

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГАЛІКА ВОЛОДИМИР СЕРГІЙОВИЧ

УДК 005.21:334.012.63

ДИСЕРТАЦІЯ


**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА
СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ В.С. Галіка

Науковий керівник: Марта Іванівна Копитко, д.е.н., професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Галіка В.С. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

У дисертаційній роботі вирішене актуальне науково-практичне завдання, яке полягало в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» сформовано цілісне розуміння теоретичної сутності стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу через акцент на їхній гнучкості та здатності функціонувати в умовах змін, коли саме стратегічна логіка дозволяє поєднати місію і візію підприємства, постановку цілей і цінностей, а також аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу в єдину послідовність управлінських дій. Обґрунтовано, що стратегія має базуватися не на окремих фрагментарних рішеннях, а на взаємопов'язаній системі принципів, де комплексність і системність забезпечують внутрішню узгодженість, адаптованість підтримує актуальність у швидкозмінному середовищі, безпековість закріплює орієнтацію на протидію загрозам, безперервність перетворює стратегію на документ постійного оновлення, а результативність дає можливість оцінювати досягнутий соціально-економічний ефект через показники розвитку підприємства.

Доведено, що для підприємств малого та середнього бізнесу адаптація є не ситуативною реакцією, а постійною управлінською необхідністю, оскільки саме гнучкість і адаптивність визначають здатність виживати та розвиватися в умовах ринкової невизначеності, технологічних зрушень і змінних вимог споживачів. Розкрито, що адаптація може набувати різної логіки, від збереження стабільності та мінімізації ризиків на основі попереднього досвіду до активного пошуку можливостей через оперативне оновлення стратегій із залученням внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а відтак вибір виду адаптації має узгоджуватися з наявним адаптивним потенціалом підприємства. Обґрунтовано авторське розуміння адаптивного потенціалу як здатності забезпечувати економічну безпеку і стійкість через формування гнучких стратегій, а також показано його зв'язок із параметрами аналізу середовища функціонування, ресурсного забезпечення, оцінювання, оптимізації ресурсів і встановлення узгодженості для досягнення цілей розвитку.

У другому розділу «Аналітичне підґрунття формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» показано, що траєкторії малого і середнього сегментів у переробній промисловості є асиметричними, оскільки шок 2022 року проявився як найрізкіший злам у кількості підприємств і зайнятості, водночас обсяги реалізації та інвестиційна поведінка відновлюються за різною логікою, де середній бізнес частіше компенсує втрати через структурну перебудову, а малий бізнес через гнучкість коротких серій і швидке переформатування операцій. Разом із цим доведено, що частка активного використання технологій на базі штучного інтелекту з постпандемічного інструмента операційної зручності перетворюється на інструмент виживання і швидкої перебудови після 2022 року, що підсилює управлінську керованість у плануванні, контролі якості, роботі з клієнтами та реагуванні на логістичні й енергетичні обмеження, а прогнозна складова

фіксує збереження тренду на поглиблення цифровізації як умовної опори стійкості у 2026–2027 роках.

Обґрунтовано, що постпандемічні наслідки, воєнні обмеження та технологічні зрушення створили ситуацію, коли адаптивність підприємства є не конкурентною перевагою, а передумовою збереження операційної безперервності, тому її оцінювання має спиратися на цілісний, а не частковий інструментарій. Запропоновано інтегральний підхід оцінювання, у межах якого адаптивність розкладається на чотири взаємопов'язані складові, що відображають здатність підприємства змінювати продуктово-ринковий портфель і процесне управління, підтримувати технічну стійкість та впроваджувати технології на базі штучного інтелекту, забезпечувати доступність, якість та захищеність даних для рішень, а також розвивати кадровий потенціал і безпеку праці. Показано процес формування індикаторів, ваг і шкали інтерпретації з опорою на незалежну експертну думку, а також аргументовано доцільність окремого розгляду малого і середнього бізнесу через різну природу управлінських циклів і різну “ціну” помилки під час змін. Практична частина демонструє, що метод дозволяє порівнювати різні траєкторії підприємств, виявляти проблеми формувати адресні рекомендації, тоді як прогнозування інтегральних значень на 2026–2028 роки формує підґрунття для планування сценарних кроків цифрової трансформації і підсилення стійкості в умовах невизначеності.

Встановлено, як цифровізація, представлена через частку підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, пов'язана з динамікою розвитку бізнесу у період, коли умови господарювання різко змінилися і виник структурний злам після 2022 року. Для цього використано комбінований підхід, у межах якого першочергово розраховується композитний індекс розвитку, як інтегральне узагальнення кількох різнотипних параметрів, інноваційної активності, інвестицій, зайнятості та додаткових індикаторів, шляхом приведення їх до порівнюваного вигляду через стандартизовані значення, а потім оцінюється залежність індексу від

цифровізації з урахуванням воєнного періоду як окремого чинника, який змінює логіку взаємозв'язків. Показано, що такого роду підхід дозволяє уникнути одновимірних висновків, оскільки розвиток у кризовий період відображає одночасно втрати, перебудову та часткову компенсацію через модернізацію і підвищення інвестиційної інтенсивності. Метод надає змогу інтерпретувати цифровізацію як механізм керованості і продуктивності, який може частково компенсувати кадрові обмеження через автоматизацію, прогнозування та точніше планування.

У третьому розділі «Удосконалення методичного забезпечення формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» побудовано функціональну модель IDEF0 забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, у якій дерево вузлів і контекстна діаграма задають формалізований опис перетворення вхідних інформаційних ресурсів у вихідні результати з урахуванням керівних впливів і механізмів реалізації, а система ICOM дозволяє впорядкувати відповідальні елементи процесу та зв'язки між ними, що в сукупності забезпечує послідовність підготовки, ухвалення та реалізації рішень, підсилює контроль за виконанням стратегічних завдань адаптації, зменшує ризик розриву між плануванням і практикою та створює методичну основу для подальшого розгортання моделі на рівні конкретних процедур, ресурсного забезпечення й управлінських ролей у цифрово трансформованому зовнішньому середовищі.

Запропоновано і реалізовано комплексний інструментарій вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, який починається з експертної ідентифікації та ранжування найвагоміших факторів, спричинених посиленою цифровою трансформацією та воєнним станом. Далі процес зосереджується на формалізованому багатокритеріальному зіставленні альтернатив через метод аналізу ієрархій Томаса Сааті із побудовою трирівневої ієрархії, застосуванням попарних

порівнянь за шкалою важливості, оцінюванням узгодженості суджень і підсумковим розрахунком пріоритетів через U_i , що забезпечує відтворюваність результату, знижує суб'єктивізм вибору, дає можливість пояснювати управлінське рішення через ваги критеріїв і логіку ієрархії та підводить до практичного висновку щодо доцільності стратегії прискореного розвитку в умовах зростання технологічної складності, ресурсної напруженості та підвищених ризикованості як такої.

Сформовано авторський підхід до побудови динамічно активної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах посилення цифровізації та воєнного стану, у межах якого обґрунтовано пріоритет гнучкості та системності як базових правил адаптації, деталізовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення як структурної основи ухвалення рішень і супроводу реалізації стратегії, визначено ключові завдання динамічної адаптації, що охоплюють підвищення економічної безпеки, задоволення інформаційних потреб, сканування та інтеграцію нових цифрових технологій, формування гнучкої організаційної структури й посилення кібербезпеки, разом із цим розкрито логіку мотиваційного механізму, який поєднує матеріальні, нематеріальні та дисциплінарні стимули для підтримки адаптаційних змін. Окреслено очікувані соціально-економічні результати у вигляді зростання адаптаційного потенціалу, масштабованості, переосмислення управління персоналом і трансформації загальної стратегії розвитку, що створює методичне підґрунття для практичного впровадження стратегії як керованої системи постійного вдосконалення в нестабільному цифрово-безпековому зовнішньому середовищі.

Ключові слова: адаптивне управління, стратегічне управління, адаптивний потенціал, стратегічний розвиток, малий бізнес, середній бізнес, переробна промисловість, функціональне моделювання, ієрархічне впорядкування, економічна безпека, зовнішнє середовище, цифрова трансформація, модель IDEF0, штучний інтелект.

ANNOTATION

Halika V.S. Adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises in the context of digital transformation. A qualification research work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (07 «Management and administration»). – “KROK” University, Kyiv, 2026.

The dissertation solved a relevant scientific-practical problem, which consisted in generalizing and substantiating scientific and theoretical foundations and forming methodological and applied approaches to improving adaptive development strategies of small and medium-sized businesses in the context of digital transformation.

In the first chapter, «Theoretical and methodological foundations for forming adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises under digital transformation», an integral understanding of the development strategy of small and medium-sized enterprises is formed by emphasizing their flexibility and ability to function under conditions of change. It is precisely strategic logic that makes it possible to combine the enterprise's mission and vision, the setting of goals and values, as well as the analysis of internal and external influencing factors into a single sequence of managerial actions. It is substantiated that a strategy should rely not on separate, fragmented solutions, but on an interconnected system of principles, where complexity and a systemic approach ensure internal coherence, adaptability maintains relevance in a rapidly changing environment, security orientation reinforces the focus on counteracting threats, continuity turns the strategy into a document of constant updating, and effectiveness makes it possible to evaluate the achieved socio-economic effect through indicators of enterprise development.

It is proven that for small and medium-sized enterprises, adaptation is not a situational reaction, but a constant managerial necessity, since flexibility and

adaptability determine the ability to survive and develop under conditions of market uncertainty, technological shifts, and changing consumer requirements. It is revealed that adaptation can take on different logic, from maintaining stability and minimizing risks based on previous experience to an active search for opportunities through the оперативне updating of strategies with the involvement of internal and external resources. Therefore, the choice of the type of adaptation should be aligned with the existing adaptive potential of the enterprise. The author's understanding of adaptive potential is substantiated as the ability to ensure economic security and resilience through the formation of flexible strategies. Its connection is also shown with the parameters of analyzing the operating environment, resource provision, evaluation, resource optimization, and establishing coherence for achieving development goals.

In the second chapter, «The analytical foundation for forming adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises under digital transformation», it is shown that the trajectories of the small and medium segments in the processing industry are asymmetric, since the shock of 2022 manifested itself as the sharpest break in the number of enterprises and employment. At the same time, sales volumes and investment behavior are recovering according to different logic, where medium-sized enterprises more often compensate for losses through structural restructuring, while small enterprises do so through the flexibility of short production runs and rapid reconfiguration of operations. Along with this, it is proven that the share of active use of technologies based on artificial intelligence is transforming from a post-pandemic tool of operational convenience into a tool for survival and rapid restructuring after 2022. This strengthens managerial controllability in planning, quality control, customer work, and responding to logistical and energy constraints, while the forecasting component records the preservation of the trend toward deepening digitalization as a conditional pillar of resilience in 2026–2027.

It is substantiated that post-pandemic consequences, wartime constraints, and technological shifts have created a situation in which enterprise adaptability is

not a competitive advantage but a prerequisite for maintaining operational continuity. Therefore, its assessment should rely on a holistic, rather than partial, toolkit. An integral assessment approach is proposed, within which adaptability is decomposed into four interrelated components that reflect the enterprise's ability to change its product and market portfolio and process management, maintain technical resilience and implement technologies based on artificial intelligence, ensure the availability, quality, and protection of data for decision-making, and develop human resources potential and occupational safety. The procedure for forming indicators, weights, and an interpretation scale based on independent expert opinion is shown, and the expediency of separately considering small and medium-sized enterprises is argued due to the different nature of managerial cycles and the different "cost" of error during change. The practical part demonstrates that the method makes it possible to compare different enterprise trajectories, identify problems, and form targeted recommendations, while forecasting integral values for 2026–2028 creates a foundation for planning scenario steps of digital transformation and strengthening resilience under conditions of uncertainty.

It is established how digitalization, represented through the share of enterprises that actively use technologies based on artificial intelligence, is linked to the dynamics of business development in a period when business conditions changed sharply and a structural break emerged after 2022. For this purpose, a combined approach is formed, within which a composite development index is first calculated as an integral generalization of several heterogeneous parameters, innovation activity, investments, employment, and additional indicators, by bringing them to a comparable form through standardized values. Then, the dependence of the index on digitalization is assessed, taking into account the wartime period as a separate factor that changes the logic of interrelationships. It is shown that this kind of approach makes it possible to avoid one-dimensional conclusions, since development in a crisis period simultaneously reflects losses, restructuring, and partial compensation through modernization and increased investment intensity. The method makes it possible to interpret digitalization as a

mechanism of controllability and productivity that can partially compensate for staffing constraints through automation, forecasting, and more accurate planning.

In the third chapter, «Improving the methodological support for forming adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises under digital transformation», a functional IDEF0 model is constructed to ensure the operation of adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises. In this model, the node tree and the context diagram provide a formalized description of transforming input information resources into output results, taking into account controlling influences and implementation mechanisms. The ICOM system makes it possible to organize the responsible elements of the process and the relationships between them. Taken together, this ensures the consistency of preparing, making, and implementing decisions, strengthens control over the fulfillment of strategic adaptation tasks, reduces the risk of a gap between planning and practice, and creates a methodological basis for further deploying the model at the level of specific procedures, resource support, and managerial roles in an externally transformed environment shaped by digital transformation.

A comprehensive toolkit for selecting the optimal adaptive development strategy of small and medium-sized enterprises in our country is proposed and implemented. It begins with expert identification and ranking of the most significant factors caused by intensified digital transformation and martial law. This then proceeds to a formalized multi-criteria comparison of alternatives through the method of Thomas Saatchi's hierarchy analysis with the construction of a three-level hierarchy, the use of pairwise comparisons on the importance scale, the assessment of the consistency of judgments and the final calculation of priorities through U_i , which ensures the reproducibility of the result, reduces the subjectivity of choice, makes it possible to explain the management decision through the weights of the criteria and the logic of the hierarchy, and leads to a practical conclusion regarding the feasibility of the strategy of accelerated

development in conditions of increasing technological complexity, resource tension and increased risk as such.

An authorial approach to constructing a dynamically active adaptive development strategy for small and medium-sized enterprises under intensified digitalization and martial law is formed. Within this approach, the priority of flexibility and systemic thinking is substantiated as the basic rules of adaptation. The role of information and analytical support is detailed as the structural foundation for decision-making and for accompanying the implementation of the strategy. Key tasks of dynamic adaptation are defined, covering the strengthening of economic security, meeting information needs, scanning and integrating new digital technologies, forming a flexible organizational structure, and strengthening cybersecurity. Along with this, the logic of a motivational mechanism is revealed, combining material, non-material, and disciplinary incentives to support adaptive changes. The expected socio-economic results are outlined in the form of growth in adaptive potential, scalability, a rethinking of personnel management, and the transformation of the overall development strategy. This creates a methodological foundation for the practical implementation of the strategy as a managed system of continuous improvement in an unstable external environment characterized by both digital and security challenges.

Keywords: adaptive management, strategic management, adaptive potential, strategic development, small business, medium-sized business, processing industry, functional modeling, hierarchical ordering, economic security, external environment, digital transformation, IDEF0 model, artificial intelligence.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Галіка В.С. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 3 (71). С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-67-73>

2. Stasyshyn A., Ruda I., Tkachuk D. & Galika V. Using adaptive potential to counterattack crisis situations in the context of ensuring financial security and business sustainability of enterprises. *Financial Internet Quarterly*. Vol.20. 2024. No.2. pp.15-25. (Web of Science). *Особистий внесок здобувача: розглянуто особливості забезпечення бізнес-стабільності через адаптивні стратегії розвитку*. DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0009>

3. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано ключові складові сучасної системи адаптивного управління малими та середніми підприємствами*.

4. Копитко М.І., Галіка В. Оптимізація операційної діяльності підприємств на основі застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №4. С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-132-139>. *Особистий внесок здобувача: виокремлено напрямки для оптимізації операційної діяльності підприємства на основі застосування адаптивних стратегій*.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Копитко М.І., Галіка В.С. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Ольборг (Данія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2023 р. 327 с. С. 237-239. Особистий внесок здобувача: охарактеризовано особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії*.

6. Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Формування стратегії*

соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні : Мат. ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (23–25 листопада 2023 р., м. Львів). Львів: Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 76-77. *Особистий внесок здобувача: визначено сутність поняття адаптивної стратегії розвитку підприємства*.

7. Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1932>. *Особистий внесок здобувача: визначено складові сучасного адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємства малого й середнього бізнесу*.

8. Галіка В.С. Вплив адаптивної стратегії на забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали XLII-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 березня 2024 р., м. Мілан (Італія)): ВАДНД, 301 с. С. 215-216.

9. Галіка В.С. Характеристика адаптивного підходу в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С.71-72.

10. Вінічук М.В., Галіка В.С. Сучасні адаптивні стратегії безпекового розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (30 січня 2025 р., м. Кропивницький,) / за заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. 242 с. С. 123-124. *Особистий*

внесок здобувача: охарактеризовано особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії.

11. Галіка В.С. Особливості адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до змін зовнішнього середовища, які не контролюються. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: Всеукраїнська науково-практичної конференція (14 листопада 2025 року, м. Львів). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 494 с. С. 85-87.*

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	28
1.1. Теоретичні основи побудови стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу	28
1.2. Науково-теоретичні підходи до змісту та структури адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу	43
1.3. Методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	74
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	76
2.1. Тенденційний аналіз змін в розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні із урахуванням посиленої цифровізації	76
2.2. Оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації	93
2.3. Аналіз впливу фактору цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні	109
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	124
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	127
3.1. Моделювання забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації	127
3.2. Методичний підхід до вибору оптимальних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу із врахуванням посиленої цифрової трансформації	143
3.3. Побудова ефективної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнний стан	157
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	171
ВИСНОВКИ	174
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	178
ДОДАТКИ	198

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. На сьогоднішній день розвиток підприємств малого та середнього бізнесу дедалі більше визначається не лише якістю продукту або послуги, але й здатністю підприємства швидко пристосовуватися до змін в самих технологіях, поведінці споживачів, логіці конкуренції та правилах взаємодії з державними і приватними інституціями. Цифрова трансформація постала не окремим напрямом модернізації, а умовою збереження життєздатності підприємства, коли ключові процеси створення цінності переносяться у середовище платформ, даних, електронних каналів збуту, віддалених форматів роботи та автоматизованих процедур ухвалення управлінських рішень. В такого роду обставинах підприємство вже не конкурує лише ціною або локальною впізнаваністю, воно конкурує швидкістю реакції, якістю клієнтського досвіду, прозорістю внутрішніх процедур, здатністю працювати з інформацією та готовністю інтегрувати рішення на базі застосованих цифрових технологій у виробництво, маркетинг, логістику, фінанси й комунікації. Разом із цим, навіть цифрова трансформація не гарантує успіху автоматично, оскільки вона загострює потребу в адаптивних стратегіях, які поєднують технологічні зміни з організаційною перебудовою, розвитком компетентностей персоналу, оновленням бізнес-моделі та зміцненням стійкості до ризиків.

Особливо показовою стала ситуація після пандемії COVID-19, коли для багатьох підприємств малого та середнього бізнесу питанням першої необхідності стала здатність підтримувати операційну діяльність за умов переривань, обмежень мобільності, нестабільного попиту та змін у споживчих звичках. Відтак, саме тоді стало очевидно, що наявність сторінки в соціальних мережах або епізодичні онлайн продажі не дорівнюють цифровій трансформації. Потрібні узгоджені зміни в управлінні, коли планування, контроль, облік, робота з клієнтами, постачання і сервіс мають

підтримуватися цілісним набором інструментів та правил, а не випадковими рішеннями. Для підприємств малого та середнього бізнесу це ускладнюється обмеженими фінансовими ресурсами, дефіцитом часу власника, залежністю від ключових працівників та нерівномірним доступом до компетентностей у сфері даних, кібербезпеки та автоматизації. При такій ситуації адаптивна стратегія розвитку є способом поєднати прагнення до зростання з реаліями обмежень, зокрема через вибір пріоритетів цифрової трансформації, визначення критичних процесів, поетапність упроваджень, оцінку ризиків і формування культури змін. Також, зростає значення партнерств, екосистемної взаємодії та використання зовнішніх сервісів, коли підприємство не будує все самостійно, а інтегрує доступні інструменти, зберігаючи контроль над ключовими даними і клієнтськими відносинами.

Після повномасштабного збройного вторгнення російської федерації в нашу країну актуальність теми адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації зросла ще більше. Підприємницька діяльність відбувається в умовах об'єктивної небезпеки, перебоїв у логістиці, ризиків фізичної втрати активів, нестабільного енергопостачання, міграції персоналу та зміни географії попиту. За таких обставин цифрова трансформація починає виконувати не лише функцію підвищення ефективності, але і функцію забезпечення безперервності діяльності, відновлюваності процесів і керованості підприємства. Дистанційні формати роботи, електронна комерція, хмарні сервіси, електронний документообіг, аналітика продажів і запасів, інструменти кіберзахисту, а також рішення на базі застосованих цифрових технологій для управління ланцюгами постачання стають практичними механізмами виживання. Разом із цим підвищується вразливість підприємств до цифрових ризиків, серед яких шахрайство, витоки даних, зупинка операцій через кібератаки, залежність від зовнішніх платформ і сервісів, а також помилки впровадження, коли витрати на технологічні зміни не перетворюються на стійкий результат. Тому стратегічного значення набуває

саме адаптивність, тобто здатність будувати гнучкі сценарії розвитку, швидко переглядати пріоритети, перебудовувати процеси і забезпечувати баланс між швидкістю змін та керованістю.

Далі контексті переходу до підходів Суспільства 5.0, де технологічний прогрес має працювати на добробут людини, безпеку і сталість, підприємства малого та середнього бізнесу потребують стратегій, які враховують не лише економічну доцільність, але і соціальну відповідальність, етичність роботи з даними, інклюзивність сервісів та довіру клієнтів. Адаптивні стратегії розвитку мають спиратися на чітке розуміння, які саме зміни створюють цінність, які компетентності потрібні персоналу, як організувати управлінські процедури і комунікації, яким чином проводити оцінку результатів цифрової трансформації без втрати фокусу на основній місії підприємства. Саме тому дослідження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації є своєчасним і практично значущим, оскільки дозволяє сформулювати науково обґрунтовані підходи до вибору інструментів, побудови сценаріїв, управління ризиками та забезпечення стійкого розвитку підприємств у середовищі постійних змін.

Питанням формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, а також суміжним аспектам стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів, розвитку цифрової економіки присвячені праці українських дослідників, зокрема: В. Алкема, Н. М. Андріїв, В. Г. Андрійчук, Я. М. Андрущенко, В. В. Апалькова, Н. Белікова, Т. О. Біляк, Н. В. Богомазова, М. І. Бубенко, І. А. Бурлакова, О. Бутнік Сіверський, К. О. Бужимська, Н. В. Валінкевич, В. О. Василенко, В. А. Верб, С. М. Веретюк, О. В. Виноградова, О. С. Вишневський, В. П. Вишневський, В. О. Войтенко, В. Г. Воронкова, О. А. Гавриш, О. М. Гайдаєнко, О. М. Гаркушенко, О. М. Голобородько, О. М. Головинський, Д. Голушко, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, А. А. Гриценко, І. Губарева, С. А. Давимука, Л. Є. Довгань, І. В. Євсєєва Северина, М. В.

Желіховська, В. П. Завгородній, Т. С. Завгородня, В. І. Захарченко, О. А. Зінченко, П. В. Зуб, С. О. Зубков, М. Каліберда, Г. М. Калач, Т. О. Каменська, О. В. Карпенко, Г. Т. Карчева, А. В. Кваско, В. Кінарьов, Ю. В. Кіндзерський, Л. З. Кіт, С. І. Князєв, М. І. Копитко, С. В. Коляденко, В. Р. Краліч, М. О. Кравченко, Г. О. Крамаренко, Н. М. Краус, М. Ф. Криштанович, О. І. Кульчицький, О. О. Курцадзе, С. В. Кузьменко, О. Є. Кузьмін, Л. Л. Лазебник, О. В. Левченко, Д. В. Липницький, А. В. Лобас, В. О. Локтєв, В. І. Ляшенко, К. Малькова, М. В. Мартиненко, Н. Г. Метеленко, І. Мігус, С. О. Михайловина, Ю. О. Нікітін, В. О. Нікітенко, О. В. Новікова, Д. В. Огородня, В. А. Опенько, А. Панчук, П. Г. Перерва, І. В. Перезовова, В. В. Пілінський, О. І. Потапова, В. В. Прохорова, О. І. Пушкар, М. Є. Рогоза, С. К. Рамазанов, Н. Л. Савицька, В. О. Салабай, О. С. Силкін, Н. С. Скопенко, Н. П. Сисоліна, О. О. Стороженко, І. В. Струтинська, І. В. Тараненко, Л. М. Таранюк, З. І. Тимошенко, Г. Ю. Ткачук, Н. Трушкіна, Л. І. Федулова, О. О. Фурсін, Д. О. Хахалєв, А. І. Хвостіков, М. І. Чепелюк, Г. Г. Чмерук, Г. Л. Чміль, Н. В. Чухрай, Н. І. Чухрай, Н. С. Шевчук, О. О. Шапуров, А. М. Штангрет, Н. О. Шпак, О. Ягольницький та інші. Віддаючи належне науково-практичному доробку вищезазначених науковців, слід зазначити, що наявні дослідження не рідко описують цифрову трансформацію як набір інструментів або окремих управлінських практик, тоді як для малого та середнього бізнесу критичною є саме архітектура адаптації, тобто узгодження стратегічних рішень, організаційних змін, компетентностей персоналу та даних, які використовуються в управлінні, разом із цим недостатньо системно описані механізми вибору адаптивної траєкторії залежно від ресурсних обмежень, галузевої специфіки й рівня зрілості підприємства.

Науково-практичне завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів удосконалення сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано згідно з планом наукових досліджень у межах науково-дослідної роботи ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», зокрема НДР «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), в межах якої розроблено механізм удосконалення стратегічного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність у вирішенні наступних *завдань*:

- сформуванати теоретичне підґрунтя побудови стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу;
- визначити методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації;
- запропонувати науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації;
- розробити інструментарій оцінювання впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу;
- обґрунтувати теоретично-методичний підхід до формалізації забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах посиленої цифрової трансформації;

– сформулювати комплексний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в нашій країні в умовах посиленої цифрової трансформації та воєнного стану;

– виокремити науково-практичні засади побудови адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнного стану.

