

УДК 658.5:334.012.64](045)

JEL Classification: L26, M10, D81, O33

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>

УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MANAGEMENT OF ADAPTABILITY IN SMALL BUSINESSES UNDER CONDITIONS OF STRATEGIC UNCERTAINTY

Коробка С. В.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-7521-6306

Svitlana Korobka

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv,
Lviv, Ukraine

Малі підприємства змушені оперативно реагувати на динамічні виклики сучасного середовища, що потребує розвитку гнучкого мислення, швидкого прийняття рішень і адаптації стратегій до нових умов. У статті аналізується проблема забезпечення адаптивності малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності, яка є характерною рисою сучасного бізнес-середовища. Адаптивність трактується як здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, розвивати внутрішній потенціал та відкривати нові можливості для стабільного функціонування й зростання. Взаємодія внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів визначає стадії розвитку підприємства. Циклічні ринкові зміни вимагають від малого підприємства постійної адаптації, що передбачає регулярний моніторинг і аналіз змін. Ефективність діяльності малого підприємства сьогодні багато в чому залежить від використання управлінських систем, які враховують його потреби, зокрема розробку стратегії зростання відповідно до його можливостей та оптимізацію економічних результатів через збалансоване управління всіма аспектами роботи. Адаптивний підхід до управління є ключем до сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності. Виділено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на адаптивність малих підприємств. Зазначено, що основними інструментами управління адаптивністю є: моніторинг середовища, який дозволяє виявляти ризики й можливості; гнучке стратегічне планування з урахуванням альтернативних сценаріїв; впровадження інновацій у процеси, продукцію чи послуги та оптимізація ресурсів. Особливу увагу приділено перевагам та викликам адаптивного управління у діяльності малого підприємства. Для забезпечення високого рівня адаптивності малі підприємства мають регулярно оновлювати свої стратегії, вдосконалювати управлінські системи та інвестувати у розвиток персоналу. Варто не забувати і про інноваційні стратегії розвитку, використанні цифрових технологій та впровадженні сучасних методів управління ризиками, які можуть істотно підвищити гнучкість і конкурентоспроможність малих підприємств. Не менш важливим є врахування культурних та організаційних аспектів, які впливають на ефективність адаптаційних процесів у різних умовах.
Ключові слова: адаптивність; мале підприємництво; малі підприємства; управління; стратегічна невизначеність.

Small businesses are forced to respond quickly to the dynamic challenges of the modern environment, which requires the development of flexible thinking, rapid decision-making and adaptation of strategies to new conditions. The article analyzes the problem of ensuring the adaptability of small businesses in the conditions of strategic uncertainty, which is a characteristic feature of the modern business environment. Adaptability is interpreted as the ability of an enterprise to quickly respond to changes in external conditions, develop internal potential and open up new opportunities for stable functioning and growth. The interaction of internal resources and external factors determines the stages of enterprise development. Cyclical market changes require a small enterprise to constantly adapt, which involves regular monitoring and analysis of changes. The effectiveness of a small enterprise today largely depends on the use of management systems that take into account its needs, in particular, the development of a growth strategy in accordance with its capabilities and the optimization of economic results through balanced management of all aspects of work. An adaptive approach to management is the key to sustain-

able development and maintaining competitiveness. External and internal factors that influence the adaptability of small enterprises are highlighted. It is noted that the main tools of adaptability management are: environmental monitoring, which allows identifying risks and opportunities; flexible strategic planning taking into account alternative scenarios; introduction of innovations into processes, products or services and optimization of resources. Particular attention is paid to the advantages and challenges of adaptive management in the activities of a small enterprise. To ensure a high level of adaptability, small enterprises should regularly update their strategies, improve management systems and invest in personnel development. It is also worth noting innovative development strategies, the use of digital technologies and the implementation of modern risk management methods, which can significantly increase the flexibility and competitiveness of small enterprises. No less important is the consideration of cultural and organizational aspects that affect the effectiveness of adaptation processes in different conditions.

Key words: adaptability; small entrepreneurship; small enterprises; management; strategic uncertainty.

