Р. і Сноу Ч. ототожнюють стратегію адаптації із внутрішньою філософією підприємства щодо комплексного розв'язання трьох проблем: підприємництва, інженерії та адміністрування [4].

Гросул В., Филипенко О., Рачкован О. розглядають стратегію адаптації як управлінську реакцію на зміни бізнес-середовища, які можна спрогнозувати або передбачити завдяки постійному скануванню зовнішнього середовища, або на несподівані, агресивні виклики бізнес-середовища [2].

Розроблення та впровадження ефективних стратегій адаптації в умовах війни досліджують Пригара О. та Ярош-Дмитренко Л. Вони переконані, що такі стратегії мають бути орієнтовані на покращення заходів безпеки, зниження рівня невизначеності, зменшення фізичних збитків та забезпечення стабільної діяльності підприємств [8].

Адаптація бізнес-стратегії під умови війни є критичним чинником у забезпеченні життєдіяльності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства, оскільки за таких умов воно має багато серйозних зокрема втрати людського ресурсу, капіталу, ускладнення логістичних процесів, скорочення інвестицій та непередбачуваність ситуації.

Таким чином, реалізація стратегії адаптації в умовах війни є процесом, який складається з моніторингу ринку, аналізу конкурентів, інвестицій в інновації та розвиток креативного потенціалу підприємства.

Коратца Дж. та Любарт Т. вважають, що креативний потенціал є здатністю працівника до самостійного творчого розвитку, генерування нових ідей щодо вирішення певних виробничо-господарських проблем, властивість перетворення ідей у інноваційні продукти із врахуванням мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища [3].

Савіцька Н. переконана, що для реалізації креативного потенціалу необхідні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Вона відзначила, що креативний потенціал є можливістю персоналу творчо розвиватись, висувати нові ідеї для запобігання або вирішення виробничо-господарських проблем та здатністю перетворювати ідеї на інноваційні продукти і технології із урахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації [11].

Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк розглядають креативний потенціал з позиції інтегрального підходу який охоплює сукупність її інтелектуальних, емоційно-вольових, соціальних і пізнавальних здібностей та визначає здатність і готовність за належної мотивації до самореалізації, оригінального, гнучкого і соціально-орієнтованого вирішення проблем, генерації нових ідей та створення нових продуктів, спрямованих на досягнення соціально значущих результатів у різних сферах діяльності [1].

Таким чином, креативний потенціал підприємства це сукупність здібностей, знань, навичок і мотивацій працівників, які дозволяють генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї.

У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), експертний (для визначення критеріїв визначення креативного потенціалу), SWOT- аналіз для розроблення стратегії адаптації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування умов розроблення та реалізації стратегії адаптації машинобудівного підприємства до змін зовнішнього середовища, використовуючи його креативний потенціал.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Машинобудівна галузь є однією з важливих сфер промисловості, що забезпечує розвиток економіки внаслідок виробництва складних технічних систем та обладнання. Але турбулентність зовнішнього середовища через військові дії на території України, конкуренція, підвищення запитів споживачів продукції та послуг машинобудівних підприємств потребує нових підходів до стратегічного планування діяльності, вміння правильно визначати адаптивну траєкторію розвитку та створювати умови для розвитку креативного потенціалу. Для цього потрібно не лише оптимізувати виробничі процеси, а й активно впроваджувати інновації.

Сучасне машинобудівне підприємство працює в умовах стрімкої технологічної еволюції, де інноваційність та креативний потенціал працівників стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Крім того, зростання попиту на нестандартні рішення, автоматизацію та цифрові технології спонукає машинобудівні підприємства змінювати підходи до управління людськими ресурсами.

Донедавна традиційні підходи до управління акцентувалися на стабільності і плануванні на довготривалий період. Однак на сьогодні провідну роль відіграє гнучкість системи управління, тобто її спроможність швидко перебудувати внутрішні процеси та

структури залежно від нових реалій. Спостережено, що багато підприємств переходять до більш відкритих форм співпраці з партнерами, впроваджують цифрові системи обліку та аналітики, а також оптимізують кадри під потреби конкретних проектів.

За таких умов своєчасна адаптація підприємств дає змогу переходити від однієї бізнес-моделі до іншої з мінімальними витратами. Компанії ризикують втратити частину ринку або взагалі припинити свою діяльність, якщо вони не реагують на вищезгадані виклики часу [10]. Водночас, впровадження нових технологій та підходів (наприклад, цифрові платформи для управління виробництвом), дають можливість підприємствам підвищити ефективність і та якість продукції та послуг.