Об’єкт дослідження – процеси адаптивного управління і цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування та реалізації адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій змін у формуванні адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх факторів на формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; *моделювання* – для розробки відповідних моделей за темою дисертаційного дослідження; *інтегрального оцінювання* – для оцінювання й здійснення експеримента; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату системи удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; *інтегрального аналізу* – під час оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації; *композитного індексу* – під час аналізу впливу фактору цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні; *функціонального моделювання* – під час побудови моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу;

графічний – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

- теоретичне підґрунття побудови стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу як відкритих соціально-економічних систем завдяки узгодженню ролі таких підприємств у ринковій екосистемі з авторським набором принципів формування сучасної стратегії, що поєднує комплексність, системність, адаптованість, безпековість, безперервність і результативність у вигляді інтегрованої основи для подальшого моделювання процесу стратегічного розвитку;

- методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації шляхом конкретизації змісту цифровізації та цифрової трансформації як процесів, що змінюють бізнес-моделі та управлінські рішення, виділення ключових факторів впливу, включно з потребою інвестицій, потребою безпеки даних і новими ринковими умовами, а також обґрунтування моделі функціонування адаптивної стратегії, де реагування на цифровізаційний вплив ґрунтується на виявленні сигналів змін, аналізі їх наслідків, ранжуванні як загроз або можливостей, формуванні системи адаптації, налагодженні ресурсного забезпечення та узгодженні з системою управління

економічною безпекою і ризиками кібербезпеки у межах законодавства нашої країни;

– науково-практичний інструментарій оцінювання впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в умовах структурного зламу 2022–2025 років через комбінування побудови композитного індексу розвитку на основі стандартизації показників та багатофакторної лінійної регресійної моделі за методом найменших квадратів із воєнною змінною і терміном взаємодії, де цифровізація операціоналізована як частка підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, що дає змогу відокремити ефект цифровізації від ефекту воєнного періоду, перевірити зміну сили впливу у фазі високої невизначеності та забезпечити придатність моделі до інтерпретації ключових переломних моментів емпіричної динаміки;

– комплексний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в нашій країні в умовах посиленої цифрової трансформації та воєнного стану шляхом поєднання методу Дельфі для експертного виокремлення та ранжування ключових змінних впливу із подальшим застосуванням методу аналізу ієрархій Томаса Сааті, що передбачає побудову ієрархічної структури мети, критеріїв CH1–CH5 і альтернатив AS1–AS2, виконання попарних порівнянь за шкалою важливості, перевірку узгодженості через показники Λ_{\max} , CI і CR, а також завершальне зіставлення альтернатив через функцію корисності U_i , що забезпечує обґрунтований вибір стратегії з урахуванням одночасного тиску цифровізації та воєнних викликів, включно із зростанням ролі технологій на базі штучного інтелекту.

набули подальшого розвитку:

– науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації, який, на відміну від фрагментарних оцінок окремих параметрів, формує інтегральний показник на основі чотирьох рівновагових складових, стратегічно-

організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної, соціально-кадрової, із деталізацією індикаторів і ваг, процедурою експертного узгодження через метод Дельфі у три раунди та перевіркою узгодженості оцінок, а також забезпечує прикладне розмежування інтерпретації для малого і середнього сегментів з апробацією на реальних підприємствах і прогнозуванням інтегральної траєкторії адаптивності на 2026–2028 роки як підґрунтям для відповідних управлінських рекомендацій;

- теоретично-методичний підхід до формалізації забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах посиленої цифрової трансформації через застосування функціонального моделювання IDEF0 (Integration DEFinition for Function Modeling), що, на відміну від наявних описових викладів, дозволяє структуровано відобразити дерево вузлів із визначенням вершини S0, логіку перетворення вхідних інформаційних об'єктів у вихідні за допомогою керівних впливів і механізмів виконання, а також систематизувати потоки даних і ресурсів за підходом ICOM (Input, Control, Output, Mechanism) із виокремленням категорій використаної інформації, що підвищує керованість, прозорість і відтворюваність ухвалення рішень у межах адаптації;

- науково-практичні засади побудови адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнного стану через системне поєднання правил формування стратегії, ключових завдань динамічної адаптації, механізму інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення рішень, орієнтирів стратегічного спрямування та мотиваційного механізму із позитивними і негативними стимулами, що разом формує керовану логіку безперервних коригувань, забезпечує узгодженість ресурсного забезпечення з поточним рівнем адаптаційного потенціалу й економічної безпеки та підсилює стійкість підприємства до цифрових і безпекових викликів, включно з необхідністю посилення заходів кібербезпеки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими організаціями: XXXVII Міжнародна науково-практична конференція: Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку. (м. Ольборг, Данія, 07 жовтня 2023 року); IX Всеукраїнська науково-практична конференція: Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні. (м. Львів, з 23 до 25 листопада 2023 року); V Міжнародна конференція: Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. (м. Київ, 07 грудня 2023 року); XLII Міжнародна науково-практична конференція: Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку. (м. Мілан, Італія, 07 березня 2024 року); всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти: Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання). (м. Львів, 22 листопада 2024 року); міжнародна науково-практична конференція: Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації. (м. Кропивницький, 30 січня 2025 року); всеукраїнська науково-практична конференція: Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток (м. Львів, 14 листопада 2025 року); обліково-фінансовий механізм в системі менеджменту: міжнародний круглий стіл, Академія прикладних наук (м.Познань, Польща, 17 листопада 2023 року); фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти: науково-практичний семінар, ЛьвДУВС (м. Львів, 23 листопада 2023 року); управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах впливу невизначеності середовища. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: круглий стіл (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в практичну діяльність малих та середніх підприємств, зокрема ТОВ «Мікс Діджитал» (Довідка № 01 від 12.01.2026), ТОВ «Адміксер ЮА» (Акт про впровадження № 004 від 06.01.2026), ТОВ «ГОУ2НЕТ» (Довідка № 0031 від 18.12.2025).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях за списком праць. У публікаціях, опублікованих у співавторстві, особисто здобувачу належать: розглянуто особливості забезпечення бізнес-стабільності через адаптивні стратегії розвитку [188]; охарактеризовано ключові складові сучасної системи адаптивного управління малими та середніми підприємствами [73]; виокремлено напрямки для оптимізації операційної діяльності підприємства на основі застосування адаптивних стратегій [74]; охарактеризовано особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії [75]; визначено сутність поняття адаптивної стратегії розвитку підприємства [77]; визначено складові сучасного адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємства малого й середнього бізнесу [76]; охарактеризовано особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії [16].

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях:

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 11 наукових працях, серед яких: 1 стаття в наукометричій базі Web of Science; 3 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 7 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (194 найменувань на 21 сторінках) і 7 додатків, розміщених на 23 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 221 сторінка, з яких основний текст – 177 сторінок, що містить 38 рисунків та 21 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи побудови стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Глобальний досвід у сфері економічного розвитку показує, що ключовим елементом ринкової системи в умовах змін є присутність та взаємодія підприємств різних розмірів - великих, середніх та малих - та їх збалансоване безпекове співіснування. В цій екосистемі саме малий і середній бізнес відіграють особливо динамічну роль. Він розвивається на основі масштабного товарного виробництва, сприяє темпам економічного зростання і характеризується гнучкістю у виборі ринкових стратегій. Малий та середній бізнес важливий для насичення ринку споживчими товарами та послугами, впровадження інновацій, створення нових робочих місць, а також більш ефективного та швидкого технічного переоснащення виробництва. Відтак, саме малі й середні підприємства зазвичай відрізняються високою мобільністю, ефективними методами управління, відсутністю складних довгострокових виробничих планів, меншою кількістю працівників та формують новий соціальний шар підприємців-власників.

Дослідження підприємств малого та середнього бізнесу мають вирішальне значення з кількох причин. Відтак, ці підприємства життєво важливі для світової економіки, вносячи значний внесок у зайнятість, інновації та економічну різноманітність. Їх часто називають основою як розвинених, так і економік, що розвиваються, створюють численні робочі місця і сприяють місцевому економічному розвитку. Притаманна їм гнучкість і адаптованість дозволяють їм швидко реагувати на ринкові тенденції і потреби споживачів, що змінюються, стимулюючи економічний

динамізм і конкуренцію. Вкрай важливо розуміти унікальні проблеми та можливості, з якими стикаються ці підприємства, такі як доступ до капіталу, нормативно-правова база та технологічна адаптація. Знання відіграють ключову роль у формуванні політики та систем підтримки, які сприяють виживанню та зростанню цих підприємств, тим самим підвищуючи ширшу економічну стійкість та інновації. При цьому, стратегічний розвиток цих підприємств особливо важливий в умовах воєнного стану та наслідків глобальної пандемії COVID-19. Відтак, такого роду надзвичайні обставини кардинально змінили бізнес-середовище, створивши унікальні проблеми. Під час воєнного стану підприємства часто стикаються з операційними труднощами, включаючи обмеження на пересування, збої в ланцюжках постачання та підвищені ризики безпеки. Пандемія також призвела до швидких змін у поведінці споживачів та бізнес-операціях, що вимагало адаптації до цифрових платформ та моделей віддаленої роботи.

У таких нестабільних умовах стратегічний розвиток підприємств малого й середнього бізнесу має важливе значення для їхнього виживання та зростання. Це передбачає переосмислення бізнес-моделей, посилення цифрових можливостей, а також інноваційне управління ресурсами та обслуговування ланцюжків постачання. Дослідження у цій галузі мають життєво важливе значення, оскільки вони дають уявлення про ефективні стратегії, які допомагають цим підприємствам долати кризи, продовжувати свою діяльність та отримувати вигоду з нових можливостей, що виникають у ці важкі часи. Зосередження уваги на своєму стратегічному розвитку в таких гіпердинамічних умовах життєво важливе не лише для самих підприємств, а й для підтримки економічної безпеки в цілому.

Початок розвитку малого й середнього бізнесу в Україні припадає на період незалежності країни у 1991 році. Це був час формування основ підприємництва на тлі переходу до ринкової економіки [18;89]. У цей період відбувалася активна приватизація державних підприємств, що сприяло появі багатьох нових приватних компаній. Однак, цей процес також

супроводжувався численними викликами: нестабільністю економіки, високими інфляційними процесами, а також недосконалою законодавчою базою.

Проте, починаючи з 1995 року, цей процес почав сповільнюватися через низку негативних економічних факторів [127;135]. На цьому етапі важливим став процес адаптації національного законодавства до міжнародних, особливо європейських, стандартів. Значним кроком у цьому напрямку стало прийняття у 2008 році Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» та Закону України про державну підтримку малого підприємництва. Це сприяло уніфікації класифікації підприємств згідно з рекомендаціями ЄС [34;121;82;113].

Серйозним випробуванням стали події 2014 року, анексія Криму та загострення ситуації на Сході України через дії російської федерації, що вплинули на економічне середовище країни. Багато підприємств зазнали збитків або були змушені переорієнтувати свою діяльність. Незважаючи на це, український малий і середній бізнес продемонстрував стійкість, адаптуючись до нових реалій.

У 2022 році, з введенням воєнного стану у відповідь на повномасштабне вторгнення російської федерації, розвиток малого та середнього бізнесу в Україні увійшов у новий етап. Цей період характеризується надзвичайними викликами, але й можливостями для переосмислення та адаптації бізнес-моделей. Підприємства малого та середнього бізнесів змушені були швидко реагувати на зміни умов, знаходити нові способи ведення діяльності, активно використовувати цифрові технології та шукати нові ринки. Водночас, важливим фактором стала підтримка національного виробника та локальних ініціатив, що сприяло зміцненню внутрішнього ринку (рис.1.1).

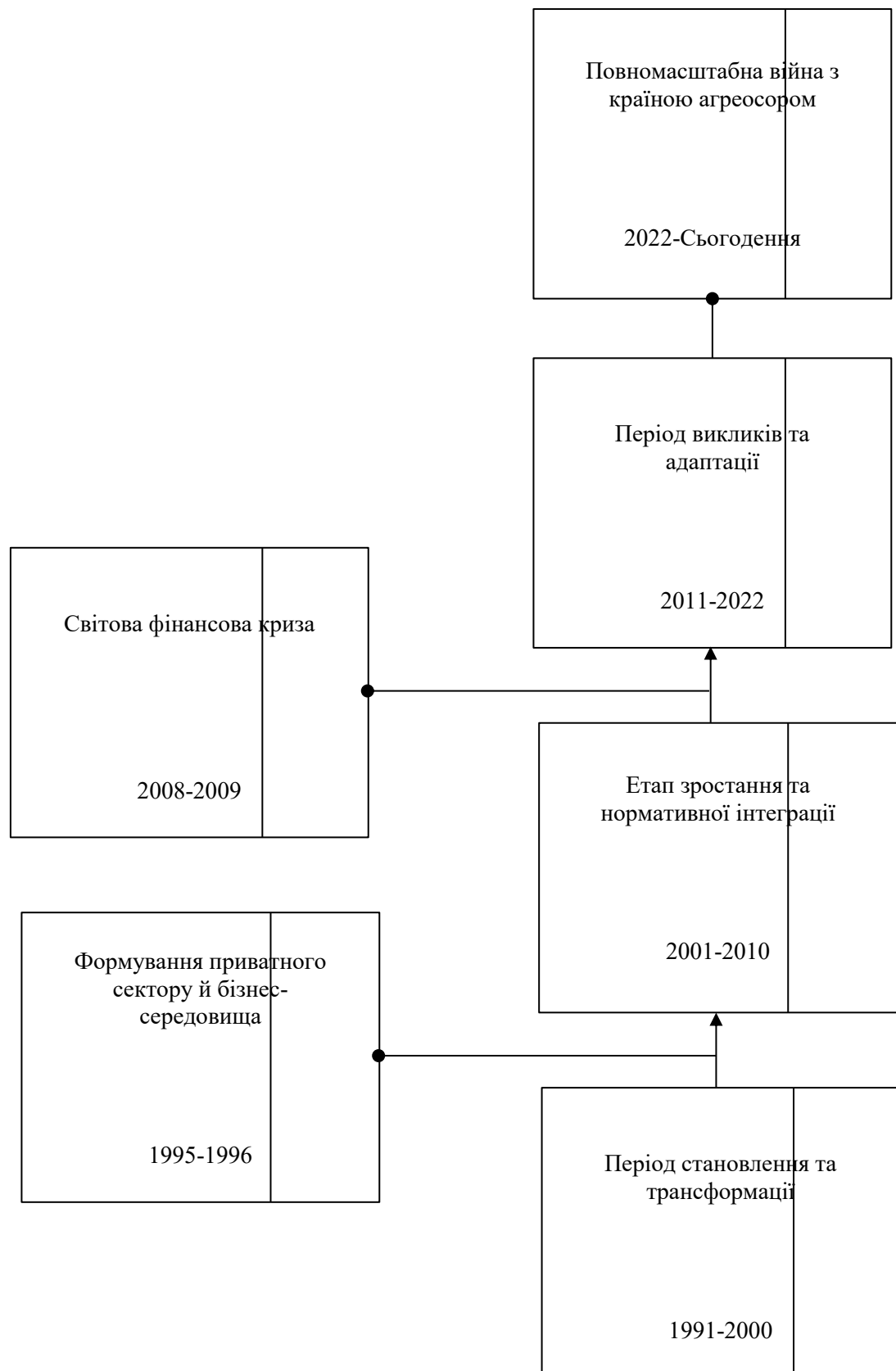


Рис.1.1. Етапи розвитку малого й середнього бізнесу в Україні

Джерело: систематизовано автором

Історичний шлях малого й середнього бізнесу в Україні призвів до нагальної потреби в адаптуванні під гіпердинамічне зовнішнє середовище.

Основу цього бізнесу складають підприємства. В цілому, враховуючи вже сформовані точки зору, ми частково підтримуємо думку А. Ляшенко [90, с. 162-171] про те, що тривалий успіх підприємства, який виражається у прибутках та задоволенні потреб бізнесменів, а також у виконанні соціально-економічних обов'язків перед державою, можливий завдяки створенню умов для безпечного розвитку. Автори А. Загородний та Г. Вознюк [50, с. 24] у своїх визначеннях розвитку підприємства акцентують увагу на переході до кращого якісного стану, що включає підвищення ефективності та захист від зовнішніх негативних впливів.

Для досягнення успіху підприємство повинно аналізувати потреби клієнтів, пропонувати конкурентні товари, послуги, адаптуватися до змін на ринку та законодавчих вимог. Це означає, що підприємство постійно шукає кращі умови для свого розвитку. Зміни, як кількісні, так і якісні, зміщують його зі стану стабільності. Забезпечення довготривалої стабільності підприємства, згідно з теорією самоорганізації систем, вимагає комплексного підходу до заходів, спрямованих на забезпечення адаптації й безпеки у новому якісному стані.

Можна зробити висновок, що підприємство як об'єкт організації представляє собою відкриту систему, яка функціонує як інтегрована цілісність. При цьому, основними характеристиками підприємства є ініціативність [47, с. 157], відкритість [108, с. 33], стабільність функціонування [125, с. 60], цілеспрямованість, а також функціональність, яка означає наявність різних функціональних підсистем і сфер діяльності підприємства.

В цілому, узагальнюючи проведені дослідження [44;49;39;40], можна стверджувати, що підприємство – це відкрита соціально-економічна система, що динамічно взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем. Важливою рисою підприємства є його адаптивність, тобто здатність ефективно реагувати на зміни в економічних, технологічних, соціальних та політичних умовах. Ця

адаптивність включає гнучкість у прийнятті рішень, швидке впровадження інновацій та здатність передбачати майбутні тренди.

Огляд літератури засвідчує, що існує кілька різних трактувань сутності підприємств малого бізнесу в наукових колах. Зокрема, З. Варналій [12, с. 111] визначає малий бізнес як діяльність малих підприємств та окремих громадян, що мають на меті отримання прибутку. Важливо, що така діяльність не обов'язково повинна бути високоризиковою чи інноваційною, вона може включати будь-які види господарських зусиль, спрямовані на реалізацію економічних інтересів підприємців. Інший погляд, представлений С. Азізовим та П. Камінським [1, с. 19], виокремлює малі та середні підприємства як сукупність, яка не входить до складу монопольних об'єднань, виконуючи при цьому важливу функціональну роль у економіці. Ця точка зору акцентує на значенні малих та середніх підприємств як незалежних гравців на ринку, які сприяють розвитку конкуренції та інновацій, не будучи частиною великих корпоративних структур. Нарешті, Л. Васильєва [14, с.56] розглядає малий бізнес не як просту статистичну категорію, а як економічний сегмент з новими якісними характеристиками. Вона підкреслює, що малий бізнес об'єднує у собі власника та підприємця, зосереджуючись на інноваціях та маючи спрощені комунікативні та інформаційні системи. Цей підхід висвітлює унікальність малого бізнесу, його здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та реагувати на нові виклики, завдяки чому малий бізнес є критично важливим для інноваційного розвитку економіки (рис.1.2).

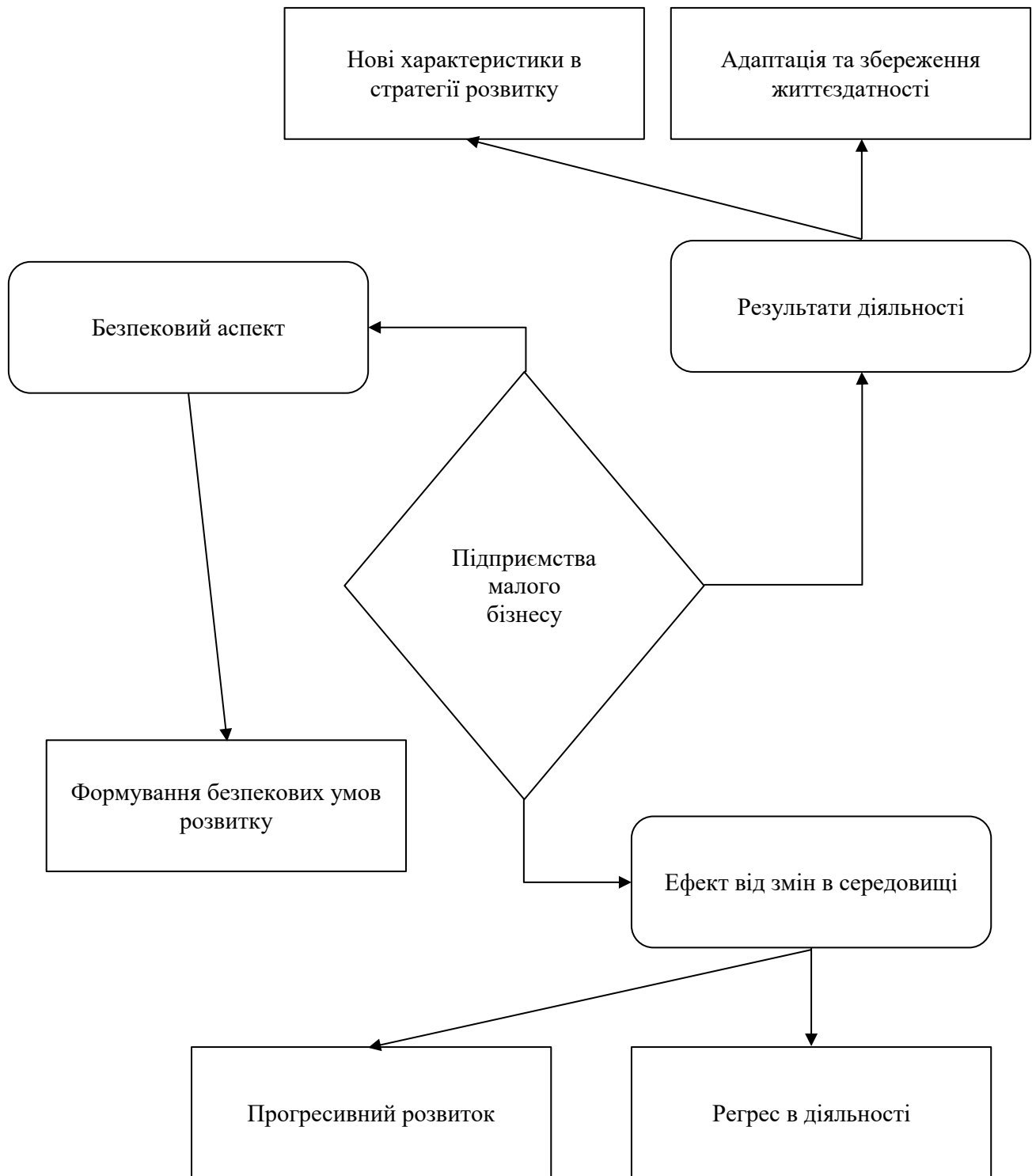


Рис.1.2. Характеристики поняття «підприємства малого бізнесу»

Джерело: сформовано автором

Щодо середнього бізнесу, то як зазначає в літературі [67, с. 12], це бізнес основною якого є заробіток прибутку та відповідність суспільним та індивідуальним потребам на конкретних ринках протягом певного періоду

часу. Ураховуючи наявні ресурси, ці бізнес-суб'єкти повинні зосередитися на таких завданнях: розвивати інновації у своїй продукції (роботах, послугах) шляхом розширення асортименту, вдосконалення виробничих процесів, задоволення змінних потреб споживачів, залучення альтернативних джерел фінансування та розширення присутності на нових ринках (рис.1.3).



Рис.1.3. Характеристики поняття «підприємства середнього бізнесу»

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи, слід зазначити, що підприємства малого та середнього бізнесу – це гнучкі та адаптивні відкриті соціально-економічні системи, які

інтегрують економічну безпеку та стратегію розвитку в свої бізнес-моделі для досягнення стабільності та ефективності в динамічному ринковому середовищі. Головна мета діяльності таких підприємств полягає у розвитку їхнього адаптивного потенціалу, що сприяє безпековому розвитку, забезпечуючи стійкість та здатність до інновацій у відповідь на мінливі ринкові виклики.

Необхідно зазначити, що попри це, що більшість науковці розглядають малий й середній бізнеси окремо, спільні риси у них більше чим достатньо. Відтак, підприємства малого та середнього бізнесу, всупереч відмінності в масштабах, поєднує кілька ключових характеристик, які становлять основу їхньої операційної та стратегічної ідентичності. Однією з найбільш видатних особливостей є їх характерна гнучкість та адаптованість. На відміну від великих компаній, підприємства малого та середнього бізнесу, як правило, більш гнучкі і можуть швидко реагувати на зміни на ринку, споживчі переваги і технологічні досягнення. Така гнучкість дозволяє їм використовувати можливості та більш ефективно змінювати свої стратегії перед нових проблем або змін у бізнес-середовищі. Ще однією визначальною характеристикою є їхній тісний зв'язок із клієнтською базою. Малий та середній бізнес часто розвиває міцні відносини зі своїми клієнтами, що призводить до більш глибокого розуміння їхніх потреб та переваг. Більше того, підприємства малого та середнього бізнесу, як правило, мають простішу організаційну структуру. Ця простота часто призводить до швидших процесів прийняття управлінських рішень, оскільки тут менше верств бюрократії. При цьому є й характерні відмінності (табл.1.1).

Розглядаючи поняття «стратегія розвитку підприємства», Ю. Гончаров, Ю. Лапчик [28, с.195] визначають це поняття довогостроковий план діяльності, що націлений на повноцінне досягнення поставлених цілей та завдань, при цьому включаючи постійний контроль та моніторинг, в процесі яких даний план піддається зміні чи модернізації.

Дещо іншої думки притримується Р. Захарчин [51, с.247], зазначаючи, що дане поняття слід трактувати як систему, яка відображає сукупність цілей та засобів економічного розвитку підприємства в контексті довгострокового аспекту часу.

Таблиця 1.1

Характерні відмінності в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

Підприємства малого бізнесу	Підприємства середнього бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> - обмежений капітал та ресурси. Малі підприємства часто працюють з обмеженим доступом до капіталу та ресурсів, що впливає на масштаби їхніх операцій, маркетингові можливості та загальне зростання бізнесу; - локалізовані операції. Зазвичай зосереджуються на обслуговуванні місцевих чи регіональних ринків, пропонуючи продукти чи послуги, адаптовані до конкретних потреб та переваг їх безпосередньої спільноти; - підприємницьке лідерство. Не рідко очолюються окремими власниками або невеликою групою партнерів, відображають бачення та цінності своїх засновників, що призводить до появи унікальних бізнес-моделей та корпоративної культури. 	<ul style="list-style-type: none"> - більший доступ до капіталу. Середній бізнес, як правило, має кращий доступ до фінансування та ресурсів, ніж малі підприємства, що дозволяє здійснювати більш значні інвестиції у технології, таланти та розширення; - більш широке охоплення ринку. Не рідко працюють у більшому масштабі, ніж малі підприємства, потенційно обслуговуючи вітчизняні чи міжнародні ринки, і мають різноманітнішу клієнтську базу; - професійний менеджмент. Зазвичай працюють вже професійні менеджери і формалізована структура управління, яка може принести інший стратегічний підхід порівняно з малими підприємствами, які часто управляються попросту самими власниками.

Джерело: сформовано автором

В той же час Ю. Погорелов [109, с.78], розкриває поняття «стратегія розвитку підприємства» більш детально. Так, на думку автора це поняття слід визначати як неперервний процес, який реалізується у відповідності до створеної штучно або сформованої природнім шляхом програми, внаслідок реалізації ряду змін та перетворень на підприємстві, внаслідок чого формуються якісно новий стан діяльності підприємства. При цьому кожен новий стан надає нові риси в системі діяльності, що відкриває нові можливості та перспективи для реалізації потенціалу підприємства.

На сьогоднішній день категорія «стратегія розвитку підприємства» є ключовою в питанні збереження стабільності функціонування та

покращення якісних чи кількісних характеристик діяльності підприємства. З огляду на це, ряд авторів вкладають в це поняття різноманітні контексти та характеристики. Для розуміння ключових контекстів цього поняття, нами був проведений морфологічний аналіз поняття «стратегія розвитку підприємства» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Морфологічний аналіз сутності поняття
«стратегія розвитку підприємства»

Характеризуючий контекст	Складові частини
Базис поняття	процеси планування [17], програма [28; 54; 109], напрямки розвитку [33;68;93], комплекс заходів [4; 70; 83]
Ціль реалізації	формування стратегічного плану [17; 70; 93], підвищити здатність виживання підприємства [33], досягнення стратегічної мети [54; 68]; формування нових можливостей підприємства [109]
Об'єкт діяльності	ресурси підприємства [4], цілі підприємства [17; 28; 59; 83], стратегія підприємства [33; 62], вектори розвитку підприємства [54; 68], показники підприємства [93]; стан підприємства [109]
Напрямок дії	етапи розвитку підприємства [4; 109], конкурентоздатність підприємства [33], короткострокова та довгострокова перспектива підприємства [70; 66], інноваційний розвиток [83]

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, поняття «стратегія розвитку підприємства» слід трактувати як генеральний план дій, який спрямований на виявлення та використання унікальних сильних сторін, адаптацію до змін ринку та пошук інноваційних рішень для досягнення сталого зростання, безпечових умов та конкурентної переваги.