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності, викликаній економічними, політичними, соціальними та екологічними факторами, особливої уваги набуває питання адаптивності малого підприємництва. Цей сектор є важливим компонентом економіки, що сприяє створенню нових робочих місць, впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. Однак постійні зміни у зовнішньому середовищі, викликані кризовими явищами, глобалізацією, воєнними діями та нестабільністю ринкових умов, формують серйозні ризики для його функціонування та розвитку. Малі підприємства стикаються з необхідністю швидкого реагування на динамічні виклики, що вимагає розвитку гнучкого мислення, оперативного прийняття рішень і вміння адаптувати стратегії до нових умов.

Формування дієвих підходів до забезпечення адаптивності малого підприємництва залишається недостатньо дослідженим, особливо в умовах стратегічної невизначеності. Це підкреслює актуальність вивчення даної проблеми, адже розвиток інструментів, що сприятимуть стійкості та гнучкості підприємств, дозволить ефективніше протидіяти викликам сучасності та використовувати потенційні можливості, які відкриваються навіть у кризових ситуаціях.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Питання управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності є актуальною темою, яка досліджувалася багатьма науковцями. Турко М. О. [7] аналізує поняття "економічна адаптивність підприємства", визначаючи її як здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє зберігати та посилювати економічні позиції підприємства в умовах непередбачуваних змін. Кривобок К. В. [4] пропонує розглядати адаптацію як багатогранний процес, що включає оцінку загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища, а також перерозподіл внутрішніх ресурсів для забезпечення стійкості організації.

Ареф'єва О. В. та Побережна З. М. [2] наголошують на необхідності комплексної інтеграції всіх управлінських складових для досягнення

стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічних змін. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. [3] досліджують теорію адаптації бізнесу в умовах невизначеності та пропонують різноманітні підходи до її управління в умовах невизначеності. У дослідженні Пілецької С. Т., Коритько Т. Ю. [6] аналізується система адаптивного управління підприємствами в умовах змінного зовнішнього середовища.

Проаналізовані літературні джерела дозволяють стверджувати, що адаптивність є запорукою виживання і розвитку малих підприємств в умовах стратегічної невизначеності. Однак, при достатній кількості напрацювань у дослідженнях теоретичних та практичних аспектів адаптивності, у науковій літературі недостатньо дослідженою є специфіка прояву адаптивності в секторі малого підприємництва в Україні, що означає необхідність подальшої розробки даної теми.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є розробка науково обґрунтованих рекомендацій та практичних інструментів для підвищення адаптивності малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети статті було використано комплекс теоретичних та практичних методів дослідження, що забезпечують всебічний аналіз управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. Теоретичні методи, такі як аналіз, синтез, абстрагування та узагальнення, застосовувалися для вивчення наукової літератури, систематизації підходів до управління адаптивністю та формування концептуальної бази дослідження. Графічні методи сприяли візуалізації отриманих результатів. Цей підхід дозволив забезпечити наукову обґрунтованість висновків і розробити практичні рекомендації для малого підприємництва.

РЕЗУЛЬТАТИ

Адаптивність малого підприємства є важливою умовою його ефективної діяльності в умовах постійних змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Вона полягає в здатності швидко реагувати на нові виклики, коригувати стратегії та операційні процеси, а також вико-

ристовувати можливості, які з'являються в динамічному ринковому середовищі.

У сучасних умовах адаптивність дозволяє малим підприємствам знижувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, і раціонально використовувати наявні ресурси. Це включає оптимізацію виробничих процесів, інтеграцію інновацій, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток більш гнучкої системи управління.

Адаптивність (əˈdæp.təˈbɪl.ə.tɪ) здатність або бажання змінюватися, щоб відповідати іншим умовам: здатність до адаптації є необхідною якістю в робочому середовищі, яке постійно змінюється [1].

На сьогодні більшість малих підприємств України стикаються з кризовими ситуаціями. Аналіз їхньої діяльності показує, що керівники пов'язують негативні результати з трьома основними проблемами: обмеженістю ресурсів, зниженням платоспроможності споживачів та недосконалістю податкової політики, що є особливо важким для малих підприємств з обмеженими можливостями адаптуватися до змін.