У процесі адаптації системи управління чітко розмежовують напрями інвестування ресурсів та скорочення витрат.

Основними напрямками інвестування ресурсів є:

- модернізація виробництва (оновлення застарілого обладнання, забезпечення надійності його експлуатації, застосовуючи інноваційні технології на прикладі ПАТ “Павлоградхіммаш” [5], ПрАТ “Азовський машинобудівний завод” [6], ТОВ “Укрспецмаш” [7], впровадження сучасних логістичних технологій);

- розвиток персоналу (формування креативного потенціалу, підвищення кваліфікації з урахуванням останніх інновацій та прогресу в сфері роботизації, штучного інтелекту тощо).

Основними напрямками щодо скорочення витрат є: зменшення бюрократії (застарілі процедури погоджень, необґрунтована паперова робота, що може сповільнювати зміни та гальмувати розвиток); відмова від неефективних витрат, пов’язаних з надлишковими адміністративними структурами, нераціональними внутрішніми процесами, зайвий обсяг контролю, тощо.

Сучасна концепція адаптивного управління ґрунтується на принципах гнучкості, інтегрованості, командного підходу, делегування повноважень, постійної актуалізації цілей та ефективного зворотного зв’язку. На відміну від класичної ієрархічної моделі, де управлінські рішення спускаються згори вниз, адаптивна використовує розподілене управління, формуючи лише загальні вектори змін, а структурні підрозділи впроваджують їх в дію, що не притаманно для ієрархічної моделі управління.

Таким чином, стратегія адаптації має бути збалансованою, зокрема фокусованою на чинниках, які підсилюють конкурентні переваги (креативний потенціал, модернізація, навчання, ефективна логістика) та мінімізують непотрібні витрати (бюрократія, дублюючі процеси, надмірний контроль).

Узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що система управління машинобудівним підприємством повинна бути гнучкою та стабільною. Гнучкість сприяє швидкому реагуванню на нові технологічні тенденції й зміни в попиті, а стабільність підтримує якість продукції або послуг та строків її постачання, що підтримує репутацію підприємства.

В умовах воєнного стану, багатовекторної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, загроз енергетичної безпеки та обмеженого контролю над ринковим середовищем, традиційні моделі управління втрачають ефективність. АТ «Мотор Січ», як високоризикове машинобудівне підприємство, змушене оперативно реагувати на кризові явища, реагуючи не на точкові зміни, а на структурну трансформацію способу управління. Це спонукає до впровадження адаптивної моделі управління, яка дозволяє перебудовувати управлінські рішення в реальному часі залежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Насьогодні АТ «Мотор Січ» використовує класичну централізовану ієрархічну модель управління, яка характерна для великих промислових підприємств з вертикальним підпорядкуванням, чіткою процедурною дисципліною та фокусом на стабільне планування. За таких умов, основні управлінські функції (стратегія, бюджетування, контроль, кадрова політика) зосереджені на рівні вищого керівництва.

Однак в умовах воєнного стану це обмежує гнучкість системи управління підприємством. Зокрема, основними проблемами такої системи управління є:

- затримка в ухваленні рішень через багаторівневу комунікацію;
- відсутність адаптивних сценаріїв реагування на нестандартні виклики (знищення інфраструктури, енергетичні обмеження);
- низький рівень залучення нижчих рівнів управління до процесу змін;
- недостатня інтеграцію з ІТ-інструментами підтримки рішень у реальному часі;
- орієнтація на формальні процедури замість адаптації під середовище, яке змінюється.

Це є ознакою інерційної управлінської системи, що знижує швидкість трансформацій та підвищує ризики втрати контролю над кризовими ситуаціями (табл. 1.)

Таблиця 1.