Далі, виокремимо ключові наукові позиції щодо основних принципів формування стратегії розвитку підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Ключові наукові позиції щодо основних принципів формування стратегії розвитку підприємства

Принципи	Цілеспрямованості	Реалістичності	Логічності	Комплексності	Інтегрованості	Системності	Безперервності	Адаптивності	Послідовності	Гнучкості	Ефективності	Наукової обґрунтованості	Ієрархічності	Мінімізації ризиків	Оптимальності	Інноваційності	Об'єктивності	Альтернативності	Полівекторності	Узгодженості
А. Баланович [6, с.78]	+			+		+		+			+	+		+	+		+			+
Л. Жилінська [45, с.80]	+	+	+		+	+		+		+			+			+		+		
М. Хацер [145, с.110]	+			+			+	+				+			+		+			
К. Дудок, М. Прокопів, А. Івачевський [38, с.13]	+			+		+		+			+	+		+	+		+			+
А. Мазаракі [92, с.78]	+			+			+					+		+				+	+	
С. Клименко [68, с.345]	+	+				+			+	+		+				+			+	
С. Васи́лига [13, с.124]	+						+	+				+			+					+
В. Швед, А. Горобець [149, с.40]	+					+	+							+			+		+	

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, узагальнюючи, запропонуємо авторське бачення ключових принципів формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Ключові принципи формування сучасної стратегії розвитку
підприємств малого та середнього бізнесу

№	Принципи	Сутність принципів
1	Принцип комплексності	Принцип комплексності: Цей принцип підкреслює важливість цілісного підходу до розвитку стратегії. Комплексність гарантує, що стратегія враховує усі ключові фактори, що впливають на успіх підприємства малого та середнього бізнесів, і забезпечує їх взаємодію та взаємопідтримку.
2	Принцип системності	Системний підхід забезпечує, що всі елементи стратегії пов'язані та взаємодіють як єдина структура. Це означає, що стратегічні рішення приймаються з урахуванням їх впливу на всі елементи підприємства малого або середнього бізнесів
3	Принцип адаптованості	У швидкозмінному світі важливо постійно оцінювати та оновлювати стратегію, щоб вона залишалася актуальною. Адаптованість означає гнучкість у прийнятті змін та здатність швидко реагувати на нові виклики та можливості з метою осучаснення
4	Принцип безпековості	Розвиток безпекового потенціалу підприємства, включаючи економічну, технологічну та інформаційну безпеку, є критично важливим. Це гарантує, що підприємство малого або середнього бізнесів може протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечуючи безпековий розвиток
5	Принцип безперервності	Стратегія повинна бути так званим «живим» документом, що постійно розвивається та оновлюється протягом усього життєвого циклу підприємства. Це забезпечує, що підприємство залишається відповідним та конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі
6	Принцип ефективності	Кінцева мета будь-якої стратегії – це створення соціально-економічного ефекту, який може вимірюватися через зростання прибутків, підвищення ринкової частки або покращення загальної продуктивності підприємства як малого, так і середнього бізнесів

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, представимо авторське бачення сучасної моделі формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (рис.1.4).

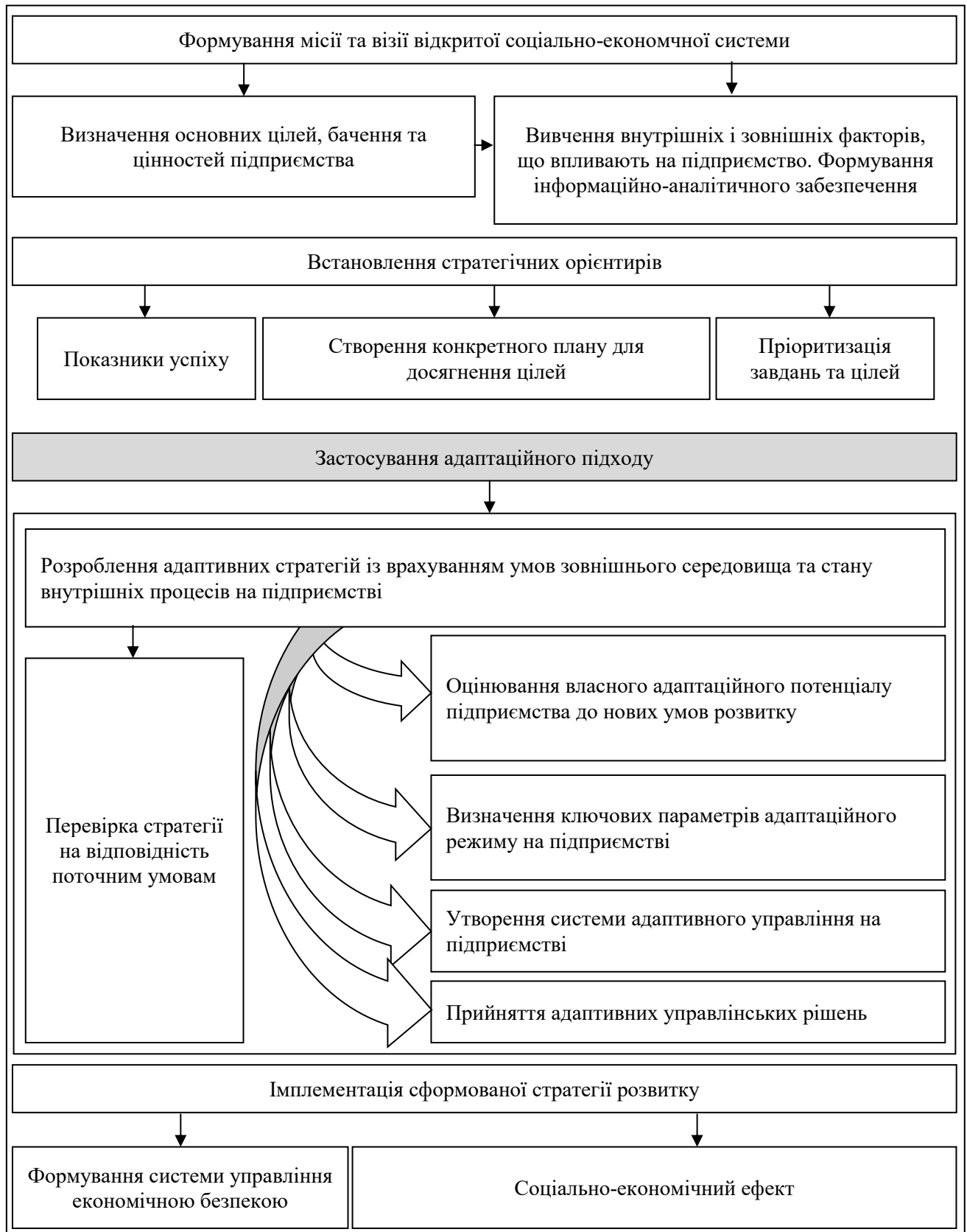


Рис.1.4. Модель формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором

Наприкінці, слід наголосити, що ефективність малих та середніх підприємств має вирішальне значення для економічної безпеки держави. Їхня активна діяльність приносить низку переваг, таких як диверсифікація економічної бази, яка зводить до мінімуму залежність від кількох великих галузей, тим самим знижуючи ризики під час економічних спадів у конкретних галузях. Відтак, підприємства малого й середнього бізнесу є ключем до нових робочих місць, сприяють зайнятості та стабільності доходів серед різних демографічних груп, збільшують споживчі витрати та сприяють більш справедливому розподілу багатства. Їхнє лідерство в інноваціях та адаптованості має важливе значення для підтримки конкурентоспроможності й на світових ринках. Отже, успіх підприємств малого й середнього бізнесу - це й нові податкові надходження, що життєво важливо для державних послуг та підтримки здорового економічного балансу. Таким чином, процвітаючий сектор саме цих підприємств зміцнює економічну безпеку держави, сприяючи створенню стабільної, диверсифікованої та саме сталої економіки.

Окрім цього, доведено, що на ефективність цих підприємств істотно впливає стратегія розвитку. Ефективні стратегії уможливають оптимізацію операцій, дають можливість освоювати нові ринки та підтримувати конкурентоспроможність. Це передбачає використання технологічних досягнень, безпекових практик та визначення ніші на ринку. Коли приймаються такі прогресивні стратегії, вони підвищують ефективність бізнесу, а й сприяють розвитку економіки загалом. Однак майбутні міркування повинні виходити за рамки традиційних підходів до розвитку і включати так звані адаптивні стратегії. Швидко мінливе бізнес-середовище, що характеризується технологічним прогресом, екологічними проблемами, повномасштабним вторгненням російської федерації та глобальними економічними зрушеннями, вимагає не тільки інноваційних, але й гнучких стратегій, здатних реагувати на умови, що змінюються. Отже, адаптивні стратегії забезпечать безпековість і гнучкість малого та середнього бізнесу,

що дозволить їм розвиватися у гіпердинамічному та непередбачуваному середовищі.

1.2. Науково-теоретичні підходи до змісту та структури адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Сьогодні, адаптація відіграє вирішальну роль діяльності підприємств малого й середнього бізнесу і на це вказує ряд різноманітних чинників й факторів. Відтак, підприємства малого й середнього бізнесу зазвичай працюють у дуже динамічному та конкурентному середовищі, де ринкові умови, споживчі переваги та саме технологічне середовище постійно змінюються. Адаптація дозволяє цим підприємствам залишатися актуальними та конкурентоспроможними в умовах цих змін. Можна стверджувати, що будучи адаптованими, підприємства малого й середнього бізнесу мають змогу швидко реагувати на нові можливості, зміни споживчого попиту та зміни на ринку, які часто є складнішими для більших та менш гнучких корпорацій. Окрім цього всього, адаптивність допомагає й в управлінні ризиками. У бізнес-середовищі, що постійно змінюється, здатність змінювати і коригувати стратегії у відповідь на зовнішні загрози, такі як економічний спад або нові правила, має вирішальне значення для виживання. Таким чином, адаптація – це не розкіш у вигляді унікальної конкурентної переваги, а необхідність для підприємств малого й середнього бізнесу, що уможливорює подолання невизначеності та отримання соціально-економічного ефекту зі змін, забезпечуючи тим самим високий рівень власної безпеки.

Адаптивний підхід є невід'ємною частиною реалізації стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу. Такий підхід передбачає постійну оцінку зовнішнього бізнес-середовища, готовність до змін та здатність ефективно реалізовувати ці зміни. Відтак, саме адаптивна стратегія може включати диверсифікацію продуктових лінійок, дослідження

нових ринків, впровадження нових технологій або навіть зміна бізнес-моделей для задоволення змін ринку. Така гнучкість дозволяє підприємствам малому та середньому бізнесу використовувати можливості зростання, які інакше були б недосяжні. Більше того, адаптація сприяє інноваціям, оскільки ці підприємства часто опиняються в ситуації, коли їм необхідно творчо мислити, щоб подолати обмеження, чи то ресурси, чи охоплення ринку. Обравши саме адаптивний підхід у своїй стратегії розвитку, підприємства малого та середнього бізнесу можуть перетворити потенційні проблеми на можливості для зростання, зберігаючи свою актуальність і стимулюючи своє зростання у світі, що гіпершвидко змінюється.

Деякі науковці розглядають адаптацію як важливу частину стратегічного планування і управління підприємством. До прикладу, такі науковці як В. Найдюк [134, с.252], П. Куліков [87, с.57] та Н. Мариненко [25, с.167], підкреслюють необхідність врахування адаптаційних заходів у стратегічному розвитку підприємства, що включає цілеспрямоване і систематичне оновлення внутрішніх процесів та структур для ефективної відповіді на зовнішні зміни.

Якщо брати інший підхід, то адаптація розуміється як неперервний, інтегрований процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Науковці як П. Ярзабовський [176, с.530], Н. Коваленко та Н. Гонтова [133, с.148], Ю. Капітанець [60, с.259] та Д. Кіпа [94, с.322] розглядають адаптацію як процес, який супроводжує весь життєвий цикл підприємства, вимагаючи постійного оновлення та пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

При цьому, деякі акцентує на швидкому та гнучкому реагуванні на зовнішні виклики і зміни. Відтак, В. Македон, Д. Рубець [129, с.77], С. Алексєєв [2, с.8], І. Стец [128, с.300] та Т. Балановська, О. Гоголя, А. Троян [7, с.98] розглядають адаптацію як форму розвитку підприємства, орієнтовану на швидке пристосування до мінливих умов, що вимагає гнучкості та оперативності в реалізації змін.

Огляд літератури вказує на три ключові підходи до трактування поняття «адаптація» у контексті підприємств малого та середнього бізнесу, які можна назвати «стратегічний підхід», «процесуальний підхід» та «реактивний підхід» (рис.1.5).

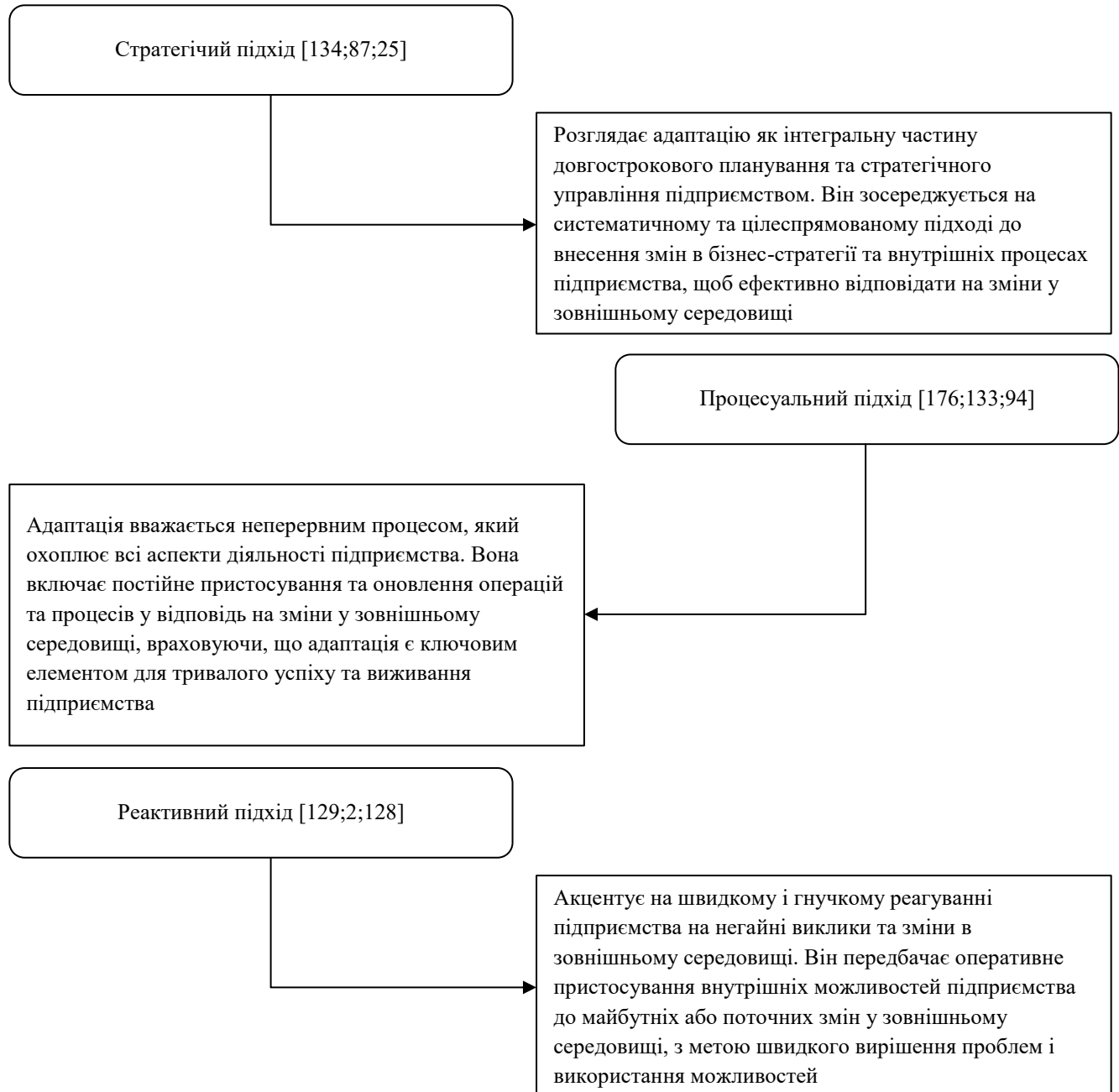


Рис.1.5. Основні підходи до трактування сутності поняття «адаптація»

Джерело: систематизовано автором за даними Додатку Г

Таким чином, кожен із цих підходів висвітлює різні аспекти процесу адаптації, від стратегічного планування до швидкого реагування на зміни,

підкреслюючи його багатогранність та значимість для ефективного управління та розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.

Під час нашого дослідження ми розробили та уточнили ключові елементи адаптації, які вважаємо важливими для включення в процес розробки сучасної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу. При формуванні цих параметрів ми зосередили особливу увагу на особливостях, які визначають безпеку та стійкість самого підприємства. Авторський підхід передбачає огляд адаптації як процесу, що вимагає управління, і який передбачає внесення змін у саму діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. Це необхідно для досягнення гармонії інтересів між усіма учасниками, як зовнішніми, так і внутрішніми, що є критично важливим для забезпечення подальшого безпекового розвитку підприємства (рис.1.6).

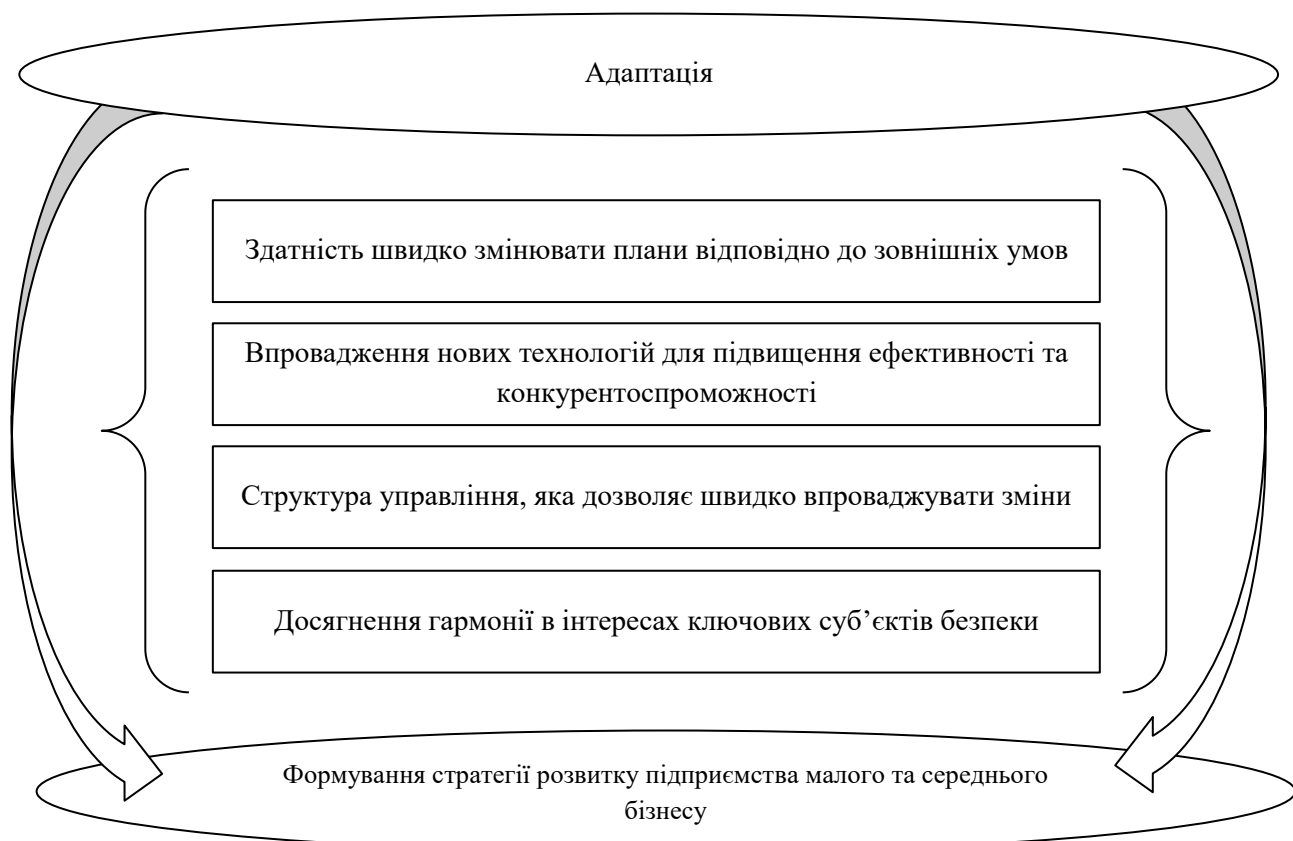


Рис.1.6. Ключові елементи конфігурації адаптації в системі формування ефективної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що дослідження різних типів адаптації для підприємств малого та середнього бізнесу має важливе значення у зв'язку з гіпердинамічним і найчастіше непередбачуваним середовищем, в якому вони функціонують. Відтак, такого роду підприємства, будучи більш гнучкими і водночас більш сприйнятливими до ринкових змін, ніж великі компанії, повинні розуміти та реалізовувати різні адаптивні стратегії підтримки конкурентоспроможності і стійкості.

О. Мельник виокремлює різні види адаптації, серед яких він називає такі як статичну та динамічну, групову та індивідуальну, постійну, періодичну і тимчасову, кількісну, якісну і модуляційну, комплексну і специфічну, орієнтовану на розвиток та на виживання [97, с. 137]. В інших наукових роботах [30;84;142] пропонується класифікувати адаптацію залежно від її тривалості. Так, автори виділяють стратегічну, тактичну, оперативну, а також постійну, циклічну, періодичну, миттєву, довготривалу, короткотривалу адаптацію. Інші автори [106, с. 44] підкреслюють, що вибір типу адаптації залежить від такого фактора середовища, як його мінливість. Іншими словами, чим швидше відбуваються зміни в оточенні, тим більше потребується адаптивних зусиль з боку підприємства.

У дослідженнях [123;43] пропонується підхід до визначення типів адаптації підприємства, що базується на характері змін у його діяльності. Згідно з цим підходом, розрізняють такі типи адаптації: пасивний, активний, умерено-активний, профілактичний та компенсаторний. Згідно з роботою [85], активна адаптація має на меті створення оптимальних умов для роботи підприємства, тоді як пасивна полягає у зміні поведінки соціально-економічної системи для покращення ефективності її функціонування в даному середовищі. Помірно-активна адаптація передбачає виконання обмеженого набору дій, спрямованих на вплив на певні аспекти зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, на нашу думку, слід виділити наступні види адаптації в системі формування ефективної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (рис.1.7).

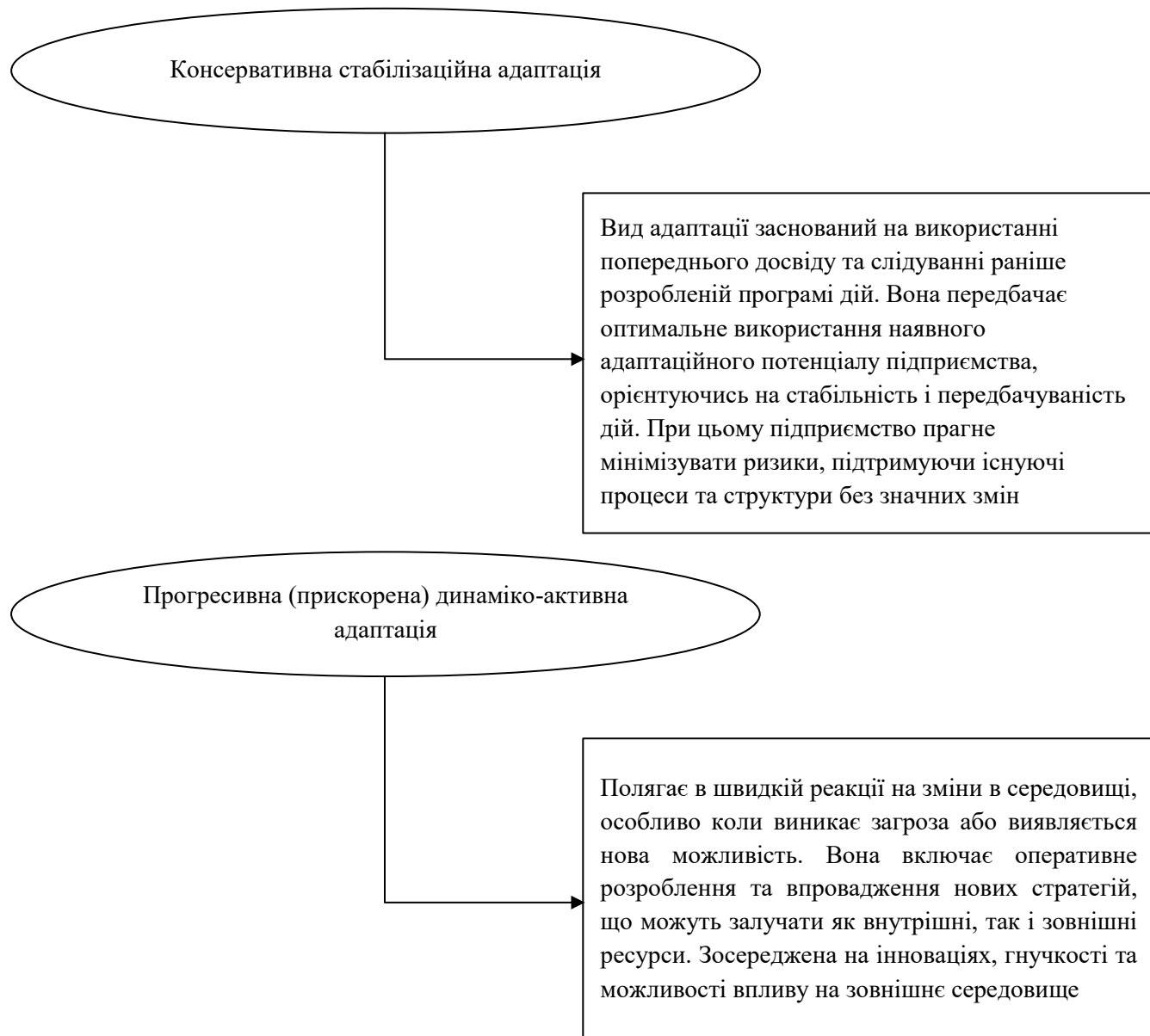


Рис.1.7. Основні види адаптації в системі формування ефективної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором

У відповідності до розглянутих гіпотез, можна частково підтримати думку О. Колісник [71, с. 61-62], яка вважає, що адаптивний потенціал особистості залежить від стратегій дій, які повинні враховувати як індивідуальні потреби, так і зміни у соціальному оточенні, що служить місцем для їх задоволення. Аналогічно, це стосується й адаптивного

потенціалу компаній, оскільки їх розвиток і реалізація мають бути в узгодженні зі стратегією розвитку та прогнозами змін у мікро- та макросередовищах.