Індекс активності малого бізнесу в Україні (UBI) на початок 2024 року становить 37,3 (з максимальних 100). Хоча цей показник трохи зріс у порівнянні з попереднім дослідженням (36,3), він все ще залишається нижчим за рекордне значення серпня 2023 року (38,2). Це вказує на втому малого бізнесу від невизначеності та застою на ринку, хоча кількість замовлень та обсяг виробництва залишаються стабільними. Малі підприємства припинили накопичувати товарні запаси, і цей спад триває з червня 2022 року [5].

Мале підприємництво покращило прогнози щодо своєї діяльності у 2024 році. Очікування від результатів діяльності компаній значно зросли порівняно з січнем 2022 року (10,3%), а наступного року становлять +20,7% у порівнянні з 2023 роком. Попередній максимум цього показника був зафіксований в листопаді 2022 року (17,3%) [5].

Майже половина представників малого підприємництва (44,5%) планує збільшити персонал у 2024 році. 83,3% респондентів вважають людські ресурси ключовими для відновлення компаній після війни [9].

Мале підприємство є відкритою економічною системою, яка постійно взаємодіє з навколишнім середовищем, що безпосередньо впливає на розвиток і використання його потенціалу. Зміни в мікро-, мезо- і макросередовищі визначають особливості цього процесу.

Динамічна взаємодія між внутрішніми ресурсами та зовнішніми факторами визначає стадію розвитку підприємства. Зміни на ринку вимагають від малих підприємств постійної адаптації, що включає моніторинг і оцінку змін у середовищі. У сучасних умовах ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від застосування

управлінських систем, що відповідають їхнім потребам, зокрема, створення стратегії розвитку, що враховує можливості підприємства, а також оптимізація економічних результатів через збалансоване управління всіма аспектами роботи. Для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності необхідно використовувати адаптивний підхід у управлінських практиках підприємства.

Отже, адаптивність не тільки забезпечує стабільність малого бізнесу, але й відкриває нові перспективи для його довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та дозволяє ефективно розвиватися в умовах невизначеності.

Адаптивність має велике значення для малого підприємництва з кількох причин. По-перше, вона дозволяє підприємствам зберігати актуальність і конкурентоспроможність. На ринку, що постійно змінюється, підприємства, які не в змозі або не хочуть адаптуватися, можуть відстати. По-друге, адаптивність допомагає підприємствам знижувати ризики. Маючи здатність швидко реагувати на зміни, підприємства можуть мінімізувати негативні наслідки від непередбачених подій, таких як економічні труднощі або збої в ланцюгах постачань.

Адаптивність малого підприємства визначається як здатність оперативно і ефективно реагувати на зміни як у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, технологічні, соціальні фактори), так і у внутрішніх умовах (організаційні зміни, обмеження ресурсів), вносячи корективи у свої стратегії, процеси, продукти та бізнес-моделі.

Результатом інтеграції кількох ключових факторів адаптивності малого підприємства є: здатності оперативно реагувати на зміни, впровадження інновацій, ефективного управління ризиками, раціонального використання ресурсів та розвитку організаційної культури, яка сприяє гнучкості та постійному прогресу. Ці складові дозволяють підприємствам підтримувати стабільність і конкурентоспроможність, навіть за умов змінного та нестабільного середовища. В умовах невизначеності адаптивність малого підприємства дає йому можливість не лише зберегти свою діяльність, але й активно шукати нові можливості для зростання та розвитку.

Управління адаптивністю малого підприємства – це процес, що забезпечує його гнучкість і здатність ефективно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Це включає створення умов для безперервного розвитку підприємства, оптимізацію його ресурсів і впровадження сучасних підходів до організації бізнес-процесів.

Важливим інструментом для підтримки стійкості та конкурентоспроможності малих підприємств в умовах швидко змінюваного зовнішньо-

го середовища є управління його адаптивністю. Досягнення ефективної адаптації можливе через застосування комплексного підходу (рис.1), який включає моніторинг зовнішніх змін, гнучке стратегічне планування, впровадження інновацій, роз-

виток кадрового потенціалу, раціональне використання ресурсів та оцінку ризиків. Впровадження цих компонентів дає змогу підприємствам не лише оперативно реагувати на зміни, але й використовувати їх як нові можливості для розвитку.