Оцінка чинної управлінської моделі АТ «Мотор Січ» за критеріями адаптивності

Критерій	Поточна оцінка	Характеристика
Організаційна структура	Середня	Зміни можливі, але повільні і формальні
Швидкість ухвалення рішень	Низька	Рішення приймаються лише на вищому рівні
Рівень цифровізації управління		Середній
Децентралізація повноважень	Низька	Відсутність автономії у підрозділів
Здатність до сценарного планування	Низька	Реакція на події постфактум
Взаємодія між відділами	Середня	Висока формалізація, слабка горизонтальна координація
Управління персоналом	Середня	Недостатня мотивація кадрів (невисока заробітна плата, слабо розвинена та непрозора система заохочень)
Операційна гнучкість	Середня	Переналадка виробництва потребує складних узгоджень
Антикризова координація	Середня	Недостатня кількість антикризових заходів
Оцінка ефективності	Середня	За формальними критеріями

Джерело: складено авторами.

Аналіз даних (табл. 1) показав, що АТ «Мотор Січ» необхідно гнучко та професійно реагувати на зміни та активно вибудовувати стратегію адаптації, використовуючи креативний потенціал. Переважна більшість науковців переконані, що одним з початкових етапів розроблення стратегії адаптації є етап комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з використанням SWOT-аналізу. Тому його застосовано для АТ «Мотор Січ» у табл. 2.

Таблиця 2

SWOT-аналіз АТ «Мотор Січ»

О – можливості	S – сильні сторони
Розширення ринків збуту при вступі України в ЕС	Статус ведучого підприємства у галузі машинобудування, багата історія та традиції
Співробітництво з ведучими ЗВО країни як передумова залучення в роботу молодих талановитих співробітників	Висока спеціалізація кадрів
Партнерства з міжнародними компаніями.	Використання сучасних методів управління, проєктний підхід
Значущість HR-бренду (репутації) компанії у бізнес-середовищі	Власний науково-дослідний потенціал
Перспективи формування кластерів в регіональній економіці	Наявність бази підготовки кадрів, широкий спектр напрямів підготовки
Оптимізація регіональної структури установ професійної освіти державного рівня	Сучасна існуюча та постійно модернізована інфраструктура
Підтримка стратегічних напрямів розвитку підприємства з боку держави	Інтенсивне міжнародне співробітництво
Підвищення попиту на продукцію та послуги підприємства в результаті державної політики воєнного часу та глобалізаційних змін	Досвід реалізації масштабних проєктів у галузі машинобудування
Програми реабілітації військового та цивільного населення та залучення їх на ринок праці	Диверсифікованість продукції.
T – загрози	W – слабкі сторони
Боротьба за висококваліфіковані кадри внаслідок військових дій	Відтік кваліфікованих кадрів внаслідок військових дій
Негативні зміни на ринку праці	Високі витрати на виробництво
Бойові дії в регіоні	Руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій в регіоні
Погіршення соціальної інфраструктури регіону як прифронтової області	Залежність від зовнішніх ринків.
Економічна, політична та правова нестабільність	Обмежене фінансування інновацій
Втрати (нестача) інвестиційних ресурсів	Недостатня мотивація кадрів (невисока заробітна плата, слабо розвинена та непрозора система заохочень)
Зміни ринку глобального авіадвигунобудування	Відсутність необхідного досвіду керівних кадрів в інноваційній, проєктній діяльності
Обмеження експорту	Старіння технічної бази
Зростання інфляції	Слабка гнучкість збутової політики

Джерело: складено авторами.

Цей етап відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, оскільки отримані результати є основою проблемно-орієнтованого аналізу діяльності підприємства та є підґрунтям для формування його креативного потенціалу.

Аналіз SWOT-матриці дав можливість зробити такі висновки:

1. Специфіка діяльності АТ «Мотор Січ» дозволяє планувати та реалізовувати інноваційні зміни. Однак для їх впровадження необхідно проводити науково-методичну роботу серед працівників кадрового апарату та інформаційно-роз'яснювальну роботу серед працівників підприємства, соціальних партнерів тощо.

2. Основні зусилля мають бути спрямовані на застосування інноваційних технологій в діяльності підприємства.

3. Більшу увагу необхідно зосередити на підвищенні кваліфікації та перепідготовки кадрів та формуванні управлінських компетенцій працівників.

4. Слід зосередити увагу організації на питаннях формування позитивного іміджу підприємства.

5. Наявність соціальних інститутів, які зацікавлені у співпраці з АТ «Мотор Січ». Розвиток співробітництва з ними може сприяти розширенню інноваційних можливостей підприємства.

6. Адміністрації АТ «Мотор Січ» необхідно організувати інформаційно-роз'яснювальну роботу в питаннях реалізації стратегії адаптації.