Р. Грінченко роз'яснює адаптивний потенціал як здібність підприємств, розглядаючи її як єдину систему, накопичувати ресурси (матеріальні, нематеріальні та людські), які можуть ефективно адаптуватися до непостійності, невизначеності, складності та неоднозначності внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності компанії [31, с. 70]. Т. Аскеров наголошує на тому, що адаптивний потенціал торговельної компанії повинен оцінюватися через кількісне та якісне розмаїття умов, до яких компанія може пристосуватися, виходячи з наявних адаптаційних можливостей [5, с. 8]. Таким чином, акцент робиться не на ресурсах або можливостях, а на умовах, які вимагають адаптаційних заходів.

Однак, позиція Н. Зябицької, яка визначає адаптивний потенціал як можливість організації оптимально використовувати наявні ресурси для забезпечення конкурентоспроможності та економічного зростання [55, с. 184], викликає певні сумніви, особливо у частині, де йдеться про «оптимальне використання ресурсів», не враховуючи зміни умов функціонування організації.

На додаток, О. Рачкован визначає адаптаційний потенціал як сукупність ресурсних можливостей та динамічних здібностей підприємства, що дозволяють адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи виживання, рівновагу або стабільне економічне зростання [116, с. 276]. Також слід відзначити підхід О. Семенів, І. Грибик та С. Буняк, які розглядають адаптивний потенціал як об'єднання потенціалів окремих особистостей, кожен з яких може бути представлений вектором з відповідними координатами [118, с. 73].

Відтак, на нашу думку, адаптивний потенціал підприємств малого та середнього бізнесу можна визначити як здатність до ефективного

формування та впровадження гнучких стратегій розвитку, які забезпечують економічну безпеку та стійкість у відповідь на динамічні зміни ринкового та соціального середовища. При цьому адаптивний потенціал і економічна безпека не ототожнюються, а розглядаються як взаємопов'язані, проте не тотожні категорії. Економічна безпека характеризує стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, а адаптивний потенціал відображає його здатність змінювати внутрішні процеси, управлінські підходи, ресурсні пріоритети та механізми реагування відповідно до трансформації зовнішнього середовища. Відтак адаптивність доцільно трактувати не як заміну економічної безпеки, а як один із ключових інструментів її підтримання, зміцнення та відновлення у нестабільних умовах функціонування. Саме таке розмежування надає змогу зберегти чіткість управлінського фокусу, коли безпека постає цільовим станом, а адаптивність являється функціональною спроможністю підприємства досягати і підтримувати цей стан.

Виходячи з наведеного визначення, цілі формування та розвитку адаптивного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу полягають у забезпеченні їх здатності своєчасно розпізнавати зовнішні та внутрішні загрози, коригувати стратегічні орієнтири та зберігати керованість ключових бізнес процесів в умовах нестабільності. Разом із цим адаптивний потенціал орієнтований не лише на реактивні дії у відповідь на кризові явища, але й на проактивне формування підґрунття для довгострокового розвитку. Його цільове спрямування охоплює підвищення гнучкості управлінських рішень, зниження чутливості до ринкових коливань, а також створення передумов для ефективного використання обмежених ресурсів. Водночас адаптивний потенціал сприяє узгодженню економічних інтересів підприємства з соціальними очікуваннями та регуляторними вимогами, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який функціонує в умовах підвищених ризиків та ресурсних обмежень. Значення адаптивного потенціалу полягає у його системоутворюючому характері, оскільки саме він

поєднує стратегічні, організаційні, фінансові та інноваційні можливості підприємства в єдиний напрям розвитку. Адаптивний потенціал відображає рівень готовності суб'єкта господарювання до змін і визначає межі його економічної стійкості у коротко- та середньостроковій перспективі. Разом із цим він виступає важливим чинником забезпечення економічної безпеки, оскільки знижує ймовірність критичних втрат у разі реалізації негативних сценаріїв зовнішнього середовища. Для малого та середнього бізнесу адаптивний потенціал набуває особливого значення як інструмент компенсації структурних слабкостей, пов'язаних із обмеженим доступом до фінансових ресурсів, технологій та ринків збуту. Саме завдяки адаптивному потенціалу такі підприємства здатні зберігати конкурентоспроможність і підтримувати безперервність діяльності навіть за умов високої невизначеності.

Місце і роль адаптивного потенціалу в системі управління підприємством визначаються його інтеграційною функцією, оскільки він пронизує всі рівні управління та впливає на формування стратегічних і тактичних рішень. Адаптивний потенціал виступає своєрідним зв'язувальним елементом між стратегічним баченням розвитку та оперативними управлінськими діями, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами і результатами діяльності. Водночас він визначає напрям трансформації організаційної структури, системи мотивації та механізмів прийняття рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. У контексті малого та середнього бізнесу адаптивний потенціал виконує роль ключового чинника виживання і розвитку, оскільки дозволяє підприємствам оперативно змінювати бізнес моделі, освоювати нові ринки та формати взаємодії із стейкхолдерами. Таким чином, адаптивний потенціал є не лише характеристикою поточного стану підприємства, але й стратегічним ресурсом, який визначає його здатність до сталого функціонування та розвитку в умовах постійних змін.

Таким чином, адаптивний потенціал відіграє ключову роль у формуванні стратегій розвитку для підприємств малого та середнього бізнесу через його здатність до швидкого пристосування до змін у ринкових умовах, технологічних інноваціях та соціально-економічних трендах. В умовах постійної динаміки та невизначеності ринку, гнучкість та адаптивність стають вирішальними для виживання та процвітання бізнесу (рис.1.8).

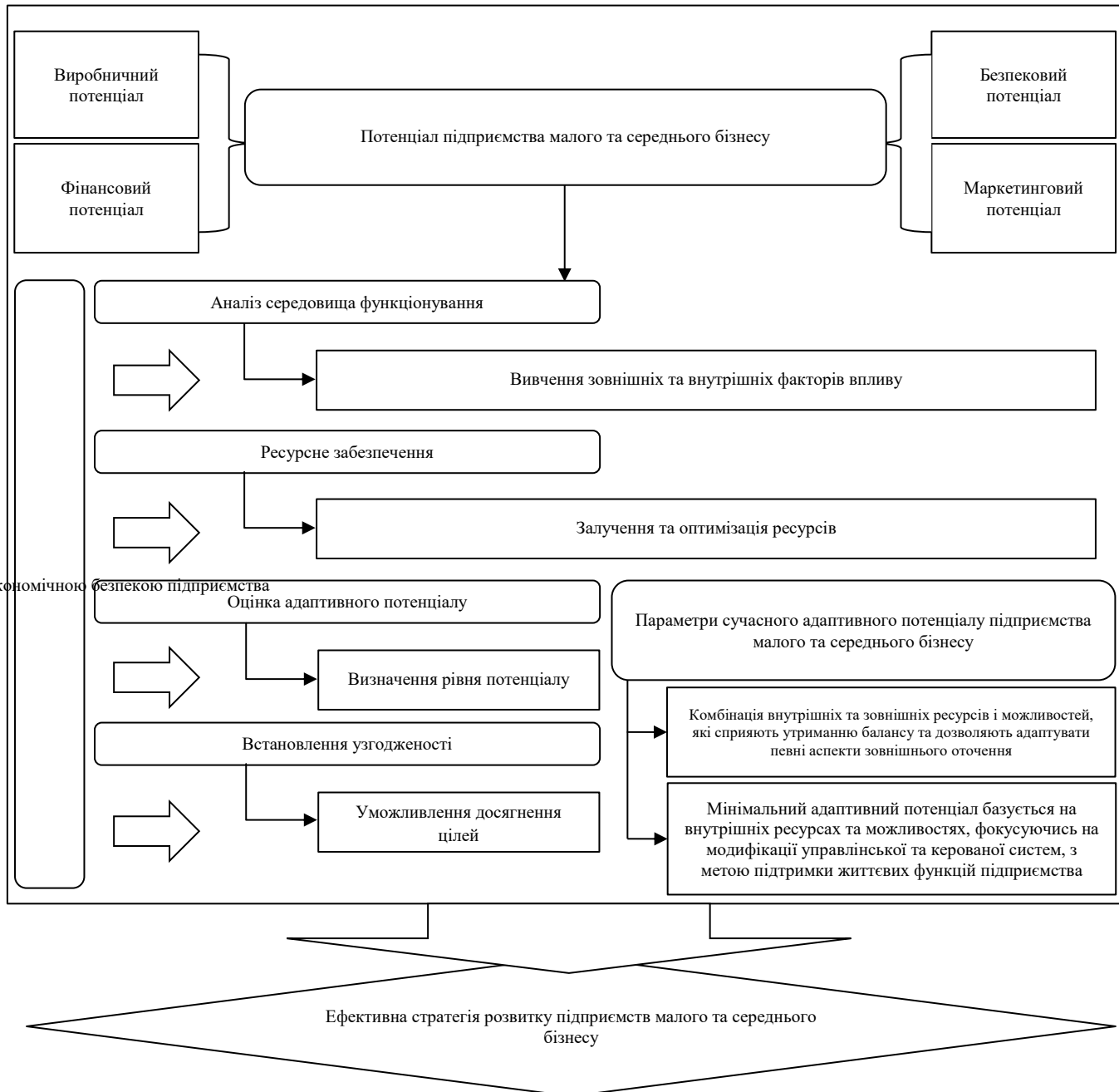


Рис.1.8. Місце адаптивного потенціалу в системі формування стратегії розвитку підприємств малого й середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором

У контексті формування сучасних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу дослідження такого поняття як адаптивне управління має вирішальне значення у зв'язку з бізнес-середовищем, що швидко змінюється й характеризується технологічним прогресом, коливаннями ринку та зміною споживчих переваг.

В розумінні Є. Ждамірова, адаптивне управління орієнтоване на виявлення найбільш ефективних стратегій прийняття та реалізації рішень для забезпечення роботи та розвитку підприємств у конкурентних умовах [42, с. 190]. Автор підкреслює, що адаптивне управління використовується як відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та має на меті підтримку внутрішньої стабільності. Хоча цей підхід частково вірний у контексті стабілізації після зовнішніх збурень, важливо враховувати не лише зовнішні, але й внутрішні фактори, що впливають на підприємство. Як зазначають Н. Якименко-Терещенко та Л. Кожуріна, ключова ціль адаптивного управління полягає у моніторингу внутрішніх процесів системи та аналізі зовнішніх факторів для планування майбутньої діяльності [154, с. 536]. Однак, слід відзначити, що цей підхід не визначає конкретні ситуації, які потребують застосування адаптивного управління, та не описує механізми його впровадження з очікуваними результатами.

Відтак, адаптивне управління - це динамічний та гнучкий підхід, дозволяє що дозволяє постійно оцінювати ці зміни та ефективно реагувати на них. Він включає цикл планування, реалізації, моніторингу та коригування стратегій на основі зворотного зв'язку в реальному часі і виникаючих тенденцій. При цьому, інтегруючи адаптивне управління, підприємства малого та середнього бізнесу можуть швидко змінюватись, використовувати нові можливості, знижувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність. Така гнучкість необхідна як для виживання, але й отримання вигоди з нішевих ринків та інноваційних практик.

Дослідження сутності адаптивних стратегій є критично важливим для підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки вони забезпечують ключ

до їх розвитку та конкурентоспроможності в гіпердинамічному середовищі. У контексті невизначеності ринків, швидких технологічних змін та змінних споживчих вимог, адаптивні стратегії дозволяють підприємствам малого й середнього бізнесу ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати існуючі можливості.

Огляд літератури показує різноманітність підходів науковців до поняття «адаптивні стратегії». Так, до прикладу, Н. Голич [25, с.61] вважає адаптивну стратегію способом розвитку бізнес-структури в невизначеному ринковому середовищі, де рішення базуються на результаті попередніх етапів.

Інша точка зору, Р. Майлз і Ч. Сноу [179] описують систему стратегій, що включає стратегії захисника, аналітика та реагування. При цьому, С. Дружилов [37] розглядає адаптивну стратегію як вибір між підкоренням ринковому середовищу та звільненням внутрішніх ресурсів для особистісного розвитку. Відтак, В. Щербак [153] визначає адаптивні стратегії як спосіб досягнення маркетингових цілей, спрямованих на формування попиту. Т. Говорушко [24, с.55] бачить у них метод управління підприємством, що включає пристосування до зовнішніх змін та реагування на ринкові виклики (табл.1.5).

На нашу думку, адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу - це гнучкі системні заплановані дії, які забезпечують економічну безпеку та стійкість підприємства в умовах швидких цифрових трансформацій та змінних ринкових умов. Переваги такого трактування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу полягають у їх універсальності та комплексності. Такий підхід дозволяє підприємствам гнучко реагувати на швидкі зміни, забезпечуючи економічну безпеку в умовах невизначеності. Водночас врахування цифровізаційних трансформацій сприяє інтеграції сучасних технологій та підходів, що важливо для конкурентоспроможності та безпекового розвитку підприємств в сучасному цифровому світі.

Таблиця 1.5

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «адаптивні стратегії»

Науковці	Погляд до трактування
Н. Голич [25, с.61]	стратегія, спрямована на розвиток бізнес-структури у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає відправну проєктну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу
Р. Майлзом та Ч. Сноу [179]	система, що включає в собі стратегію захисник; стратегію аналітика; стратегію реагуючого.
С. Дружилов [37]	здебільшого, вибір між стратегією підкоритися ринковому середовищу і стратегією звільнення внутрішніх ресурсів особистісного розвитку, яка включає до себе здатність вирішувати морально-ціннісні проблеми і при необхідності протистояти чи перетворювати це середовище
В. Щербак [153]	спосіб досягнення стратегічної маркетингової мети підприємства, пов'язаної з формуванням попиту на інтуїтивні потреби, шляхом продажу виробленої продукції або послуг, що забезпечують задоволення цього попиту
Т. Говорушко [24, с.55]	спосіб управління підприємствами, який включає пристосування до змін у зовнішньому середовищі та реагування на виклики ринку

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, поняття «стратегія розвитку підприємства» слід трактувати як генеральний план дій, який стосується ключових аспектів діяльності підприємства, що може бути виражений як в кількісних, так і якісних параметрах, мета реалізації якого є досягнення адаптації під різні умови, стабільності розвитку й безпеки, покращення його характеристик чи підвищення рівня конкурентоспроможності (рис.1.9).

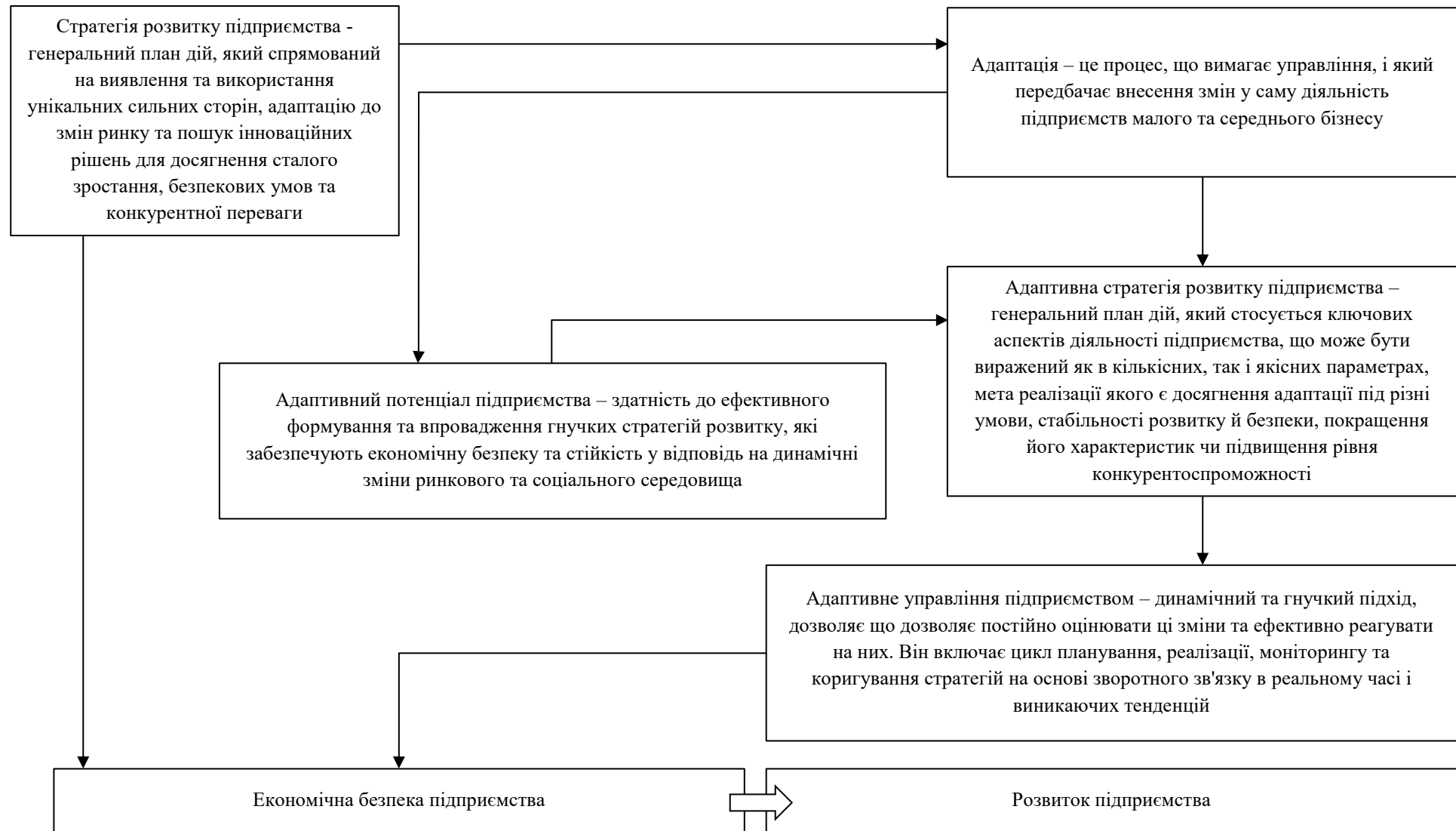


Рис. 1.9. Теоретичний базис адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи, можна стверджувати, що адаптація - це знайома концепція для підприємств малого та середнього бізнесу, багато в чому через властиву їм природу та операційні структури. Самі по собі підприємства малого та середнього бізнесу часто мають тісніші стосунки зі своїми клієнтами, що дозволяє їм збирати відгуки та швидше адаптувати свої пропозиції порівняно з більшими підприємствами. Їх зазвичай плоска організаційна структура сприяє швидшому прийняттю рішень, забезпечуючи швидку реалізацію змін. Крім того, сам підприємницький дух, який часто рухає підприємствами малого та середнього бізнесу, сприяє адаптивності. Саме власники малого та середнього бізнесу зазвичай схильні йти на продуманий ризик і впроваджувати інновації, розглядаючи адаптацію як можливість, а не якусь загрозу. Такого роду мислення має вирішальне значення в епоху, коли бізнес-моделі, динаміка ринку та технологічні досягнення постійно змінюються. Таким чином, адаптація – це не просто стратегічний вибір для малого та середнього бізнесу, а це невід'ємна частина ДНК самого підприємства, необхідна для їх виживання, безпеки і успіху в гіпердинамічному світі.

У підсумку, маємо той факт, що формування адаптивної стратегії для підприємств малого та середнього бізнесу має вирішальне значення в сучасному мінливому зовнішньому середовищі. Ця необхідність впливає з того, що самі підприємства працюють в умовах нестабільних ринкових тенденцій, зміни поведінки споживачів, воєнного стану і технологічних досягнень. Адаптивна стратегія дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу оперативно реагувати на ці зміни, забезпечуючи їхнє виживання та конкурентоспроможність.

Слід зауважити, що сьогодні, для бізнесу адаптивна стратегія не просто корисна; це необхідна умова для безпекового розвитку. Відтак, підприємства, які постійно враховують адаптованість, з більшою ймовірністю будуть інноваційними, оскільки вони постійно шукають нові способи вдосконалення та залишатимуться на крок попереду. Такого роду, культура інновацій може

призвести до розробки унікальних продуктів та послуг, надаючи підприємствам малого та середнього бізнесу безкомпромісну конкурентну перевагу. Крім того, адаптивна стратегія заохочує активний, а не реактивний підхід до вирішення різного роду бізнес-завдань, надаючи як малим, так і середнім підприємствам можливість визначати свою долю, а не залежати від зовнішніх сил.

Дослідження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу повинні враховувати також й вплив цифровізації та так звану цифрову трансформацію. Цифрова епоха здійснила революцію у роботі бізнесу, пропонуючи нові канали взаємодії з клієнтами, оптимізуючи операції та відкриваючи глобальні ринки. Цифровізація – це не тимчасова тенденція, а фундаментальне зрушення у функціонуванні бізнесу.

1.3. Методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації

У 2024 році вже лунав тезис про те, що цифровізація стала фундаментальним аспектом сучасного бізнесу і її важливість для підприємств саме малого та середнього бізнесу неможливо переоцінити. В епоху цифрових технологій, коли технології проникають у всі аспекти життя, підприємства, які не можуть прийняти цифрову трансформацію, ризикують відстати і не досягнути успіху на ринку. Відтак, саме для підприємств малого та середнього бізнесу цифровізація пропонує безліч переваг, таких як підвищення ефективності, покращення взаємодії з клієнтами та доступ до нових ринків. Цифрові інструменти, такі як хмарні обчислення, платформи електронної комерції та соціальні мережі, дозволяють підприємствам малого та середнього бізнесу оптимізувати операції, скорочувати витрати та охоплювати клієнтів у всьому світі, долаючи так звані бар'єри традиційних фізичних обмежень. Більше того, цифровізація надає безцінну інформацію, дозволяючи підприємствам малого та середнього бізнесу розуміти переваги

клієнтів, прогнозувати ринкові тенденції та приймати обґрунтовані рішення. У світі, де поведінка та переваги споживачів гіпершвидко змінюються, поінформованість про дані – це не просто перевага, це необхідно для того, щоб залишатися попросту безпеково конкурентоспроможним.

Розвиток малого чи середнього бізнесу без цифрових перетворень у сучасних умовах стає дедалі складнішим завданням (а через декілька років, взагалі не можливим). Цифрові технології – це інструменти, вони є рушійною силою фундаментальних змін самих бізнес-моделей. Водночас для мікро- та малих підприємств не завжди є однаково доступною, оскільки цифрова трансформація в їхньому випадку не рідко стримується так званим цифровим розривом. Його сутність полягає у нерівномірному доступі до фінансових ресурсів, спеціалізованих кадрів, якісної цифрової інфраструктури та сучасних програмних продуктів. При такого роду умовах навіть очевидні переваги технологій на базі штучного інтелекту не гарантують їх швидкого і масового впровадження у діяльність малого бізнесу. Для значної частини мікропідприємств бар'єром постає не лише вартість відповідних рішень, але й відсутність працівників, здатних інтегрувати такі інструменти у внутрішні процеси підприємства, оцінити доцільність їх використання та забезпечити контроль за якістю одержаних результатів.

В 2024 році, споживачі тепер очікують онлайн-послуг, персоналізованого досвіду та безперебійної цифрової взаємодії. Підприємства, які не впроваджують цифрові технології у свою діяльність, не беруть до уваги ці критично важливі точки взаємодії з клієнтами і як наслідок банкрутують. Крім того, цифрова трансформація є ключем до самого масштабованості та стійкості. За допомогою цифрових інструментів підприємства малого та середнього бізнесу можуть автоматизувати процеси, ефективніше управляти ресурсами та підтримувати економічність операцій. Такого роду масштабованість особливо важлива для малого та середнього бізнесу, який прагне зростати без пропорційного збільшення витрат та складнощів. Крім того, у бізнес-середовищі, яке постійно перекидає нові

технології та конкуренти, гнучкість, що забезпечується цифровою трансформацією, має важливе значення для виживання та зростання.

Таким чином саме адаптивні стратегії розвитку покликані допомогти підприємствам малого та середнього бізнесу залишатися гнучкими та оперативно реагувати на мінливі ринкові умови, технологічні досягнення та очікування споживачів. У контексті цифровізації адаптивні стратегії передбачають постійний розвиток та інтеграцію нових цифрових інструментів та платформ у бізнес-практику. Бачимо, що суть адаптивної стратегії в епоху цифрових технологій полягає не тільки у впровадженні технологій, а й у створенні так званої культури та операційної моделі, яка за своєю суттю є гнучкою, інноваційною та стійкою. Такий підхід дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу не лише реагувати на зміни та проблеми, а й передбачати їх та отримувати з них вигоду, гарантуючи, що вони залишаться в авангарді своїх галузей.

Перетворення з аналогового формату в цифровий, процес, відомий як оцифрування, включає перетворення традиційної інформації в цифрову версію з використанням таких інструментів, як сканери зображень або цифрові звукозаписи. Зі зростанням використання Інтернету з 1990-х років аналогічно зросла і поширеність цифровізації. Однак цифрова трансформація включає щось більше, ніж просто оцифрування існуючих операцій. Це передбачає переосмислення того, як працюють продукти, процеси та організації з використанням нових цифрових технологій [175;178]. У дослідженні 2019 року цифрова трансформація визначається як «процес, орієнтований на поліпшення, що спричиняє значні зміни в характеристиках підприємства за допомогою синергії інформаційних, обчислювальних, комунікаційних та комунікаційних технологій».[193, с. 120] Ця трансформація визнана соціотехнічним рухом [174;161].

До 2020 року 37% європейських і 27% американських підприємств не мали повністю інтегрованих цифрових технологій.[169;172] З 2017 по 2020 рік європейські державні витрати на цифрові технології зросли на 70%.

Опитування, проведене в 2019 році Сертифікованим інститутом закупівель та поставок, в якому взяли участь 700 менеджерів з більш ніж 20 галузей та 55 країн, показало, що понад 90% представлених компаній впровадили хоча б одну нову інформаційну технологію, причому 90% прагнули знизити експлуатаційні витрати і підвищення ефективності з допомогою стратегій цифровизації [172].

Опитування 2021 року показало, що 55% європейських компаній відзначили зростання попиту цифрові технології через пандемії COVID-19, у своїй 46% повідомили зростання цифрової інтеграції. Половина цих підприємств розраховують подальше збільшення своєї залежності від цифрових технологій, особливо тих, які мають досвід роботи з цифровими технологіями. Для 16% підприємств ЄС недостатня цифрова інфраструктура стала серйозною інвестиційною перешкодою проти 5% США [168].

У 2022 році 53% підприємств ЄС повідомили про зусилля або інвестиції в цифровий розвиток, [165] у той час як 71% компаній США повідомили про використання хоча б однієї передової цифрової технології, що відповідає середньому показнику 69% серед організацій ЄС. Все це вказує на те, що сьогодні без цифрових трансформації не можливо побудувати ефективну стратегію розвитку.

В цілому, огляд наукової й практичної літератури демонструє різноманітність підходів до розуміння поняття «цифровізація» серед науковців. Так, до прикладу, Ю. Нікітін та О. Кульчицький [101, с.79] описують цифровізацію як процес переходу до нових способів діяльності підприємства через впровадження цифрових технологій та сервісів, з акцентом на стратегічне партнерство та розробку програмного забезпечення і цифрової трансформації. Д. Тапскотт [189, с. 111] бачить цифровізацію як зміну парадигми в суспільстві, пов'язану з широким використанням і постійним удосконаленням інформаційно-комунікаційних технологій. Інше бачення, В. Ляшенко та О. Вишневський [91, с. 7] акцентують на впливі цифрових технологій на основні економічні агрегати, включаючи

конкуренцію, продуктивність, ефекти зайнятості та взаємодію з установами та управлінням. Відтак, О. Данніков і К. Січкаренко [32, с.74] вбачають у цифровізації нову парадигму розвитку країни, економіки та суспільства в цілому, звертаючи увагу на соціально-економічні трансформації та інформатизацію суспільства. При цьому, С. Коляденко [72, с. 110] розглядає цифровізацію як окремий науковий напрям, зосереджений на впливі цифровізації на сталий розвиток економічних систем.