Рис. 1. Основні елементи управління адаптивністю малого підприємства

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, адаптивність стає критичним фактором для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Чинники управління адаптивністю малого підприємства включають ключові аспекти, які визначають можливість організації швидко та ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі. Це охоплює стратегії, що дозволяють підприємству зберігати оперативність і конкурентоспроможність, навіть в умовах нестабільності чи змін.

Важливу роль відіграють управлінські практики, спрямовані на розвиток інновацій, гнучкість у прийнятті рішень, оптимізацію ресурсів та забезпечення комунікації серед співробітників. Внутрішні фактори, такі як організаційна

культура та готовність до змін, також значно впливають на здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики (рис. 2).

Ефективне управління адаптивністю залежить від збалансованого врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також від застосування системного підходу до моніторингу та аналізу змін. Значні переваги в покращенні конкурентоспроможності та стабільності підприємства приносить управління адаптивністю, оскільки дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни та внутрішні виклики. Проте для досягнення успіху в цьому напрямі важливо проводити ретельне планування, яке враховує можливі ризики та обмеження, пов'язані з обсягом ресурсів.

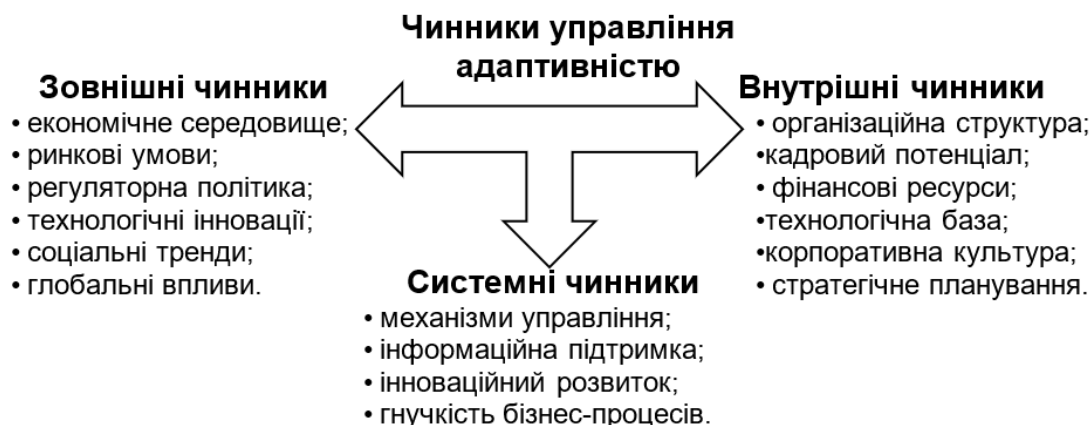


Рис. 2. Чинники управління адаптивністю малих підприємств

Джерело: узагальнено автором

Для ефективного реалізації адаптивних стратегій необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає моніторинг змін, постійну оцінку ситуації та можливість коригування планів у

реальному часі. Такий баланс між гнучкістю та ефективним використанням наявних ресурсів дає змогу підприємству розкривати свій потенціал і зміцнювати свої позиції на ринку.

Важливим інструментом для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства є управління адаптивністю, дозволяючи

йому швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати використання наявних ресурсів (рис. 3).



Рис. 3. Переваги та недоліки управління адаптивністю малого підприємства

Джерело: запропоновано автором

Серед основних переваг можна виокремити здатність до швидкої адаптації до економічних коливань, підвищення рівня інноваційності, зниження ризиків через прогнозування змін, а також підтримка стабільності в умовах невизначеності. Водночас існують певні недоліки, зокрема високі витрати на впровадження змін, складність їх реалізації в малих підприємствах, можливі помилки в прогнозуванні та вплив зовнішніх факторів. Таким чином, для успішної реалізації адаптивного управління важливо знайти баланс між гнучкістю

та ресурсними витратами, а також підтримувати стратегічний фокус на довгострокових цілях.

Управління адаптивністю в малому підприємстві має значний потенціал для забезпечення його стійкості, розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринку, застосування адаптивних підходів стає не просто перевагою, а необхідністю.