Впровадження адаптивного управління на АТ «Мотор Січ» зумовлене потребою трансформувати жорстку централізовану модель, яка в умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів втрачає ефективність. Запропоновано ключові напрями адаптації, кожен із яких ґрунтується на реальних управлінських розривах, виявлених у попередній діагностиці, зокрема:

Організаційна структура: для запобігання затримкам у прийнятті рішень та слабкій самостійності підрозділів запропоновано перехід на гібридну структуру в якій стратегічний центр координує, а локальні блоки отримують делеговані повноваження, що сприятиме скороченню часу реакції на зміни та посилить горизонтальну відповідальність.

Сценарне планування: за умов відсутності механізмів швидкого реагування на кризові явища виникає потреба у створенні набору сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, критичного) з оновленням кожні 3 місяці; що сприятиме проактивному управлінню в умовах невизначеності.

Цифрові інструменти: за умов фрагментованості даних та низького рівня аналітики ефективним є впровадження BI-систем (наприклад, Power BI або Qlik), KPI та автоматизація виробничої аналітики; це сприятиме підвищенню точності управлінських рішень та контролю за результатами.

Система прийняття рішень: централізація знижує оперативність, що спонукає делегування повноважень начальникам цехів, впровадження внутрішніх регламентів прийняття локальних рішень з можливістю постфактум погодження, що дозволить підрозділам оперативно реагувати на зміни ситуації.

Управління персоналом: в умовах дефіциту кадрів і перевантаження необхідні навчання кадрів з питань адаптивності, лідерства, кризової комунікації, та їх психологічна підтримка, що підвищить їх стійкість і залученість у процеси адаптації підприємства.

Фінансова гнучкість: в умовах форс-мажору класичні кошториси не працюють, тому запропоновано гнучке бюджетування з введенням резервних фондів (на випадок значних руйнувань інфраструктури, втрати постачальника тощо), що підвищить здатність реагувати на раптові фінансові загрози.

Операційна гнучкість: переналадка виробництва потребує сценаріїв швидкого перемикавання; створення варіативних режимів (режим енергоекономії, аварійний, ротаційний) дозволить підтримувати роботу в критичних ситуаціях.

Антикризова координація: слабка комунікація між блоками унеможливорює оперативну реакцію, тому доцільне створення міжфункціональних команд (з виробництва, логістики, ІТ, безпеки), що діятимуть як оперативні штаби.

Внутрішні комунікації: низька поінформованість працівників створює недовіру і спротив; необхідно запустити цифрові канали (внутрішній портал, чати, новинні дайджести) та регулярні опитування.

Оцінка ефективності: без системного виміру результатів адаптація стає хаотичною; впровадження адаптивної аналітики з оцінкою ключових показників (час реакції, гнучкість бюджету, динаміка опору змінам) дозволить не тільки моніторити, а й коригувати стратегію в реальному часі.

Таким чином, запропонована структура адаптивного впровадження для АТ «Мотор Січ» формує не лише набір дій, а повноцінну логіку переходу до управління, що ґрунтується на швидкості, децентралізації, цифровізації та залученості персоналу, як ключових умовах виживання та розвитку у кризовий період.

Упровадження адаптивного управління на АТ «Мотор Січ» має забезпечити не лише модернізацію управлінських процесів, а й конкретні стратегічні результати. У нинішніх умовах ключовими пріоритетами є скорочення часу реагування, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, зниження втрат у виробництві та стабілізація функціонування підприємства. Очікувані ефекти торкаються кількох управлінських вимірів:

- децентралізація рішень дозволить зменшити час на узгодження дій, забезпечити більшу відповідальність структурних підрозділів у сфері організаційної структури;
- гнучкість забезпечить зменшення втрат під час перебоїв чи обмежень ресурсів у сфері операційного управління;
- управління персоналом буде тривкішим до стресів і адаптивним за рахунок перерозподілу функцій та психологічної підтримки;
- прийняття рішень буде пришвидшено завдяки делегуванню повноважень і цифровим каналам моніторингу;
- сценарне планування дозволить готувати підприємство до різних варіантів розвитку подій, а не лише реагувати постфактум.

Інформація про очікувані ефекти узагальнена в табл. 3.