Г. Карчева, Д. Огородня, та В. Опенька [61, с. 14] наголошують на використанні інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах соціально-економічного життя суспільства для підвищення ефективності та якості життя. Інше бачення, О. Соснін [124, с. 46] визнає цифровізацію як механізм економічного зростання, зосереджуючись на позитивному впливі технологій на ефективність і якість економічної політики. І. Головачов та М. Ніфатова [26, с. 105] вважають цифровізацію процесом впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу для побудови стійких відносин та кращого розуміння потреб клієнтів.

Нарешті, І. Струтинська [145, с. 93] описує цифровізацію як процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних відносин у суспільстві, що викликаний розвитком інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, хоча погляди науковців на цифровізацію різняться (Додаток Д), всі вони підкреслюють її важливість та вплив на різні сфери суспільного життя. На нашу думку, цифровізація підприємств малого та середнього бізнесу - це стратегічно орієнтований процес адаптації та впровадження цифрових технологій для оптимізації операцій, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку. Виходячи з наведеного визначення, цілі цифровізації підприємств малого та середнього бізнесу полягають у формуванні здатності до гнучкого реагування на трансформації ринкового середовища та зміну поведінки споживачів шляхом раціонального використання рішень на базі застосованих

цифрових технологій. Водночас цифровізація спрямована не лише на автоматизацію окремих операцій, але й на переосмислення управлінських підходів, бізнес процесів і механізмів взаємодії з контрагентами. Її цільове призначення охоплює підвищення прозорості діяльності, скорочення трансакційних витрат, прискорення управлінських рішень та зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі. Разом із цим цифровізація створює передумови для більш ефективного використання інформаційних ресурсів, що дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу компенсувати обмеженість фінансового та кадрового потенціалу (рис.1.10).

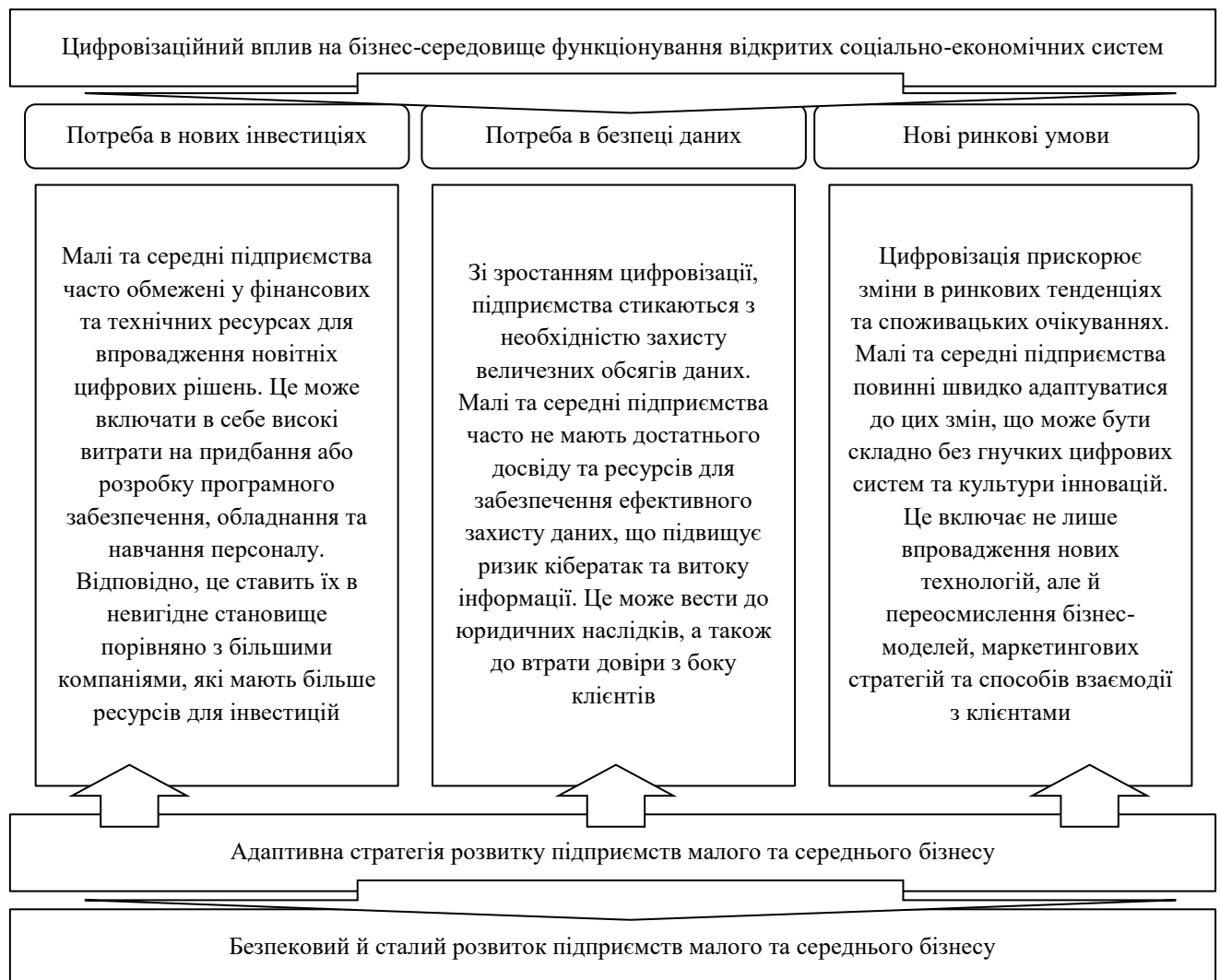


Рис.1.10. Ключові фактори впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором

Значення цифровізації для підприємств малого та середнього бізнесу проявляється у її здатності виступати каталізатором структурних і якісних змін у системі управління та організації діяльності. Цифровізація відображає рівень технологічної зрілості підприємства та визначає його готовність до функціонування в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Водночас вона сприяє підвищенню економічної безпеки за рахунок покращення контролю за ресурсами, зниження інформаційних асиметрій та мінімізації операційних ризиків. Для малого та середнього бізнесу цифровізація набуває особливого значення як інструмент розширення доступу до ринків, клієнтів і партнерів без істотного зростання витрат. Саме завдяки впровадженню цифрових рішень такі підприємства отримують можливість швидше масштабувати діяльність, адаптувати продуктивні пропозиції та підтримувати стійкість у періоди економічних коливань. Місце і роль цифровізації в системі розвитку підприємств малого та середнього бізнесу визначаються її інтеграційним характером, оскільки вона охоплює всі функціональні напрями діяльності та впливає на формування стратегічних і оперативних рішень. Цифровізація виступає сполучною ланкою між інноваційним розвитком і щоденною господарською практикою, забезпечуючи узгодженість між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства. Водночас вона визначає напрям модернізації організаційних структур, систем комунікації та управлінського контролю відповідно до сучасних викликів. У контексті малого та середнього бізнесу цифровізація відіграє ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, інтегрувати інновації та вибудовувати стійкі моделі розвитку. Таким чином, цифровізація виступає не лише процесом технологічного оновлення, але й стратегічним чинником забезпечення життєздатності та динамічного зростання підприємств малого та середнього бізнесу.

У сучасному дослідженні поняття саме «цифрова трансформація в бізнесі» вчені підходять з різних точок зору, охоплюючи широкий спектр аспектів від культурних змін до впливу на суспільство в цілому. М. Дубіна [167], І. Новак [103] та С. Берман [160] висвітлюють цифрову трансформацію як комплексний процес, що охоплює зміни у культурі, структурі, операціях організацій та впливає на корпоративну культуру та клієнтський досвід. Їх підходи зосереджені на стратегічному впровадженні цифрових технологій, методів та навичок на всіх рівнях управління.

З іншого боку, І. Струнинська [130] та В. Круглов [80] розглядають цифрову трансформацію як еволюційний процес, що торкається не лише бізнесу, а й ширших соціальних та економічних сфер, охоплюючи виробництво та технологічні відносини в суспільстві. Їхній погляд акцентує на глобальному впливі інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас, І. Головачов [26], Н. Скоробогатова [122] та К. Краус [79] вбачають у цифровій трансформації інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що веде до глибоких змін у способах взаємодії з клієнтами та створення нових цінностей. У порівняння поставимо, що до прикладу, В. Марченко [95] розглядає цифрову трансформацію як політику та процес, через який держава впливає на суспільство, його інституції та економіку. Він наголошує на важливості державного впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя. Відтак, ці різні підходи демонструють, що цифрова трансформація є багатогранним явищем, яке впливає на численні аспекти бізнесу та суспільства, пропонуючи нові можливості для розвитку та адаптації в швидкозмінному цифровому світі.

Основні погляди щодо сутності поняття «цифрова трансформація в бізнесі» представлено на табл.1.6.

Таблиця 1.6

Основні погляди щодо сутності поняття «цифрова трансформація в
бізнесі»

Науковець	Сутність поняття
М. Дубіна [167, с.98]	Означає комплексну зміну в культурі, структурі та операціях організації, галузі чи цілої екосистеми, досягнуту через інтелектуальне включення цифрових технологій, методів та навичок на всіх рівнях і в усіх областях, виконане поетапно та з дотриманням стратегічного підходу
І. Струнинська [130, с.93]	Визначається як еволюційний процес у сферах економіки, соціуму, виробництва та технологій, який спонукається розвитком інформаційно-комунікаційних технологій
І. Головачов [26, с. 105]	Описується як інтеграція цифрових технологій в усі області бізнесу, з метою створення міцніших зв'язків та глибшого розуміння потреб споживачів
В. Марченко [95, с. 279]	Як політика та процес передбачає вплив держави на суспільство в цілому, його інституції, державний апарат, економіку та бізнес, маючи на меті впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у їх діяльність
В. Круглов [80, с.143]	Розглядається як зміни в організаціях та суспільстві, засновані на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти людської взаємодії
І. Новак [103, с.219]	Розуміється як перехід від традиційних методів до цифрових технологій в компанії, що включає зміну культури та мислення і охоплює як внутрішні, так і зовнішні функції, зорієнтовані на персонал та клієнтів, дозволяючи організації адаптуватися до швидких технологічних змін
Н. Скоробогатова [122, с.388]	Включає переосмислення і переформатування існуючих аналогових (часом уже електронних) продуктів, процесів та моделей ведення бізнесу організації. Ключовим елементом цього процесу є ефективне втілення та використання цифрових технологій
К. Краус [79]	Полягає в впровадженні цифрових технологій у різні аспекти бізнесу, що призводить до суттєвих змін у способах діяльності громадян, компаній та інших організацій
С. Берман [160, с.16]	Використання цифрових технологій для розробки нових чи модифікації наявних бізнес-процесів, корпоративної культури та клієнтського досвіду з урахуванням змінних потреб бізнесу та ринку

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу – це стратегічний процес адаптації до новітніх цифрових технологій, який забезпечує безпеку та підтримує сталий розвиток бізнесу у змінному гіпердинамічному цифровому середовищі їх функціонування. Відтак, мета цифрової трансформації підприємств малого та середнього бізнесу полягає в оптимізації та модернізації бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій, забезпечуючи їхню безпеку, конкурентоспроможність та стійкий розвиток у відповідь на виклики та можливості сучасного цифрового середовища. При цьому, сама реалізація зазначеної мети передбачає формування цілісного підходу до управління цифровими змінами, за якого цифрова трансформація розглядається не як разове технологічне оновлення, а як безперервний процес структурної перебудови діяльності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває узгодження стратегічних цілей розвитку з можливостями та ризиками цифрового середовища, разом із цим забезпечується підвищення керованості операційних процесів і якості управлінських рішень. Для підприємств малого та середнього бізнесу цифрова трансформація виступає інструментом зниження вразливості до зовнішніх шоків, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту, умов конкуренції та регуляторних вимог. Водночас вона формує підґрунття для більш раціонального використання ресурсів і підвищення прозорості господарської діяльності.

Слід зауважити, що значення цифрової трансформації полягає у її здатності посилювати економічну безпеку підприємств малого та середнього бізнесу через інтеграцію технологічних, організаційних та управлінських рішень. Впровадження цифрових інструментів сприяє зниженню операційних і інформаційних ризиків, покращенню контролю за фінансовими потоками та захисту комерційно чутливої інформації. Разом із цим цифрова трансформація відкриває доступ до нових моделей взаємодії з клієнтами і партнерами, що дозволяє підприємствам розширювати ринкову присутність без істотного збільшення витрат. Для малого та середнього бізнесу це

особливо важливо, оскільки цифрові рішення компенсують обмеженість масштабів діяльності та створюють умови для формування довгострокових конкурентних переваг.

На думку більшості науковців й практиків [15;102;23;3;62;52] ключові форми цифрової трансформації в бізнесі охоплюють вдосконалення взаємодії з клієнтами (підвищення розуміння потреб клієнтів, зростання доходів за рахунок поліпшення взаємодії з наявними клієнтами та розробка нових підходів до співпраці з потенційними клієнтами), оптимізацію операційних процесів (автоматизацію робочих процедур, розвиток потенціалу працівників, підвищення продуктивності через аналітику зібраних даних) та інновації в бізнес-моделях (введення новітніх технологій на місцевому рівні, розробка та впровадження інноваційних бізнес-моделей, поширення бізнесу на глобальному рівні через цифрові засоби).

Подання узагальненого переліку ключових форм цифрової трансформації у діяльності підприємств малих та середніх підприємств уможливить формування цілісного підходу до їх розуміння. Відтак, це забезпечить основу для розуміння того, як цифрові технології взагалі інтегруються у різні бізнес-операції. Окреслюючи конкретні форми цифрової трансформації, можна більш ефективно вимірювати та порівнювати результати цих ініціатив, що призводить до більш обґрунтованих рішень та стратегій (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Узагальненьчий перелік форм цифрової трансформації у діяльності
підприємств малих та середніх підприємств

№	Форма трансформації	Характеристика
1	Штучний інтелект	Автоматизує рутинні завдання, забезпечувати розширене обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів, удосконалювати персоналізовані маркетингові стратегії та покращувати процес прийняття рішень за допомогою прогнозної аналітики
2	Заходи кібербезпеки	У міру переходу малого та середнього бізнесу на цифрові технології вживання надійних заходів кібербезпеки стає критично важливим для захисту конфіденційних даних та підтримки довіри клієнтів до цифрових платформ
3	Мобільні технології	Інтеграція мобільних технологій покращує взаємодію з клієнтами за допомогою мобільних додатків та веб-сайтів, зручних для мобільних пристроїв, обслуговуючи зростаючу кількість споживачів, які використовують смартфони для транзакцій
4	Соціальні мережі	Використання платформ соціальних мереж для маркетингу дозволяє компаніям безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, підвищувати впізнаваність бренду та отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу
5	Е-комерція	Взявши електронну комерцію, підприємства малого та середнього бізнесу можуть розширити охоплення свого ринку за межі традиційних географічних обмежень, забезпечуючи доступ до більш широкої клієнтської бази та стимулюючи зростання продажів
6	Хмарні технології	Використання хмарних сервісів підвищує операційну ефективність, знижує витрати на ІТ і забезпечує масштабованість, дозволяючи підприємствам малого та середнього бізнесу швидко адаптуватися до змін ринку

Джерело: систематизовано автором

Відтак мета адаптивної стратегії в умовах цифрових трансформації, зводиться до формуватися у рамках відповідного законодавства України взаєпов'язаних заходів для зменшення ризиків та реагування на цифровізаційний вплив. Іншими словами, захист малого та середнього бізнесу є фундаментальною основою для його подальшого розвитку. Виходячи з означеного підходу, мета адаптивної стратегії в умовах цифрових трансформацій полягає не лише у формальному дотриманні нормативно правових вимог, але й у створенні цілісної системи управління змінами, здатної забезпечити баланс між інноваційністю та безпекою розвитку підприємства. Адаптивна стратегія має орієнтуватися на узгодження цифрових ініціатив із реальними можливостями малого та середнього бізнесу, з урахуванням рівня цифрової зрілості, ресурсних обмежень та специфіки ринкового середовища. Водночас така стратегія повинна формувати підґрунття для поетапного впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій, мінімізуючи ризики дестабілізації операційної діяльності та втрати контролю над ключовими процесами. стратегічного вирівнювання, який забезпечує узгодженість між цілями розвитку, вимогами законодавства та очікуваннями стейкхолдерів. Її реалізація дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу не лише реагувати на цифровізаційний вплив, але й перетворювати його на джерело додаткових можливостей. Важливим аспектом такої стратегії є формування механізмів раннього виявлення цифрових ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, захистом даних, залежністю від зовнішніх платформ та постачальників технологій. У цьому контексті адаптивна стратегія виконує роль запобіжного механізму, що знижує вразливість підприємств до зовнішніх шоків і підвищує рівень їх економічної безпеки.

Залежність підприємств малого та середнього бізнесу від зовнішніх хмарних провайдерів, цифрових платформ, маркетплейсів і постачальників програмного забезпечення в сучасних умовах постає не лише питанням операційної зручності, але й чинником стратегічної вразливості. При такого

роду умовах підприємство може втратити частину контролю над власними даними, каналами збуту, комунікацією з клієнтами та критично важливою інформаційною інфраструктурою. Особливої гостроти така залежність набуває у воєнний час, коли ризики технічних збоїв, блокування сервісів, обмеження доступу, зміни правил користування платформами або порушення зовнішніх каналів зв'язку здатні спричинити не лише уповільнення окремих бізнес процесів, але й фактичне припинення частини господарської діяльності. Водночас концентрація ключових цифрових функцій у зовнішньому середовищі зменшує рівень автономності підприємства та підвищує його чутливість до рішень третіх сторін, які не завжди враховують безпекові та економічні інтереси малого і середнього бізнесу. В таких умовах адаптивна стратегія розвитку повинна передбачати не декларативне визнання таких ризиків, а запровадження конкретних механізмів їх мінімізації. Йдеться, насамперед, про диверсифікацію постачальників цифрових сервісів, резервне зберігання критично важливих даних, створення локальних копій інформаційних ресурсів, визначення альтернативних каналів доступу до ключових платформ, а також регулярне оцінювання рівня технологічної залежності підприємства від зовнішніх контрагентів. Разом із цим доцільним є включення до адаптивної стратегії процедур швидкого перемикання на резервні сервіси, перевірки договірних умов щодо доступу до даних, а також формування внутрішніх компетенцій, які дозволяють не лише користуватися зовнішніми технологічними продуктами, але й зберігати керованість критичними процесами у кризових ситуаціях (рис.1.11).

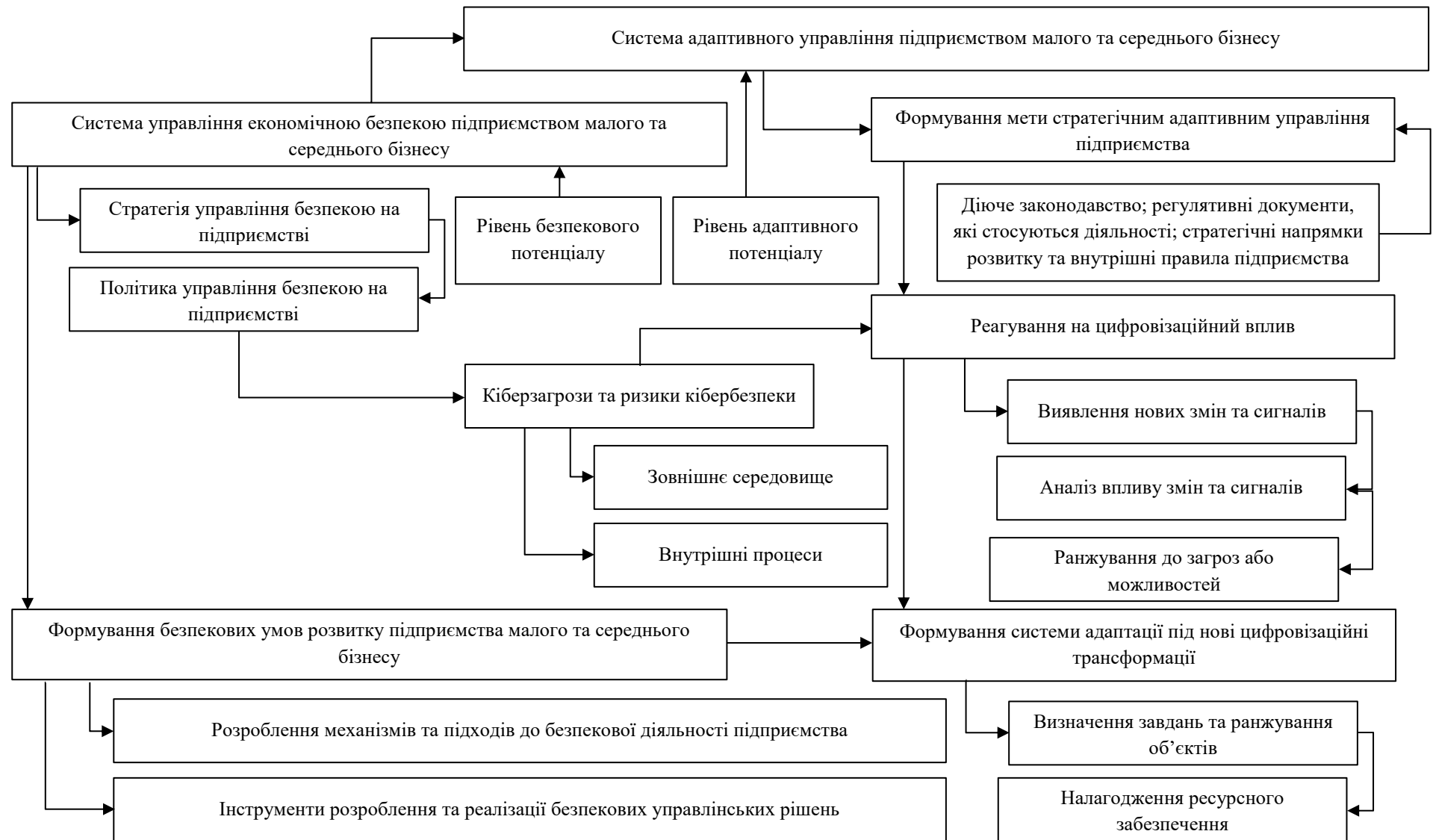


Рис. 1.11. Модель функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

На закінчення можна стверджувати, що цифрові трансформації суттєво впливають на адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, роблячи їх найважливішим компонентом сучасного економічного середовища. Такого роду перетворення (трансформації) пропонують такі переваги, що ігнорувати їх попросту не можливо. Відтак, інтегруючи цифрові інструменти або/та платформи, такі як електронна комерція, маркетинг у соціальних мережах та хмарні сервіси, підприємства малого та середнього бізнесу можуть оптимізувати свою діяльність, знизити експлуатаційні витрати та отримати доступ до глобальних ринків, раніше недоступних за допомогою традиційних моделей. Крім того, цифровізація полегшує прийняття рішень на основі даних, дозволяючи підприємствам малого та середнього бізнесу отримувати уявлення про поведінку клієнтів, тенденції ринку та операційну ефективність. На динамічному ринку, що швидко розвивається, цей підхід, заснований на даних, дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу швидко адаптуватися до змін, персоналізувати обслуговування клієнтів і оновлювати свої пропозиції продуктів, зберігаючи тим самим поточний рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності. Для підприємств малого та середнього бізнесу адаптація до нових цифрової трансформації означає щось більше, ніж впровадження нових технологій, це передбачає цілісну зміну їхніх бізнес-моделей, культури та операційних процесів. Відтак, такого роду адаптація має вирішальне значення для виживання, безпеки та зростання, оскільки підприємства, які не можуть впровадити цифрові перетворення, ризикують застаріти на ринку, орієнтованому на технології. Сама здатність адаптуватися до цифрових змін пов'язана не лише з впровадженням технологій, а й з розвитком культури інновацій, гнучкості та безперервного навчання всередині системи.

При цьому, необхідно розуміти, що важливим спершу, залишається проаналізувати й сам стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та цифрові трансформації, які там відбуваються на поточний період часу. Унікальне економічне та геополітичне середовище України створює особливі

проблеми та можливості для підприємств одночасно. Розуміння того, як український бізнес впроваджує цифрові технології та адаптує свої стратегії у відповідь на місцеві та глобальні тенденції, має вирішальне значення. Особливо коли Україна впровадила воєнний стан. Таке цілеспрямоване дослідження українського контексту сприятиме кращому розумінню проблем та можливостей, з якими стикаються підприємства малого та середнього бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами дослідження теоретико-методичних засад формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, можна зробити наступні висновки:

1. В результатів дослідження історичного шляху розвитку малого й середнього бізнесу за часів незалежності України та характеристики ключових понять, з'ясовано, що підприємств малого та середнього бізнесу слід трактувати як гнучкі та адаптивні відкриті соціально-економічні системи, які інтегрують економічну безпеку та стратегію розвитку в свої бізнес-моделі для досягнення стабільності та ефективності в динамічному ринковому середовищі. Визначено за результатами морфологічного аналізу, що сучасна стратегія розвитку підприємства - це генеральний план дій, який спрямований на виявлення та використання унікальних сильних сторін, адаптацію до змін ринку та пошук інноваційних рішень для досягнення сталого зростання, безпекових умов та конкурентної переваги. Побудована модель формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу висвітлює ключові авторські позиції по ключовим елементам даного процесу.

2. В результаті доведено, що адаптивний підхід є невід'ємною частиною реалізації стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу. Такий підхід передбачає постійну оцінку зовнішнього бізнес-

середовища, готовність до змін та здатність ефективно реалізовувати ці зміни. В результаті дослідження таких понять як «адаптація» було виокремлено ключові елементи конфігурації адаптації в системі формування ефективної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Дослідження сутності адаптивного потенціалу уможливило визначення місця даного поняття в системі формування стратегії розвитку підприємств малого й середнього бізнесу. Встановлено, що адаптивна стратегія розвитку підприємства слід розглядати як генеральний план дій, який стосується ключових аспектів діяльності підприємства, що може бути виражений як в кількісних, так і якісних параметрах, мета реалізації якого є досягнення адаптації під різні умови, стабільності розвитку й безпеки, покращення його характеристик чи підвищення рівня конкурентоспроможності. Розгляд й критичний аналіз ключових понять дозволив сформулювати теоретичний базис адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу.

3. На основі аналізу розвитку цифровізаційного впливу за останній роки, доведено вагомість даного процесу в контексті формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Огляд й ретельний аналіз цифровізації уможливив виділення ключових факторів її впливу на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу. З'ясовано, що цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу – це стратегічний процес адаптації до новітніх цифрових технологій, який забезпечує безпеку та підтримує сталий розвиток бізнесу у змінному гіпердинамічному цифровому середовищі їх функціонування. Критичний аналіз сутності цифрової трансформації сприяв побудові авторської позиції щодо розуміння сучасної моделі функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу.