Ключові перспективи адаптивного управління у малих підприємствах (рис. 4) охоплюють ши-

рокий спектр переваг, що сприяють їхньому розвитку та конкурентоспроможності.

Швидке впровадження інноваційних технологій і цифровізація бізнесу забезпечують оптимізацію

процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. Розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації створює нові компетенції, необхідні для реагування на зміни.



Рис. 4. Ключові перспективи управління адаптивністю у малому підприємстві

Джерело: запропоновано автором

Здатність швидко адаптуватися до кризових ситуацій та формувати партнерські зв'язки дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку. Важливим аспектом є інтеграція принципів екологічної та соціальної відповідальності, що покращує репутацію компанії. Такий комплексний підхід забезпечує стійкість і конкурентну перевагу малих підприємств у сучасних умовах.

Реалізація перспектив адаптивного управління у малих підприємствах супроводжується низкою викликів. Одним із ключових аспектів є забезпечення доступу до фінансових ресурсів, необхідних для впровадження адаптивних рішень та інновацій. Важливим фактором є навчання як власників

бізнесу, так і персоналу для формування необхідних компетенцій і навичок. Також потребується розвиток культури гнучкості та інноваційності, яка сприятиме ефективній адаптації до змін і стимулюватиме стійкий розвиток підприємства.

ДИСКУСІЯ

Дослідження підтвердило важливість адаптивності для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності малих підприємств у мінливих умовах. Особливу увагу приділено взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, а також ролі інновацій та цифрових технологій у підвищенні ефективності. Подальші дослідження мають зосередитись на практичних рекомендаціях

для підприємств і глибшому аналізі впливу зовнішніх факторів на їхню адаптивність.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує важливість адаптивності як ключового елемента стійкості та розвитку малих підприємств в умовах стратегічної невизначеності. Адаптивність дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах економічної нестабільності та технологічних

змін, а й використовувати ці зміни як можливості для інновацій та росту.

У перспективі подальші дослідження повинні зосередитись на аналізі впливу конкретних зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних) на адаптивність підприємств, а також на розробці практичних рекомендацій для малих підприємств щодо впровадження ефективних адаптивних стратегій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Adaptability – Definition and Explanation (2025). Oksfordskyi ohliad – The Oxford Review. *oxford-review.com*. <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/adaptability-definition-and-explanation/>.
2. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2021). Kholistychne upravlinnia adaptyvniosti pidpriemstva v umovakh tsyklichnoi ekonomiky [Holistic management of enterprise adaptability in cyclical economy conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskyi politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 18, 64-70. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229> [in Ukrainian].
3. Khalina, V., & Abielientsev, Ye. (2023). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti [The theory of business adaptation to conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> [in Ukrainian].
4. Kryvobok, K.V. (2018). Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyscha [Justification of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and Society*, 14, 412-420. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf [in Ukrainian].
5. Malyi biznes Ukrainy u 2024 [Small business of Ukraine in 2024] (2024, 3 Serpnia). <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/> [in Ukrainian].
6. Piletska, S.T., & Korytko, T.Iu. (2018). Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyscha [The system of adaptive management of the enterprise in the conditions of a changing external environment]. *Biznes-Inform – Business-Inform*, 12, 435–440. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000989367> [in Ukrainian].
7. Turko, M. O. (2016). Sutnist poniattia «ekonomichna adaptyvniost pidpriemstva» [The essence of the concept of «economic adaptability of the enterprise»]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1, 15-19 [in Ukrainian].
8. U 2024 rotsi maizhe 80% MSB planuiut rozshyriuvaty biznes ta zaluchaty koshty u rozvytok [In 2024, almost 80% of SMEs plan to expand their business and attract funds for development] (February 22, 2024). *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia – European Business Association*. <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyryuvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/> [in Ukrainian].
9. Wilbers Gary (2023, 16 August). Adaptatsiia do zmin: stratehii dlia maloho biznesu v nevyznacheni chasy [Adapting to Change: Strategies for Small Businesses During Uncertain Times]. <https://www.linkedin.com/pulse/adapting-change-strategies-small-businesses-during-times-gary-wilbers>
10. Adaptability – Cambridge Dictionary (2025). *dictionary.cambridge.org*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/adaptability>