Таблиця 3

Очікувані результати за напрямками змін

Напрямок змін	Очікувані результати
Організаційна структура	Зменшення часу узгодження на 30–40%; зростання автономії підрозділів
Прийняття рішень	Прискорення ухвалення рішень у 1,5–2 рази; зменшення кількості ескалацій
Сценарне планування	Наявність готових реакцій на 80% типових ризиків; скорочення часу мобілізації ресурсів
Цифровізація управління	Реальне онлайн-управління KPI; прозора звітність для керівництва
Управління персоналом	Покращення стійкості персоналу до змін; зниження плинності кадрів
Операційна гнучкість	Швидка перебудова виробничих процесів; зменшення втрат під час перебоїв
Антикризова координація	Скорочення хаосу в кризових ситуаціях; підвищення узгодженості дій цехів
Внутрішні комунікації	Підвищення довіри до керівництва; зниження спротиву змінам
Оцінка ефективності	Можливість гнучкого коригування стратегії; зниження ризику дезадаптації

Реалізація адаптаційної стратегії передбачає впровадження конкретних управлінських рішень, контроль за їх ефективністю та внесення коригувань. Важливу роль має розвиток креативного потенціалу, адже робота з новими технологіями вимагає інноваційного типу мислення та підвищення кваліфікації співробітників.

Постійний моніторинг ефективності запроваджених заходів дозволяє оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства та за потреби змінювати підходи до управління.

Управління креативним потенціалом дозволяє систематизувати процес генерування та реалізації нових ідей, забезпечуючи їхню ефективну інтеграцію в діяльність підприємства. Його основні етапи наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Основні етапи управління креативним потенціалом

Етап	Основні завдання
Ініціація	Визначення ключових проблем, які потребують вирішення. Формулювання стратегічних цілей розвитку креативного потенціалу.
Планування	Розробка заходів щодо стимулювання творчої діяльності працівників. Визначення необхідних ресурсів та відповідальних осіб.
Організація та виконання	Організація та реалізація запланованих заходів, включаючи тренінги, мотиваційні програми, конкурсні ініціативи.
Моніторинг і контроль	Вимірювання ефективності реалізованих заходів за допомогою KPI (кількість нових ідей, рівень впроваджених рішень, рівень залученості працівників).
Завершення	Аналіз отриманих результатів, визначення подальших кроків щодо розвитку креативного потенціалу.

В сучасних реаліях, коли виробничі потужності АТ «Мотор Січ» розташовані біля зони бойових дій, керівництву підприємства необхідно аналізувати чинники, які безпосередньо чи опосередковано впливають на реалізацію стратегії адаптації та розвиток його креативного потенціалу.

За таких умов, реалізація стратегії адаптації машинобудівного підприємства є складним, але необхідним процесом, що забезпечує його стійкість та розвиток. Використання сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій, стратегічного планування та розвиток креативного потенціалу дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й ефективно використовувати нові можливості.

ВИСНОВКИ

Доведено, що впровадження стратегії адаптації на АТ «Мотор Січ» є критично необхідним кроком в умовах воєнного стану та високої турбулентності зовнішнього середовища, а креативний потенціал працівників відіграє важливу роль у створенні нових технологій, розробці продукції, підвищенні ефективності виробництва та адаптації до змін.

Визначено, що діюча централізована система управління є вразливою за ключовими критеріями адаптивності, зокрема затримки в ухваленні рішень, перевантаження управлінських ланок, слабка горизонтальна координація. За результатами SWOT-аналізу обґрунтовано стратегію адаптації, яка враховує переваги гібридного адаптивного підходу та дозволяє чітко розподілити функції між рівнями управління, усунути дублювання та забезпечити швидку реакцію на кризові сигнали.

З'ясовано, що очікувані ефекти охоплюють скорочення часу ухвалення рішень, підвищення операційної стійкості, зміцнення комунікації та стратегії персонального залучення. Обґрунтовано, що стратегія адаптації не лише підвищує ефективність у короткостроковій перспективі, але й формує стратегічну гнучкість у довгостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавловська, Н., Рудніченко, Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал: структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 394-400.
2. Гросул В.А., Филипенко О.М., Рачкован О.Д. Стратегія адаптації: теоретичні аспекти. *Економічний простір*. 2016. № 112. С. 129-139.
3. Corazza G. E., Lubart T. Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence*. 2021. № 9.
4. Miles R.E. and Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York. 1978.
5. Narivskiy A.E. Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. *Materials: corrosion, protection*. 2010. №11. P. 1-7.
6. Narivskiy A.E. Influence of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: corrosion, protection*. 2011. № 2. P. 33-40.
7. Нарівський О. Е., Солідор Н.А. Корозійні процеси і швидкість росту пітінгів сталей AISI 304 та 08X18H10T у модельних оборотних водах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. Серія: Технічні науки. 2011. № 23. С. 86-96.
8. Пригара, О., Ярош-Дмитренко, Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. № 2 (223), С. 108-114.
9. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент. 2013. 408 с.
10. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>. (дата звернення: 17.02.2025).
11. Савіцька Н. В., Коломієць О. Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 20. С. 143-146.