Основні наукові результати опубліковані в працях: фахові статті: [20] та тез доповідей: [21;22;77]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Тенденційний аналіз змін в розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні із урахуванням посиленої цифровізації

Слід зазначити, що малий та середній бізнес у нашій країні зараз переживає період, коли зміни в розвитку є не просто бажаними, а критично необхідними для виживання і відновлення. Відтак, після пандемії COVID-19 багато підприємств увійшли у 2022–2025 роки з виснаженими фінансовими резервами, зміненою поведінкою споживачів і вищими очікуваннями щодо швидкості сервісу та онлайн доступності. Так, повномасштабне збройне вторгнення додало постійні загрози, пов'язані з безпекою, логістикою, втратою активів, релокацією, нестачею працівників і нерівномірною роботою інфраструктури. Разом із цим саме підприємства малого та середнього бізнесу залишаються основою економіки за кількістю суб'єктів і робочих місць, тому їхня стійкість напряму впливає на зайнятість і відновлення громад. Відтак, це створює високу актуальність переходу від моделі виживання до моделі керованої адаптації, де рішення приймаються швидше, продажі диверсифікуються, а операції стають більш гнучкими. Посилена цифровізація стала практичним інструментом, який допомагає бізнесу працювати навіть тоді, коли офлайн процеси регулярно зриваються. Підприємствам важливо змінюватися, бо цифрові канали продажів, онлайн платежі, дистанційна робота, хмарні сервіси для обліку і комунікацій зменшують залежність від конкретного місця і часу, а це критично в умовах повітряних тривог та пошкоджень інфраструктури. Держава також знизила транзакційні витрати через цифрові сервіси для підприємців, зокрема через можливість отримувати пакет послуг онлайн в межах сервісу e Entrepreneur

на платформі Дія, який об'єднує кілька процедур в одній заяві. Паралельно розвивається національна мережа підтримки підприємців через Дія.Бізнес, де фіксуються великі масштаби консультацій, грантової та експортної підтримки, а урядова стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року прямо спирається на розвиток такої екосистеми. На рівні рекомендацій міжнародних організацій цифрова трансформація розглядається як підсилювач стійкості та відновлення, але наголошується, що потрібні навички, доступ до фінансування, кіберзахист і підтримка на місцях, інакше цифровий розрив між підприємствами лише зростатиме. Поряд з цим, не слід забувати, що попри цифровізацію, повномасштабне збройне вторгнення внесло свої корективи [117;143]:

- релокація виробництва і офісів у безпечніші регіони, а також часткове дублювання потужностей для зменшення ризику зупинки;
- переорієнтація логістики з морських і традиційних сухопутних маршрутів на альтернативні коридори, що збільшило строки і витрати доставки;
- різке зростання ролі енергостійкості, з інвестиціями у генератори, акумулятори, інвертори, резервні канали зв'язку та планування роботи під графіки відключень;
- перехід на коротші фінансові цикли, де закупівлі, продажі і планування проводяться на менші горизонти через невизначеність;
- здорожчання кредитних ресурсів і обережніша інвестиційна поведінка, коли модернізація відкладається або ділиться на менші етапи;
- перебудова кадрової політики через мобілізацію, міграцію, дефіцит фахівців та потребу швидко навчати нових працівників;
- посилення ролі цифрових каналів продажів, підтримки клієнтів і маркетингу, щоб зберігати виручку при обмеженнях офлайн роботи;
- активніше впровадження автоматизації та технологій на базі штучного інтелекту для зменшення ручної праці, пришвидшення обробки замовлень і підтримки управлінських рішень;

- зростання витрат на страхування, охорону, фізичну безпеку і внутрішні протоколи реагування на загрози;
- підвищення уваги до кібербезпеки через більшу кількість атак і більшу залежність від цифрових сервісів;
- диверсифікація постачальників і відмова від надмірної залежності від одного контрагента або одного регіону;.

Слід зазначити, що активне впровадження технологій на базі штучного інтелекту підсилює цю хвилю змін, бо дає малому та середньому бізнесу інструменти, які раніше були доступні переважно великим компаніям. Для багатьох підприємств це означає дешевшу і швидшу роботу з клієнтськими запитами через чат системи, автоматизацію документів і договорів, кращу підготовку маркетингових матеріалів, швидший аналіз продажів і запасів, а також підтримку управлінських рішень на основі даних. За результатами дослідження, проведеного за підтримки Міністерства цифрової трансформації, понад 93% опитаних компаній уже використовують технології на базі штучного інтелекту, а значна частина повідомляє про позитивний ефект, що показує, що цей інструмент уже став масовим, а не експериментальним. Держава паралельно будує інфраструктуру для впровадження технологій на базі штучного інтелекту, зокрема через WINWIN AI Center of Excellence і заявлені ініціативи щодо обчислювальної інфраструктури, а також розробляє власні мовні моделі на базі відкритих технологій, щоб зменшувати зовнішню залежність [194]. Для малого та середнього бізнесу важливість змін полягає в тому, що конкурентоспроможність тепер визначається не лише ціною, а швидкістю, персоналізацією і надійністю, тому впровадження технологій на базі штучного інтелекту має йти разом із політиками захисту даних, кібербезпекою та навчанням працівників, інакше ризики помилок, витоків і репутаційних втрат перекинуть вигоди.

Вважаємо при цьому, що необхідним є фокусування на конкретній сфері діяльності. Відтак, доцільним такого роду фокусу науково-практичної

уваги саме для малого та середнього бізнесу буде сфера переробної промисловості нашої країни, тому що тут зміни найкраще видно і найсильніше відчуються їхні наслідки. Відтак, саме переробна промисловість перетворює сировину на продукцію з вищою доданою вартістю, формує стабільніші робочі місця, створює ланцюги постачання для транспорту, пакування, сервісу, ремонту, логістики, а також підсилює експортну спроможність [58;11;46]. В постпандемічний період, а потім під час повномасштабного збройного вторгнення саме переробні підприємства гостро стикнулися з розривами постачання, дефіцитом комплектуючих, коливаннями попиту, енергетичними ризиками та змінами в маршрутах збуту. Через це розвиток тут часто залежить не від одного фактора, а від цілої системи взаємопов'язаних рішень, і саме тому аналіз у цій сфері дає більш змістовні висновки про стійкість і адаптацію малого та середнього бізнесу. Разом із цим, переробна промисловість є “природним полігоном” для посиленої цифровізації та впровадження технологій на базі штучного інтелекту, бо виробничі процеси породжують багато даних, які можна перетворювати на управлінські рішення. Тут особливо важливо аналізувати, як підприємства змінюють планування виробництва, контроль якості, управління запасами, технічне обслуговування обладнання, енергоменеджмент, безпеку праці, простежуваність партій і дотримання стандартів. Технології на базі штучного інтелекту можуть підтримувати прогнозування попиту, зменшення браку, попередження простоїв через предиктивне обслуговування, швидшу обробку замовлень і претензій, а також оптимізацію закупівель і логістики.

Дані про кількість підприємств малого та середнього бізнесу у переробній промисловості нашої країни показують чітку хвилеподібну траєкторію, яка добре узгоджується з двома великими шоками, а саме пандемією COVID-19 і повномасштабним збройним вторгненням. На старті помітна тенденція до скорочення, яка для малого бізнесу виглядає як поступове стискання, а для середнього бізнесу як більш чутливе зниження,

що відображає вищу капіталомісткість, довші виробничі цикли та більшу залежність від стабільної логістики і контрактів. Найрізкіший злам припадає на 2022 рік, коли одночасно спрацювали руйнування і переміщення виробничих потужностей, перебої з сировиною і комплектуючими, шок попиту, проблеми з експортними маршрутами, а також енергетичні ризики, які для переробки є критичними. Відтак, в 2023 році проявляється різниця між сегментами, малий бізнес швидше знаходить «робочі» формати і частково відновлюється завдяки гнучкості, переходу на коротші серії, зміні номенклатури, субпідрядам і локальним ланцюгам постачання, тоді як середній бізнес продовжує інерційно скорочуватися через складнішу структуру витрат, довші інвестиційні рішення і більший тиск з боку вартості енергії, ремонту обладнання, браку кадрів (рис.2.1).

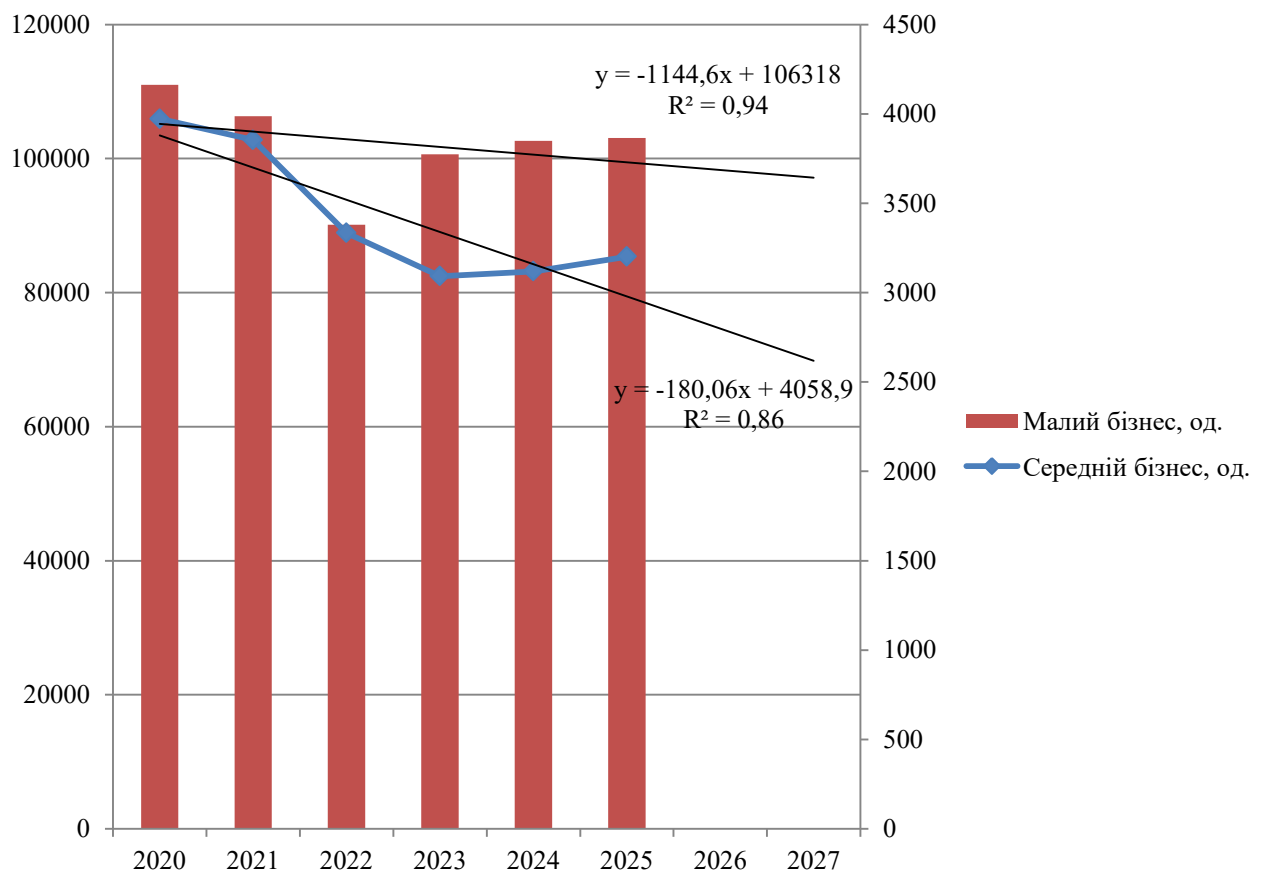


Рис. 2.1. Динаміка змін в загальній кількості малих та середніх підприємств переробної промисловості України за 2020-2025 рр. із прогнозом на 2026-2027 рр., од.

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [63]

Щодо обсягу реалізованої продукції простежується інша логіка, ніж у кількості підприємств, тому що тут важливі не лише структурні втрати, а й те, як ті, хто залишився на ринку, переформатували виробництво, канали збуту та управління витратами. Для середнього бізнесу у переробній промисловості нашої країни у 2020–2022 роках характерне плавне нарощування реалізації навіть на тлі постпандемічної турбулентності, що можна пояснити наявністю довших контрактів, кращою переговорною позицією із постачальниками та більшою здатністю утримувати безперервність виробництва. Після лютого 2022 року спостерігається різке прискорення зростання, яке особливо помітне у 2023 році, а далі переходить у фазу продовження підйому з меншою швидкістю. На таку траєкторію вплинули воєнні зміни попиту, переорієнтація на критично потрібні товари, нові логістичні маршрути, а також номінальне розширення виручки через подорожчання ресурсів і готової продукції. Паралельно посилена цифровізація дала змогу швидше перезапускати ланцюги постачання, точніше планувати виробничі графіки, зменшувати простої, і в цьому середній сегмент отримав перевагу завдяки ресурсам на впровадження систем обліку, планування та контролю якості. Для малого бізнесу картина більш контрастна, оскільки у 2022 році видно падіння обсягів реалізації, після якого вже у 2023 році відбувається потужний відскок, а у 2024–2025 роках зберігається подальше нарощування. При цьому, то саме масове інтегрування технологій на базі штучного інтелекту підсилює саме цей ефект відновлення, оскільки малим підприємствам стає доступнішою автоматизація роботи з клієнтськими запитами і замовленнями, прискорене створення технічної і маркетингової документації, базове прогнозування попиту, а також простіші сценарії контролю якості і попередження простоїв (рис.2.2).

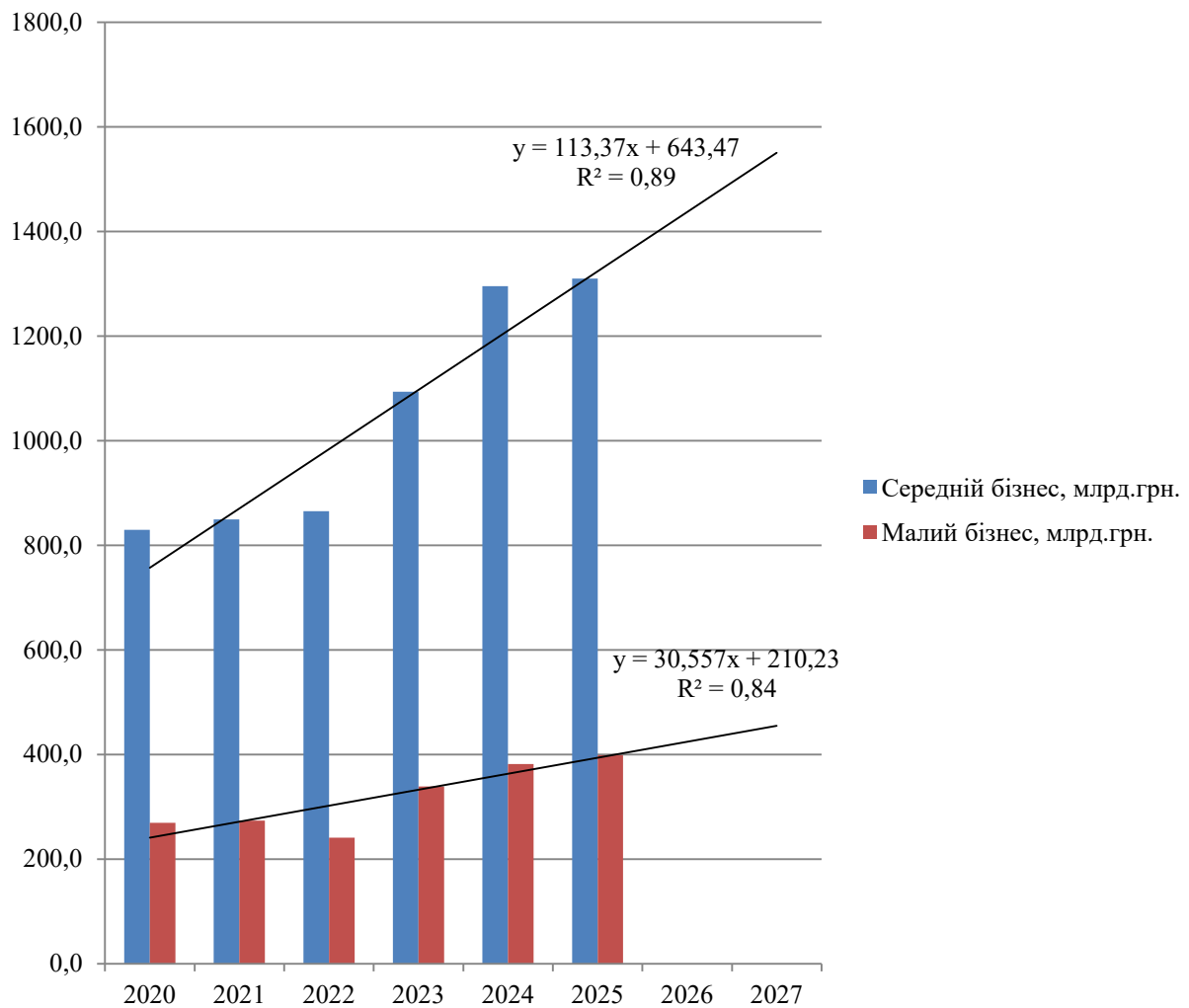


Рис. 2.2. Динаміка змін обсягах реалізованої продукції малих та середніх підприємств переробної промисловості України за 2020-2025 рр. із прогнозом на 2026-2027 рр., млрд.грн.

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [105]

Так, динаміка зайнятості у переробній промисловості малого та середнього бізнесу нашої країни відображає насамперед шок пропозиції праці, а вже потім суто економічні фактори. Протягом 2020–2021 років спостерігається певне помірне скорочення персоналу, яке логічно пов'язується з постпандемічною перебудовою, коли частина підприємств оптимізувала змінність, переглядала норми виробітку, відкладала найм і переходила на більш обережне планування. Найглибший спад зайнятості припадає на 2022 рік і продовжується у 2023 році, що узгоджується з одночасним впливом релокації, руйнування потужностей, ускладнення

логістики, енергетичних обмежень, а також мобілізації і міграційних переміщень працівників. В середньому бізнесі цей провал виглядає більш тривалим, адже такі підприємства сильніше залежать від стабільних виробничих ліній, вузьких спеціалістів, ремонтних служб і технологічної дисципліни, і коли ланцюг компетенцій розривається, відновлення штату потребує більше часу, ніж відновлення формальної діяльності підприємства. Далі, вже в 2024 році тенденція радше переходить у фазу стабілізації, а у 2025 році з'являються перші ознаки обережного відновлення чисельності працівників, але без повернення до довоєнної конфігурації ринку праці. Для малого бізнесу траєкторія виглядає гнучкішою, після різкого зменшення у 2022 році вже з 2023 року спостерігається поступове нарощування зайнятості, що часто пояснюється швидшим перезапуском у форматі коротких серій, контрактного виробництва, субпідрядів і роботи під замовлення. Важливо, що масове інтегрування технологій на базі штучного інтелекту і загальна цифровізація працюють двояко, з одного боку вони зменшують потребу в частині адміністративних і рутинних операцій, тому підприємства можуть підвищувати випуск без пропорційного збільшення штату, з іншого боку вони створюють попит на нові ролі, операторів цифрових систем, фахівців з даними, технологів, які вміють працювати з автоматизованим контролем якості, і керівників змін, здатних підтримувати процеси в умовах нових загроз (рис.2.3).

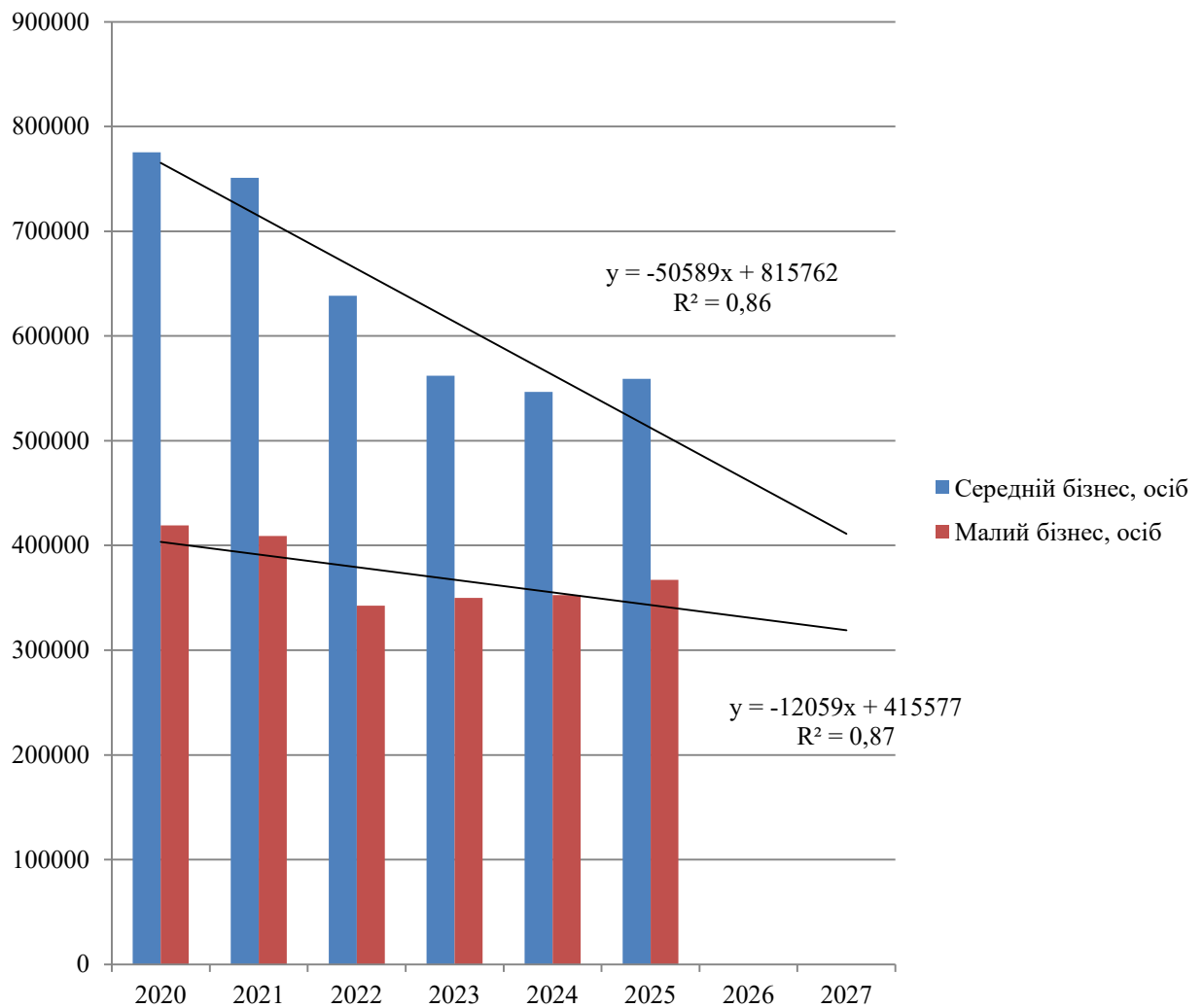


Рис. 2.3. Динаміка змін в кількості зайнятих працівників на малих та середніх підприємств переробної промисловості України за 2020-2025 рр. із прогнозом на 2026-2027 рр., осіб

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [64]

Вектор сучасних капітальних інвестицій у середньому бізнесі переробної промисловості нашої країни демонструє різкі коливання, які добре пояснюються зміною рівня невизначеності та доступності ресурсів у різні фази кризи. На тлі наслідків коронавірусної хвороби 2019 року (COVID-19) у 2020–2021 рр. інвестиційна активність виглядає як спроба наздогнати відкладену модернізацію, коли підприємства повертаються до оновлення обладнання, виробничих ліній і систем контролю. У 2022 році відбувається різке пригальмування, що узгоджується з логікою воєнного шоку, коли пріоритетами стають збереження ліквідності, фізична безпека активів,

релокація та мінімізація довгих зобов'язань. Так, вже починаючи із 2023 року інвестиції знову набирають темп і переходять у більш стабільне зростання у 2024–2025 роках, і це можна інтерпретувати як перехід від режиму екстреного виживання до режиму керованої перебудови. Важливо, що посилена цифровізація у переробці підвищує «якість» таких інвестицій, оскільки значна частина вкладень природно зміщується у напрямі автоматизації, інтеграції виробничих та облікових систем, цифрового планування, контролю якості, кіберзахисту, а також рішень для енергостійкості.

Для малого бізнесу обсяги капітальних інвестицій у вашій вибірці є суттєво вищими за середній сегмент, і їхня динаміка виглядає як поєднання швидкого нарощування у 2020–2021 роках, різкого провалу у 2022 році та відновлення у 2023 році з подальшою стабілізацією у 2024–2025 роках. Такого роду ситуація вкрай типова для малих виробників, які часто інвестують нерівномірно, хвилями, залежно від доступу до обігових коштів, локальних ринків і конкретних контрактів, а у 2022 році найчастіше були змушені зупинити або відкласти проєкти модернізації через втрату попиту, збої постачання, енергетичні ризики та логістичні обмеження. Подальше відновлення інвестицій можна пов'язати з тим, що малий сегмент швидше запускається у форматі коротких серій і контрактного виробництва, і для цього потрібні точкові вкладення, які дають швидкий ефект, зокрема у гнучке обладнання, ремонт, енергоефективність, цифровий облік, онлайн продажі та інтеграцію з постачальниками (рис.2.4).

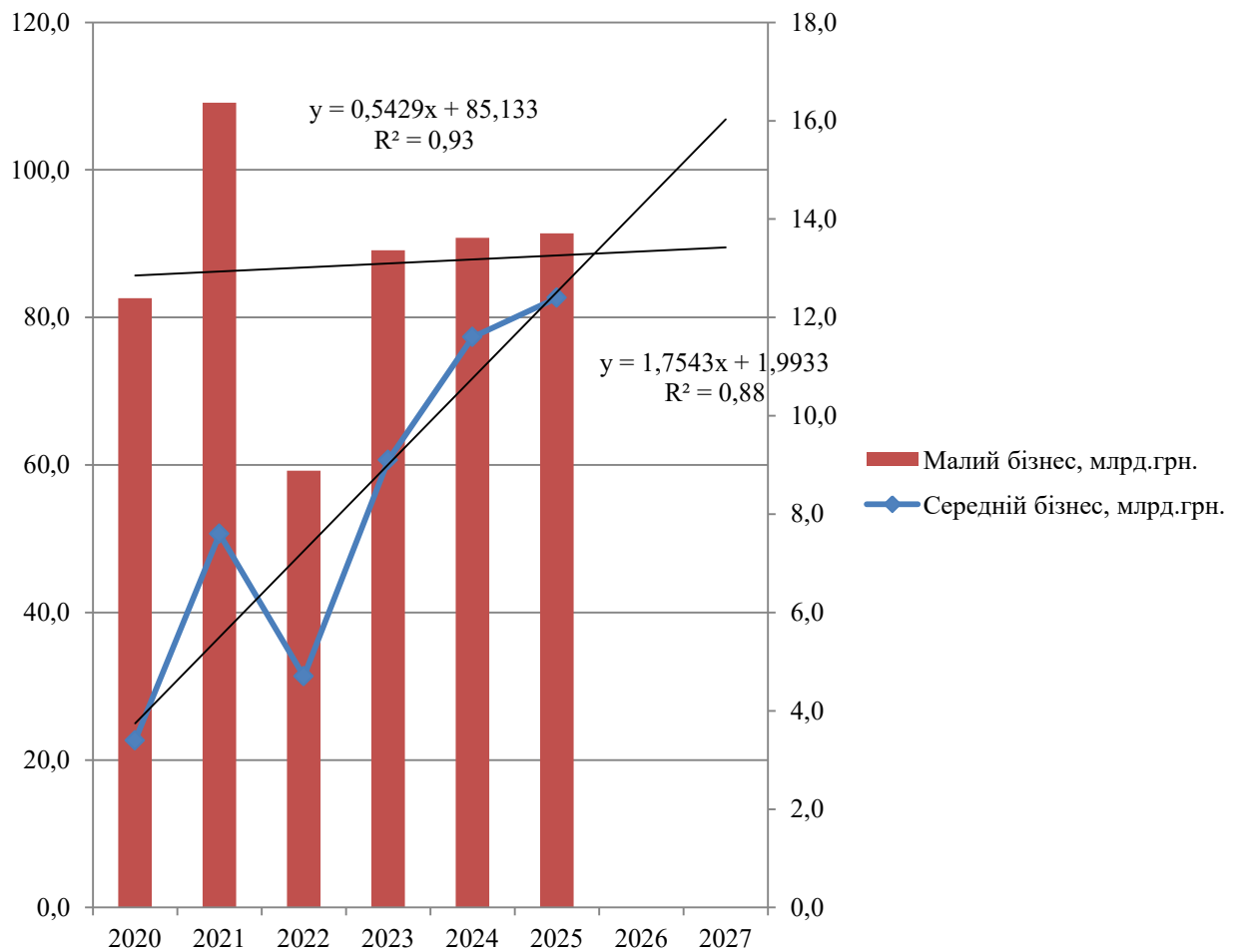


Рис. 2.4. Динаміка змін в обсягу капітальних інвестицій на малих та середніх підприємств переробної промисловості України за 2020-2025 рр. із прогнозом на 2026-2027 рр., млрд. грн.

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [59]

Динаміка кількості саме інноваційно-активних підприємств у переробній промисловості малого та середнього бізнесу в нашій країні показує, що інноваційність стала не стільки ознакою «розвитку за планом», скільки способом адаптації до різких змін середовища. Відтак, по середньому бізнесі на початку періоду простежується відносна стабільність, яка відповідає інерції постпандемічного відновлення, коли підприємства поступово поверталися до оновлення технологічних процесів і організації виробництва. Проте у 2022 році відбувається помітний спад інноваційної активності, який продовжується і в 2023 році, і це виглядає закономірно, оскільки в умовах повномасштабного збройного вторгнення частина

управлінських рішень змістилася від інновацій до фізичного збереження активів, релокації, підтримання енергостійкості, відновлення ланцюгів постачання та утримання критичних кадрів. У 2024–2025 роках з’являється ознака повернення до активнішого інноваційного циклу, що можна трактувати як перехід до більш керованої перебудови, коли інновації знову стають інструментом підвищення продуктивності, зниження втрат і стабілізації якості, але траєкторія все ще виглядає обережною через високу невизначеність, дефіцит інвестиційних ресурсів і ризики для безперервності виробничих процесів. А вот, для малого бізнесу картина інша, і вона підкреслює роль гнучкості та низького порогу входу в інновації, особливо в частині цифрових рішень. Після відносно рівного періоду на старті спостерігається спад у 2022 році, але вже у 2023 році інноваційна активність швидко повертається до попередніх орієнтирів, а у 2024–2025 роках переходить у фазу помітнішого нарощування. Це добре узгоджується з тим, що малі виробники частіше роблять «малими кроками» процесні і організаційні інновації, змінюють номенклатуру, переходять на коротші серії, працюють під замовлення, входять у субпідрядні ланцюги, і паралельно переносять дедалі більше операцій у цифрові контури. Посилена цифровізація тут знижує вартість інновації, бо багато змін не потребують великих капітальних витрат, а потребують дисципліни даних, навчання персоналу і правильної організації процесів (рис.2.5).

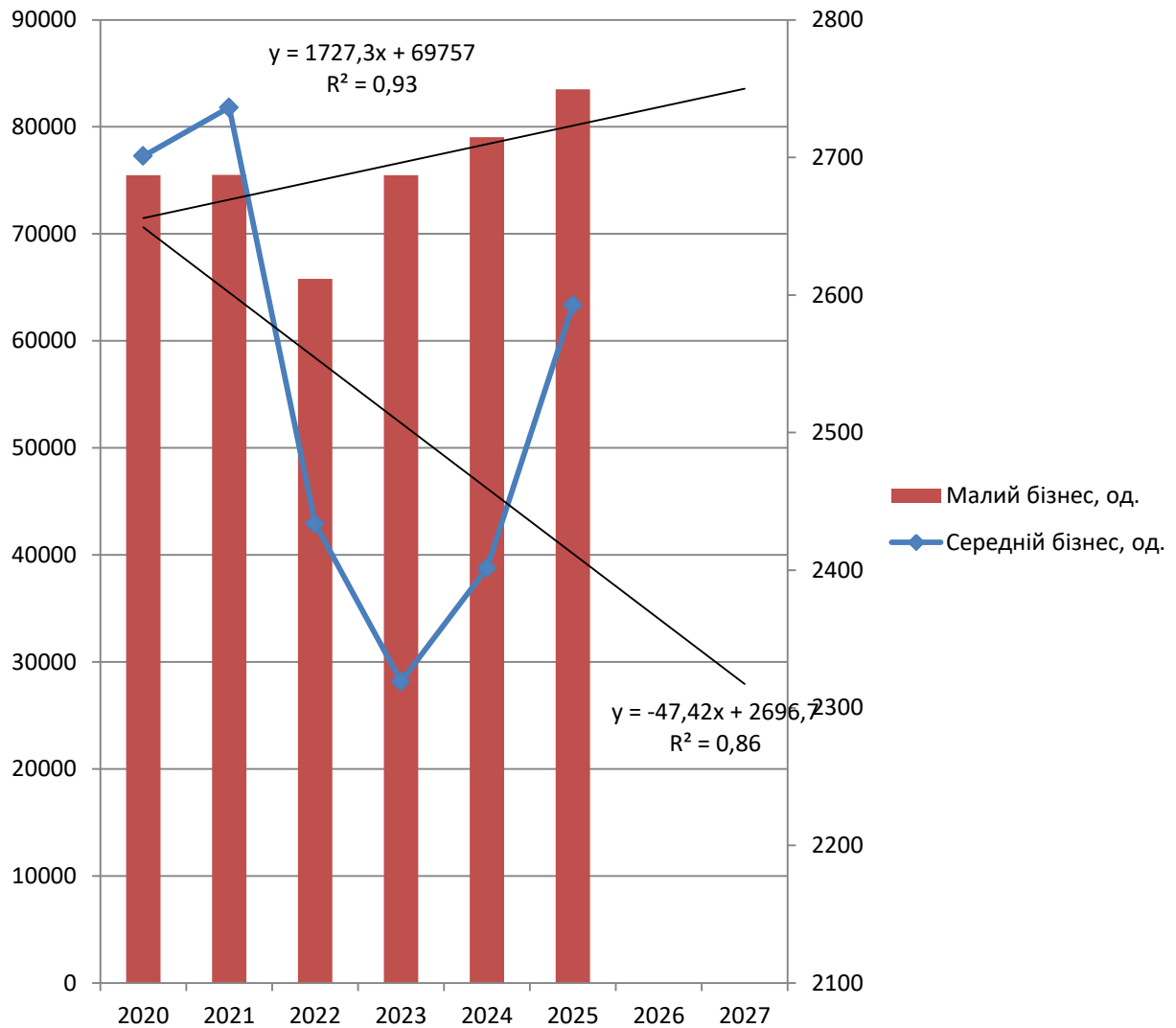


Рис. 2.5. Динаміка змін в кількості інноваційно-активних малих та середніх підприємств переробної промисловості України за 2020-2025 рр. із прогнозом на 2026-2027 рр., од.

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [65]

Щодо частки підприємств переробної промисловості малого та середнього бізнесу, які активно використовують технології на базі штучного інтелекту, демонструє стійке і прискорене зростання протягом усього періоду, з особливо помітним ривком після 2022 року. На початку це виглядало як поступове розширення практик автоматизації та аналітики, які підприємства почали впроваджувати ще у постпандемічний період, коли дистанційна взаємодія з клієнтами і постачальниками, цифровий облік, планування і контроль якості стали питанням операційної надійності. Після

початку повномасштабного збройного вторгнення мотивація змінилася, технології на базі штучного інтелекту почали сприйматися як інструмент виживання і швидкої перебудови, бо вони допомагають працювати з коротшими горизонтами планування, швидше перераховувати потреби у матеріалах, реагувати на перебої постачання, оптимізувати завантаження обладнання і зменшувати втрати від браку та простоїв. В результаті частка активних користувачів у обох сегментах перейшла від рівня близького до третини підприємств до рівня, який наближається до чотирьох п'ятих, що вказує на фактичну масовість цього явища, а не на окремі точкові експерименти.

Важливо, що навіть малий бізнес поступово випереджає середній за поширенням активного використання технологій на базі штучного інтелекту, і це логічно для переробки, де малі підприємства часто виграють за рахунок гнучкості та швидкості рішень. У малому сегменті простіше запустити прикладні сценарії, автоматизацію роботи з замовленнями і документами, підтримку клієнтів, планування виробничих партій, первинний контроль якості, маркетингову підготовку, пошук постачальників, і все це дає відчутний ефект навіть без великих капітальних вкладень (рис.2.6).

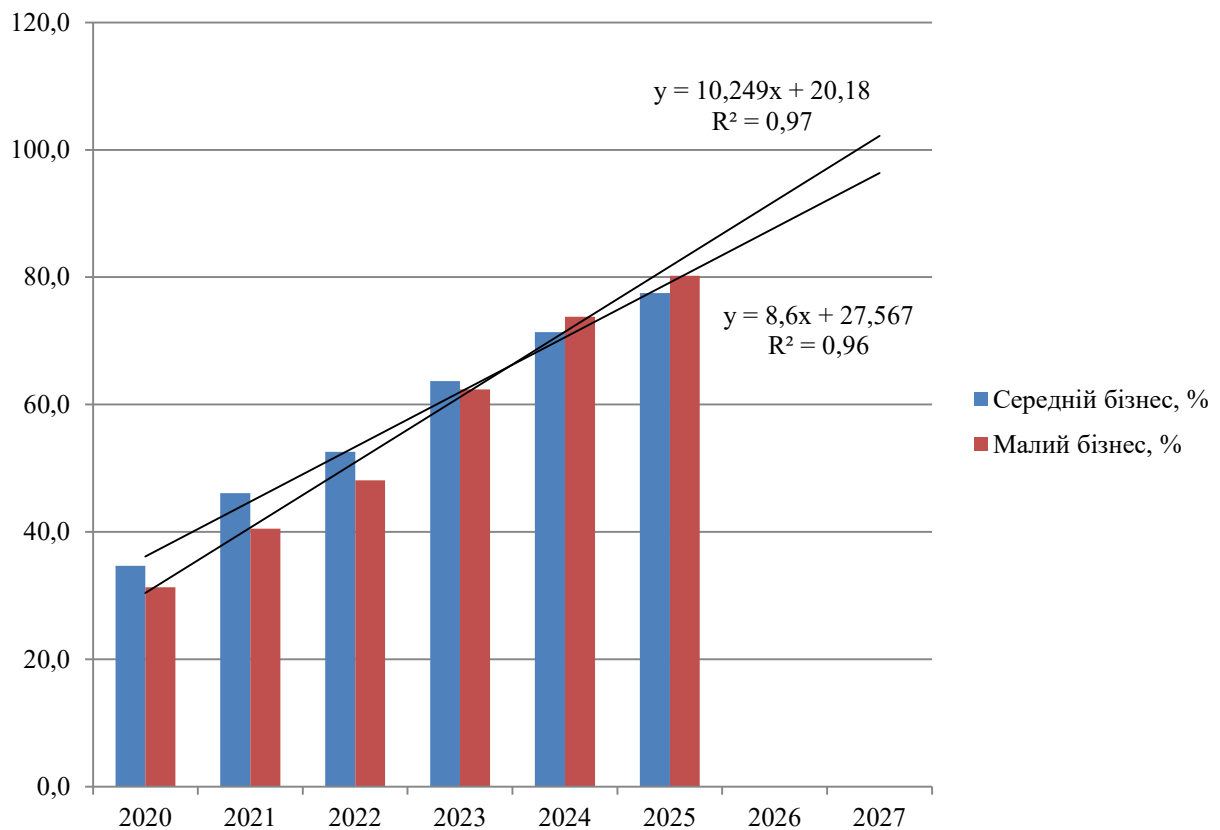


Рис. 2.6. Динаміка змін у використанні технологій на базі штучного інтелекту малими та середніми підприємствами переробної промисловості України за 2020-2025 рр. із прогнозом на 2026-2027 рр., %

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [66]

Слід належним чином узагальнити самірезультати поглибленого аналізу змін у розвитку підприємств малого та середнього бізнесу переробної промисловості нашої країни за 2020–2025 роки у трьох часових зрізах, а саме це у нас: пандемія COVID 19 року, постпандемічна фаза та період повномасштабного збройного вторгнення. Порівняння виконаємо при цьому, за взаємопов'язаними показниками, кількість підприємств, обсяг реалізованої продукції, зайнятість, капітальні інвестиції, інноваційна активність, а також поширеність активного використання технологій на базі штучного інтелекту. Такого роду структура дозволяє побачити не лише зміну рівнів окремих показників, а й зміну логіки функціонування сектору, тобто перехід від реактивної оптимізації до керованої адаптації на основі цифрових інструментів і даних (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Модель трансформацій малого та середнього бізнесу переробної промисловості нашої країни у 2020–2025 роках,
від пандемії до воєнної реалії

Пандемія COVID-19 2020 і 2021 рр.	Постпандемічний період 2021 і 2022 рр.	Повномасштабне збройне вторгнення 2022 рік -по сьогоднішній день
Тенденція до зменшення кількості підприємств проявлялася поступово, без різких зламів, і більше торкалася тих, хто мав вузьку спеціалізацію, слабкі онлайн канали та залежність від одного постачальника. Паралельно формувався попит на цифрові канали збуту і дистанційну взаємодію, що підштовхувало до спрощення процесів, формалізації обліку і швидшого ухвалення рішень	Для малого бізнесу характерною була обережна оптимізація, а для середнього бізнесу проявлялася вища чутливість до витрат, логістики і довгих виробничих циклів. 2022 рік у межах цього проміжку став переломною точкою, коли почався різкий структурний зсув, і підприємства все частіше переходили від планового розвитку до сценарного управління, із пріоритетом збереження ліквідності та ключових компетенцій	З 2023 року малий бізнес демонструє швидше повернення через гнучкість, коротші серії, роботу під замовлення і субпідряди, тоді як середній бізнес відновлюється поступово. У 2024 і 2025 роках помітна стабілізація і обережне нарощування, але без повернення до докризової конфігурації, що вказує на тривалі наслідки втрат, релокації та переформатування ланцюгів постачання
Середній бізнес мав перевагу завдяки довшим контрактам і більшій операційній інерції, а малий бізнес сильніше залежав від локального попиту і швидкості обороту коштів. У цей період стало очевидно, що цифрова взаємодія з клієнтом і прозорість строків постачання перетворюються на конкурентну вимогу, а не на додаткову опцію.	Середній бізнес зберігав здатність підтримувати і навіть нарощувати реалізацію завдяки масштабів та системності процесів, тоді як малий бізнес був більш вразливим до коливань попиту і цін на ресурси. У 2022 році почали проявлятися перші ознаки розривів ланцюгів постачання і ускладнення логістики, що стало передумовою до подальших воєнних змін у структурі реалізації	Після початкового шоку у 2022 році реалізація зростає швидше, ніж відновлюється кількість підприємств, що означає укрупнення випуску у тих, хто вижив і перезапустився. Для малого бізнесу характерний провал у 2022 році і сильний відскок у 2023 році, далі триває нарощування. Для середнього бізнесу зростання стає особливо відчутним із 2023 року і далі переходить у фазу стабільнішого підйому
Ринок праці реагував помірним скороченням зайнятості, оскільки підприємства оптимізували змінність і підсилювали продуктивність. Капітальні інвестиції мали характер відкладеного оновлення, коли частина компаній намагалася модернізувати критичне обладнання і виробничу інфраструктуру після початкової фази пандемії	Кадрова ситуація залишалася напруженою через зміну очікувань працівників і потребу в нових цифрових навичках, а підприємства частіше утримували штат, ніж активно розширювали його. Інвестиції ставали більш вибірковими, із фокусом на коротку окупність і на проекти, які дають контроль над витратами, якістю і строками	Зайнятість різко скорочується через мобілізацію, міграцію, релокацію, зупинку ліній та енергетичні обмеження, а у 2024 році тенденція переходить до стабілізації. У 2025 році проявляється обережне відновлення, але структура компетенцій змінюється, зростає попит на технічних фахівців і людей, які вміють працювати з цифровими системами
Частка підприємств, що використовують технології на базі штучного інтелекту, зростала поступово, переважно через потребу прискорювати обробку запитів, планування і маркетинг, а також через бажання зменшувати ручні операції	Використання технологій на базі штучного інтелекту прискорювалося, бо підприємства прагнули працювати швидше, точніше планувати закупівлі і краще прогнозувати попит. 2022 рік став моментом, коли цифрові інструменти почали оцінюватися з позиції стійкості, а не лише ефективності	Використання технологій на базі штучного інтелекту стає масовим у обох сегментах і рухається від рівня близького до третини підприємств на старті до рівня, який наближається до чотирьох п'ятих наприкінці періоду, при цьому малий сегмент у певний момент починає випереджати середній завдяки простішому запуску прикладних сценаріїв

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, зміни у розвитку малого та середнього бізнесу у нашій країні є питанням не стільки модернізації, скільки здатності економіки відновлюватися і триматися під тиском одночасно кількох криз. Відтак, той самий постпандемічний період залишив багатьом підприємствам вищі витрати, обережніший попит і потребу працювати швидше, прозоріше, з меншим запасом міцності. Повномасштабне збройне вторгнення додало постійні розриви у логістиці, ризики для активів і людей, енергетичну нестабільність, дефіцит кадрів і необхідність релокації, тому адаптація перетворилася на щоденну управлінську роботу. У таких умовах актуальність посиленої цифровізації полягає в тому, що вона зменшує залежність від фізичної присутності, скорочує час ухвалення рішень і дає можливість зберігати керованість процесів навіть тоді, коли середовище різко змінюється. Саме тому фокус на малому та середньому бізнесі у сфері переробної промисловості є найбільш обґрунтованим для аналізу і практичних висновків. Переробна галузь економіки створює додану вартість, формує довші ланцюги постачання і зайнятості, підтримує місцеві бюджети через робочі місця, замовлення суміжним секторам і розвиток сервісів. Водночас тут проблеми видно чіткіше, бо будь-які збої одразу відображаються у виробничих графіках, якості, запасах, собівартості та строках постачання. Відтак, якщо підприємство у торгівлі може тимчасово замінити асортимент або канал продажу, то переробне виробництво частіше прив'язане до обладнання, енергоспоживання, технічних стандартів, сировини і стабільності процесів. Тому зміни в цій сфері показують реальну глибину трансформації, а не лише косметичне оновлення.

Посилена цифровізація і впровадження технологій на базі штучного інтелекту у переробній промисловості мають особливу цінність, бо дають можливість підвищувати продуктивність і знижувати втрати без пропорційного зростання витрат. Йдеться про кращу керованість плануванням, прогнозуванням попиту, управлінням запасами, контролем якості, технічним обслуговуванням обладнання, оптимізацією енерговитрат і

швидкістю обробки замовлень. Проте ці інструменти не є автоматичною гарантією успіху, оскільки потребують даних належної якості, базових цифрових навичок персоналу, дисципліни в процесах, а також кіберзахисту і політик роботи з даними. У воєнних умовах це стає ще важливішим, бо кібератаки, перебої електропостачання і ризики для критичних систем можуть спричинити зупинку виробництва, а зупинка у переробці швидко перетворюється на фінансові втрати і втрату клієнтів.

2.2. Оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації

Як вже зазначалося вище по тексту, поточний вже постпандемічний стан змінив вектор споживання, канали збуту та вимоги до безперервності операцій, тому навіть стійкі бізнеси змушені були переосмислити процеси, комунікації з клієнтами та організацію праці. Далі, вже повномасштабне збройне вторгнення посилює невизначеність, ризики ланцюгів постачання, кадрові втрати, енергетичні обмеження та загрози фізичній інфраструктурі, що перетворило адаптивність на умову виживання, а не на конкурентну перевагу. Паралельно цифрова трансформація вже не обмежується автоматизацією обліку чи електронною комерцією, адже активне впровадження технологій на базі штучного інтелекту змінює швидкість ухвалення рішень, підходи до роботи з даними, персоналізацію сервісу, управління запасами та ризиками. Саме тому оцінювання адаптивності на нашу думку, стає інструментом, який дозволяє не просто описати поточний стан підприємств, а й обґрунтовано визначити, чи здатні вони швидко перебудовувати бізнес-модель, підтримувати операційну стійкість, відновлюватися після втрат і вбудовувати цифрові рішення в щоденну практику без критичних збоїв і надмірних витрат.

Разом із цим, свого макроаналіз досі залишається важливим (підрозділ 2.1), оскільки він дає розуміння загального контексту, регуляторних умов,

доступності фінансування, стану ринків праці, рівня цифрової інфраструктури та масштабів ризиків, які формують рамку для розвитку малого і середнього бізнесу. Проте навіть найякісніші макроузагальнення не показують, як саме конкретне підприємство проходить через поєднання постпандемічних наслідків, воєнних обмежень і технологічних зрушень, які прискорюють конкуренцію та підвищують вимоги клієнтів. Тому критично важливо представити запропонований методичний підхід до оцінювання на прикладі конкретних підприємств малого і середнього бізнесу, адже лише на мікрорівні видно реальні механізми адаптації, наявність або відсутність управлінських компетенцій, якість даних, зрілість цифрових процесів, готовність персоналу, здатність швидко змінювати постачальників і канали продажів, а також практичний ефект від рішень на базі технологій на базі штучного інтелекту. Такого роду підхід забезпечує не декларативну, а доказову оцінку, дозволяє виявити вузькі місця, порівняти різні траєкторії адаптації, сформувавши адресні рекомендації для власників і управлінців, а також створить належне інформаційне підґрунття для суб'єктів забезпечення економічної безпеки.

Існуючі методи оцінювання адаптивності малих та середніх підприємств не рідко виявляються неефективними в умовах, коли зміни відбуваються одночасно в операційній, фінансовій, технологічній і поведінковій площинах [126;114;100]. Відтак, багато підходів зосереджуються на окремих показниках, наприклад фінансовій стійкості або рівні цифровізації, тому фіксують лише фрагмент реальності і не показують, як підприємство реагує на комбіновані шоки, коли порушуються ланцюги постачання, змінюється попит, зростають ризики, а працівники і процеси мають швидко перебудовуватися. Частина методів спирається на статичні, разові зрізи і на прийнятні умови функціонування, через що вони слабо відображають швидкість адаптації, здатність відновлюватися після втрат, гнучкість управління та готовність до впровадження технологій на базі штучного інтелекту. Також поширеною проблемою залишається надмірна

складність інструментарію, потреба у великому масиві даних, які малі та середні підприємства часто не мають у структурованому вигляді, а також неврахування галузевих відмінностей і різних стартових умов цифрової зрілості, що робить підсумки порівняння формальними і мало корисними для управлінських рішень. Саме тому доцільно обрати інтегральний метод оцінювання, який дозволяє поєднати різнотипні індикатори в єдину узгоджену систему і отримати цілісне уявлення про рівень адаптивності підприємства. Його перевага в тому, що він одночасно враховує результативні показники, процесні характеристики та чинники готовності до змін, а також дає можливість будувати підсумкову оцінку так, щоб вона була зрозумілою управлінцям і придатною для практичного порівняння між підприємствами [36;10;110].

Суть інтегрального методу полягає в тому, що адаптивність розкладається на кілька взаємопов'язаних блоків, кожен з яких описує окремий аспект здатності підприємства виживати, відновлюватися і розвиватися в умовах цифрової трансформації. В межах кожного блоку визначається набір показників, які можна виміряти на рівні конкретного підприємства, а потім ці показники приводяться до порівнянного вигляду через нормування, щоб різні одиниці виміру не спотворювали підсумок. Далі формується зважена агрегація, де ваги відображають відносну важливість кожного блоку і показника, а інтегральний індекс постає компактним, але змістовним відображенням загального рівня адаптивності, який можна інтерпретувати як низький, середній або високий та пов'язувати з управлінськими пріоритетами.

Суть інтегрального методу доцільно розкривати як вектор для системного узагальнення складного багатовимірного явища, яким є адаптивність підприємства в умовах цифрової трансформації. У межах цього підходу адаптивність не розглядається як однорідна характеристика, а інтерпретується як сукупність взаємопов'язаних складових, що відображають різні напрями стійкості та розвитку підприємства. Кожен із таких блоків

фіксує окрему площину адаптації, зокрема організаційну, фінансову, технологічну, управлінську або кадрову, і разом із цим дозволяє простежити, наскільки збалансовано підприємство реагує на цифрові виклики. Такий підхід створює аналітичне підґрунття для виявлення сильних і вразливих місць, які не завжди очевидні за використання окремих, ізольованих показників. У межах кожного блоку формується система кількісних індикаторів, здатних відобразити реальний стан підприємства та динаміку його змін у цифровому середовищі. Ці показники характеризують не лише поточні результати діяльності, але й потенціал до відновлення та розвитку, що є принципово важливим у гіпердинамічних умовах. Разом із цим застосування процедури нормування дозволяє усунути вплив різномірності вихідних даних і забезпечити їх коректну порівнюваність.

Для формування індикаторів, порогів і ваг ми залучили 40 незалежних експертів із виробничого менеджменту, логістики, цифрової трансформації та технологій на базі штучного інтелекту, інформаційної безпеки, аналітики даних, фінансового контролінгу, управління персоналом, якості та правового забезпечення, із практичним досвідом у переробній промисловості молочній, харчовій, пакувальній і текстильній у нашій країні. Сам відбір здійснювали за стажем не менше 5 років та підтвердженими кейсами впроваджень. Опитування проводили дистанційно за методом Дельфі у три раунди, з анонімізованими відповідями, онлайн анкетами і повторним наданням зведених результатів для перегляду власних суджень, ранжування велось у безперервній шкалі від 0 до 1, ваги визначалися через нормовані середні ранги, узгодженість перевіряли коефіцієнтом Кендалла W з відсіканням крайніх оцінок за кватильним правилом (Додаток Ж).

Ми використовуємо чотири складові з рівними вагами. В нашому випадку, інтегральний показник формується на основі чотирьох складових, для яких на базовому етапі прийнято рівні ваги, тобто по 0,25 кожна, за умови, що сума ваг дорівнює 1. Таке рішення ґрунтується на методично-нейтральному припущенні про незамінність кожної складової в загальній

Також, нами була застосована відповідна шкала, яка узгоджена разом із експертами. Шкала відображає здатність підприємства гнучко перебудовувати процеси, швидко приймати рішення на основі даних, інтегрувати технології на базі штучного інтелекту та підвищувати стійкість операцій. Відтак, найвищий рівень до прикладу, в нашій ситуації, так званий «бажаний рівень адаптивності» передбачає проактивне управління власною безпекою, масштабованість рішень і безпечне підвищення продуктивності у всіх ключових напрямках (рис.2.8).