REFERENCES

- Havlovskaya, N., Rudnichenko, Ye., Harbuziuk, O. (2025). Creativity and creative potential: structural-content analysis and influence on innovative development. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 394-400. [in Ukrainian].
- Grosul, V.A., Filipenko, O.M., Rachkovan, O.D. (2016). Adaptation strategy: theoretical aspects. *Ekonomichnyi Prostir*, 112, 129-139. [in Ukrainian].
- Corazza, G.E., Lubart, T. (2021). Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence*, 9.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Narivskiy, A.E. (2010). Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. *Materials: Corrosion, Protection*, 11, 1-7.
- Narivskiy, A.E. (2011). Influence of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: Corrosion, Protection*, 2, 33-40.

- Narivskiyi, O.E., Solidor, N.A. (2011). Corrosion processes and pitting growth rate of AISI 304 and 08X18H10T steels in model circulating waters. *Visnyk Pryazovskyi State Technical University. Series: Technical Sciences*, 23, 86–96. [in Ukrainian].
- Pryhara, O., Yarosz-Dmytrenko, L. (2023). Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2(223), 108–114. [in Ukrainian].
- Pulina, T.V. (2013). Methodical approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises. Monograph. Zaporizhzhia: Aktsent. 408 p. [in Ukrainian].
- Pulina, T.V., Teslenok, I.M., Nosov, M.P. (2019). Problems and prospects for the development of business incubators in Ukraine as an innovative organizational structure. *Efektivna Ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (accessed 17.02.2025). [in Ukrainian].
- Savitska, N.V., Kolomiets, O.L. (2012). Management of enterprise's creative potential: strategy and tactics. *Naukovyi Visnyk of Lviv Polytechnic National University*, 20, 143–146. [in Ukrainian].

CREATIVE POTENTIAL AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE ADAPTATION STRATEGY OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Tetiana Pulina

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Alekseenko

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksii Alekseenko

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

The essence and components of the strategy for adapting a machine-building enterprise to changes in the external conditions are considered, the analysis of the external and internal conditions of PJSC "Motor Sich" is performed, and the directions for improving the adaptive management system of the enterprise using creative potential are substantiated.

The study, based on the practical case of PJSC "Motor Sich", systematically combines the analysis of changes in the external and internal environment of the enterprise in wartime conditions. The influence of external and internal conditional factors on changes in the enterprise's management decisions is analyzed using SWOT-analysis, which takes into account new critical conditions: military actions in the region, regulatory challenges, export restrictions, the impact of energy instability, cost inflation, changes in the global aircraft engine market, the impact of aging technical base, personnel shortage, organizational inertia and weak flexibility of sales policy in conditions of market restrictions. It is proven that the implementation of the adaptation strategy in martial law is not a separate crisis function, but should be a constant integrated process of strategic management, adapted to the macro- and microconditions.

Recommendations for the implementation of adaptive management on the basis of the development of creative potential and strengthening of innovative activity as key mechanisms of change are substantiated. This allows creating an applied model of transformation for machine-building enterprises in martial law, which is of practical value for management in crisis situations.

Specific steps are identified to strengthen the managerial stability of the enterprise, increase its flexibility and efficiency in conditions of crisis challenges. The results obtained can be used in the practice of managing machine-building enterprises in conditions of instability. The practical value of the study lies in the fact that, based on the analysis of the activities of PJSC "Motor Sich" in martial law, specific management solutions have been developed that can be used to implement

Pulina, T., Alekseenko, O. & Alekseenko, O. (2025). Creative potential as a tool for implementing the adaptation strategy of a machine-building enterprise. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 134-145. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-10>

an adaptive model of changes by machine-building enterprises on the basis of the development of creative potential. Developing creative potential allows you to more effectively coordinate creative

Keywords: machine-building enterprise, development, creative potential, adaptation strategy.