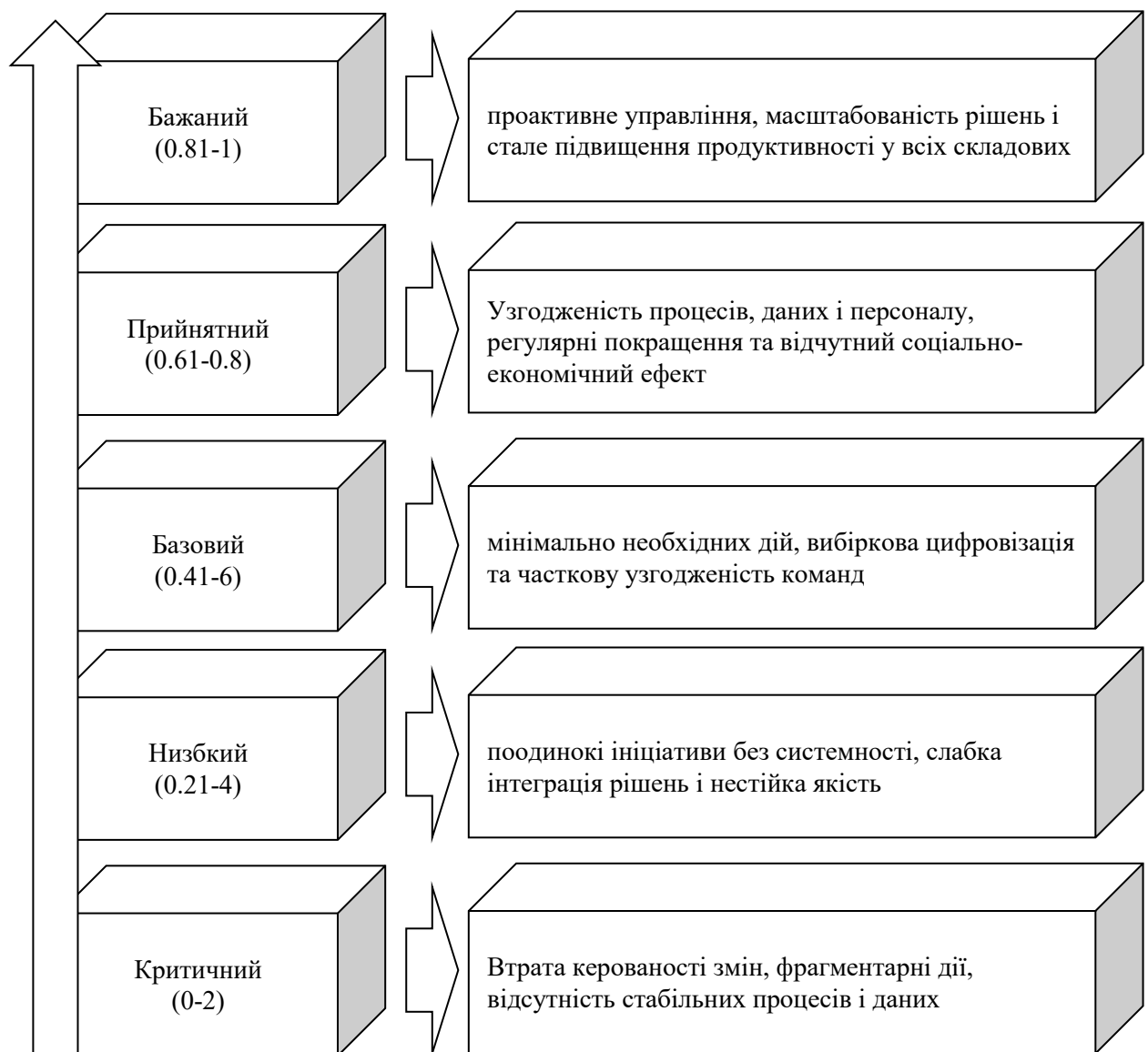


Рис. 2.8. Узгоджена шкала оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором

У процесі практичного застосування запропонованого нами методичного підходу, виокремимо ряд підприємств малого і середнього розміру для проведення оцінювання ефективності адаптивності в умовах сьогодення і посиленої цифровізації. При цьому, саме безпосереднє оцінювання малих підприємств і оцінювання середніх підприємств проводимо окремо. Причина у різній інтерпретації тих самих індикаторів. Відтак, для малого бізнесу критичним являється темп ухвалення рішень, простота інформаційних потоків і адресна модернізація одного вузького місця.

Для малого бізнесу адаптивність здебільшого зосереджується на швидкій реакції, гнучкому перерозподілі обмежених ресурсів та здатності оперативно перебудовувати окремі бізнес процеси без складних процедур погодження. Водночас критичним стає темп ухвалення рішень, адже від нього залежить, чи встигне підприємство своєчасно змінити ціни, переорієнтувати постачання, скоригувати асортимент або змінити формат взаємодії з клієнтами. Простота інформаційних потоків у малому бізнесі не рідко виступає перевагою, оскільки короткі канали комунікації зменшують ризик втрати інформації та дозволяють швидше переходити від сигналу до управлінської дії. Разом із цим адресна модернізація одного вузького місця, наприклад у продажах, логістиці чи обліку, може дати непропорційно великий ефект, оскільки саме цей елемент не рідко обмежує загальну продуктивність і стійкість підприємства.

Для середнього бізнесу домінує стандартизація, масштабованість, інтеграція підрозділів і керованість портфеля інвестицій. Такого роду поділ зберігає порівнюваність усередині груп і підвищує валідність висновків щодо адаптивності кожного підприємства (добір підприємств для апробації запропонованого методичного підходу має цілеспрямований, а не суцільно репрезентативний характер. До вибірки включено малі та середні підприємства, які відрізняються за масштабом діяльності, галузевою

належністю, зрілістю внутрішніх процесів, рівнем цифрової підготовленості та особливостями організації виробництва):

1. Малий бізнес:

1.1. ТОВ «Лесяківська сироварня». Невелике виробництво з локальними ланцюгами постачання молока. Спеціалізація на переробленні молока та випуску масла і сиру відповідає коду 10.51 за Класифікацією видів економічної діяльності. Бізнес модель тяжіє до коротких циклів прийняття рішень і високої чутливості до операційних збоїв. Перевага у швидкій комунікації з постачальниками сировини та гнучкості змін портфеля продукції. Обмеження у масштабі інвестицій і потреба в адресній цифровізації процесів якості та обліку [139].

1.2. ТОВ «ІНПАК». Виробник пакувальних виробів з пластмас з кодом 22.22 за Класифікацією видів економічної діяльності. Характерна повторюваність операцій, вимога до стабільності якості і точності параметрів. Типовий цикл цифрової трансформації передбачає автоматизацію диспетчеризації, облік партій, контроль технологічних режимів у реальному часі та інтеграцію з клієнтськими системами. Соціальна складова зосереджується на навичках операторів ліній і культурі безпечної експлуатації [138].

1.3. ТОВ «Радішка». Мале підприємство з виробництва фруктових та овочевих соків. Висока сезонність і залежність від якості сировини. Успіх цифрової трансформації визначається точністю планування постачань, простежуваністю партій, аналітикою попиту та оперативною роботою з тендерами. Висока адаптивність досягається через прості, але дисципліновані інформаційні потоки, що мінімізують втрати і відбраковку [141].

2. Середній бізнес:

2.1. ТОВ «Переяслав Молпродукт». Середнє підприємство перероблення молока та виробництва масла і сиру з кодуванням 10.51. Масштаб операцій вимагає стандартизації процесів, розгорнутих систем якості і інтегрованого планування змін. Для підвищення адаптивності

ключовими являється цифрові інструменти диспетчеризації, контроль критичних точок, регламентована взаємодія підрозділів та розвиток компетентностей майстрів змін [140].

2.2.ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком». Середній виробник готових текстильних виробів з кодом 13.92 за Класифікацією видів економічної діяльності. Операційна модель містить багатокрокові технологічні операції крою, пошиття, комплектації. Цифрова трансформація спирається на управління виробничими маршрутами, контроль якості у вузлах, синхронізацію складських залишків і прозорі аналітичні панелі. Адаптивність визначається узгодженістю ланцюга від замовлення до відвантаження [136].

2.3.ТОВ «Деліс Проф». Середнє текстильне підприємство з тривалою історією діяльності. Потребує балансування між модернізацією парку обладнання та навчанням персоналу. Для зростання адаптивності вирішальними є облік простоїв, прогнозне технічне обслуговування, керованість трудомістких операцій та інтеграція даних про якість у поточне планування [137].

Розглянемо результати оцінювання по кожній складові окремо. Наприклад, ТОВ «ІНПАК» демонструє найвищу адаптивність завдяки повторюваності операцій, зрілішій процесній моделі та кращій інтеграції з клієнтами і постачальниками, що скорочує цикл реагування на зміни замовлень і стабілізує сервіс. В свою чергу, ТОВ «Леляківська сироварня» є гнучким у зміні портфеля та швидких локальних рішень, однак потребує подальшого формалізування регламентів і наскрізних показників, щоб зафіксувати успіхи й масштабувати їх.

Відтак, ТОВ «Переяслав Молпродукт» демонструє найвищу узгодженість регламентів, швидку зміну портфеля і глибшу партнерську інтеграцію у ланцюгах постачання, що скорочує цикл реагування і стабілізує сервіс, ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком» рухається рівномірно з помітним зміцненням процесного управління та взаємодії з клієнтами, ТОВ

«Деліс Проф» стартує нижче, проте послідовно підтягується, водночас найбільший резерв полягає у стандартизації наскрізних показників і формалізації рішень на рівні змін (рис.2.9).

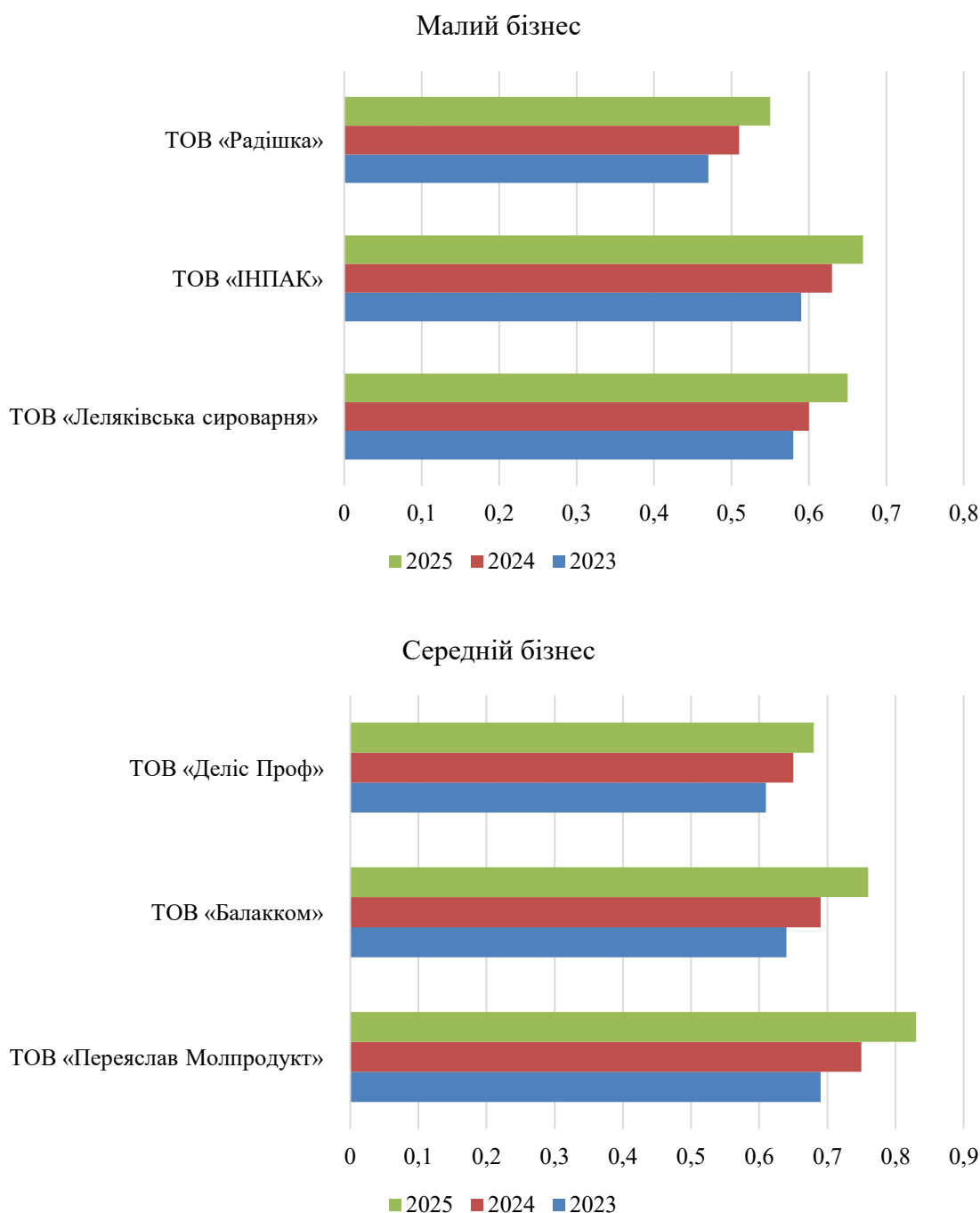


Рис. 2.9. Рівень адаптивності по обраним підприємствам малого та середнього бізнесу за стратегічно-організаційною складовою за 2023-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Е

Щодо техніко-технологічної складової, то наприклад, ТОВ «Радішка» поліпшує технічну базу поступово, водночас головний резерв полягає у

низьковартісній цифровізації вузьких місць та впровадженні планово прогнозного обслуговування. А вот, ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком» демонструє стале оновлення критичних вузлів і поступове масштабування цифрових інструментів, разом із цим ТОВ «Деліс Проф» зростає повільніше, проте підвищує відтворюваність процесів через прогнозне технічне обслуговування і ремонт, уніфікацію парку та розширення сенсорики (рис.2.10).

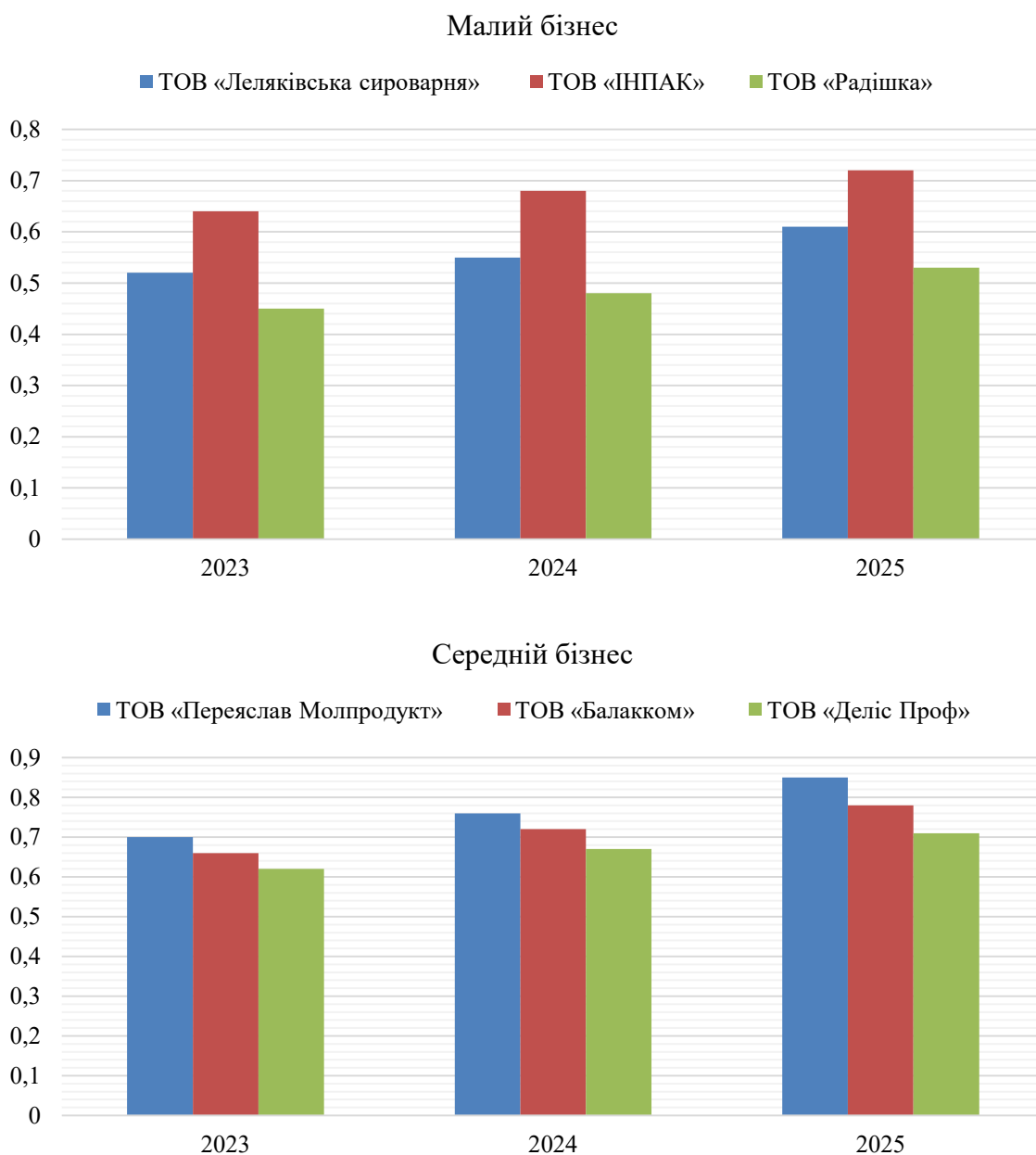


Рис. 2.10. Рівень адаптивності по обраним підприємствам малого та середнього бізнесу за техніко-технологічною складовою за 2023-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Е

По інформаційно-аналітичній складовій, то той самий ТОВ «ІНПАК» має найкращу динаміку завдяки впорядкованому оновленню обладнання, ширшій автоматизації збору даних і поступовому впровадженню рішень на базі застосованих цифрових технологій та технологій на базі штучного інтелекту, що зменшує простоти і стабілізує якість. в свою чергу, саме ТОВ «Переяслав Молпродукт» має найкращу доступність показників для рішень, узгоджені довідники і прозорі панелі, що зменшує інформаційний шум і підвищує точність планування (рис.2.11).

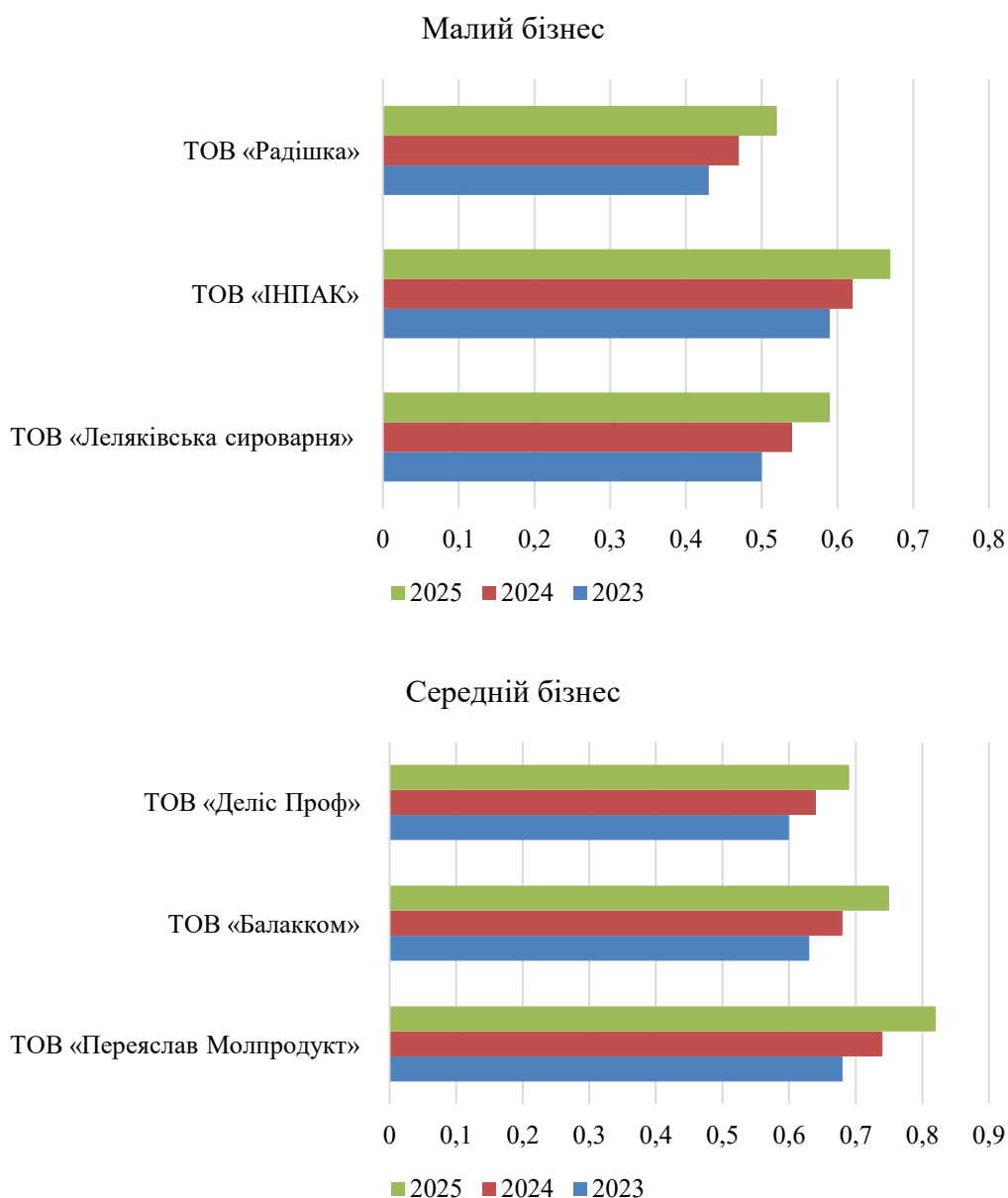


Рис. 2.11. Рівень адаптивності по обраним підприємствам малого та середнього бізнесу за інформаційно-аналітичною складовою за 2023-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Е

Соціально-кадрова складова в ТОВ «Леляківська сироварня» вирізняється сильнішою культурою співпраці, кращими практиками безпеки та зростанням цифрових компетентностей, що підсилює продуктивність навіть за коливань завантаження. По середньому бізнесу, бачимо що ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком» послідовно розвиває наставництво, взаємозамінність і мікронавчання, разом із цим ТОВ «Деліс Проф» підвищує кваліфікацію еволюційно, однак потребує ширшої сертифікації навичок і частішого практичного відпрацювання процедур безпеки (рис.2.12).

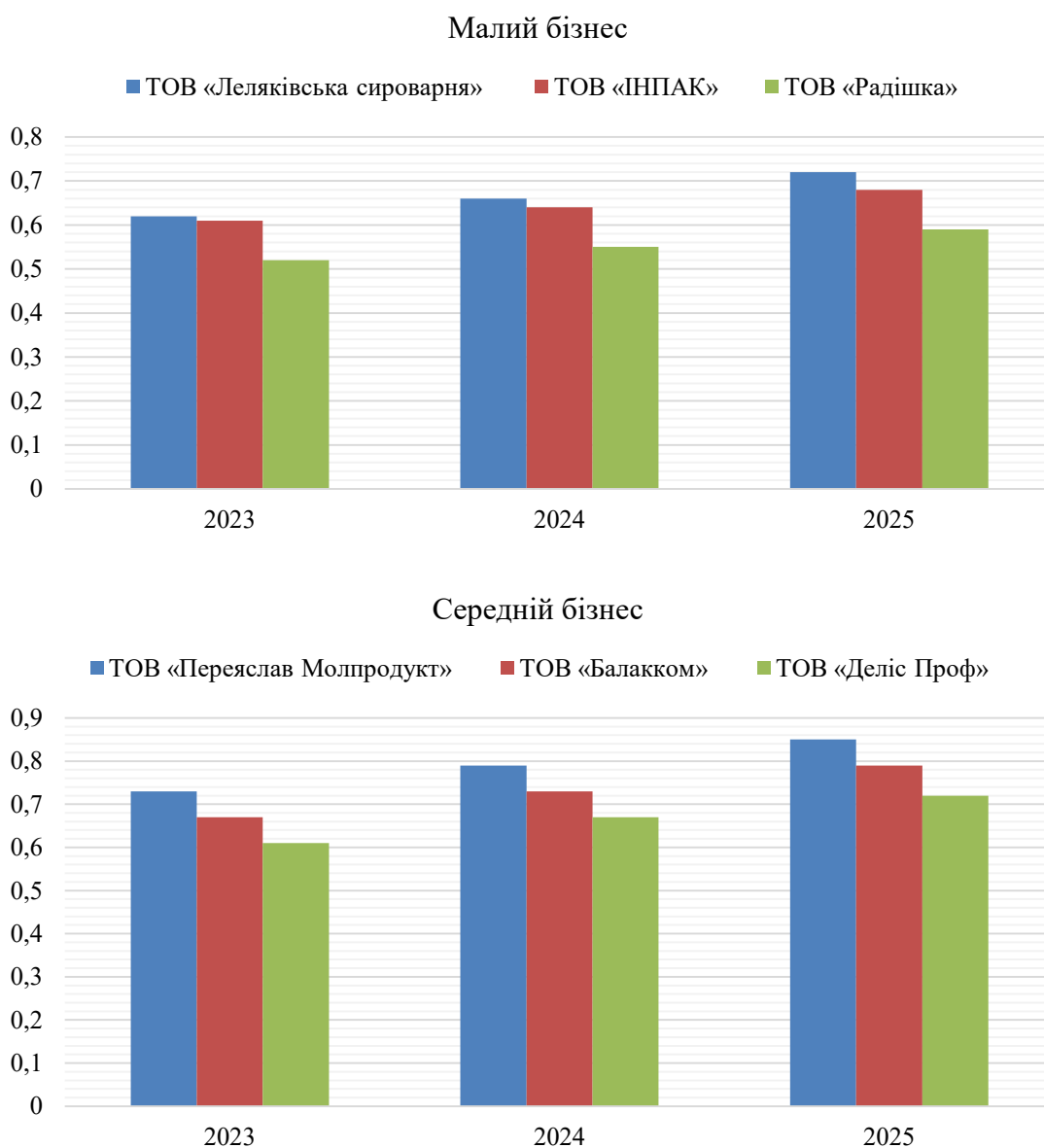


Рис. 2.12. Рівень адаптивності по обраним підприємствам малого та середнього бізнесу за соціально-кадровою складовою за 2023-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Е

Сукупний інтегральний результат фіксує виразну, але не радикальну ієрархію у групі малого бізнесу, де першим іде ТОВ «ІНПАК» із профілем, що швидше наближається до прийнятного рівня завдяки техніко-технологічному та інформаційно аналітичному підсиленню, далі ТОВ «Леляківська сироварня» із помітною опорою на соціально кадровий блок і поступовим вирівнюванням процесів та даних, тоді як ТОВ «Радішка» піднімається від базового рівня до верхньої межі базового за рахунок локальних технічних і більш аналітичних покращень.

Сукупна оцінка по середньому бізнесу фіксує чітку ієрархію з більш відчутним розривом, ніж у малому бізнесі, усі підприємства перебувають вище, ТОВ «Переяслав Молпродукт» переходить у бажаний рівень завдяки синхронному посиленню чотирьох складових, ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком» утримує верхню частину прийнятного коридору з потенціалом швидкого переходу за умов масштабування автоматизації та завершення стандартизації даних (рис.2.13).

Також, було застосовано лінійний тренд у межах від [0-1] із ефектом насичення. Спершу визначено середній щорічний приріст інтегрального показника за 2023–2025 роки для кожного із обраних нами підприємств, а вже далі приріст на наступні кроки зменшено за рахунок коефіцієнта згасання нижче одиниці, що відображає закономірне уповільнення наближення до верхніх меж шкали. При цьому було враховано, що для малого бізнесу швидкість зростання чутливіша до локальних вузьких місць і нерівномірності інвестицій. Відтак, бачимо, що ТОВ «ІНПАК» утримує найвищу траєкторію завдяки сильнішій техніко-технологічній та інформаційно-аналітичній базам, що забезпечує більш стабільний приріст і наближення до верхньої частини прийнятного рівня.

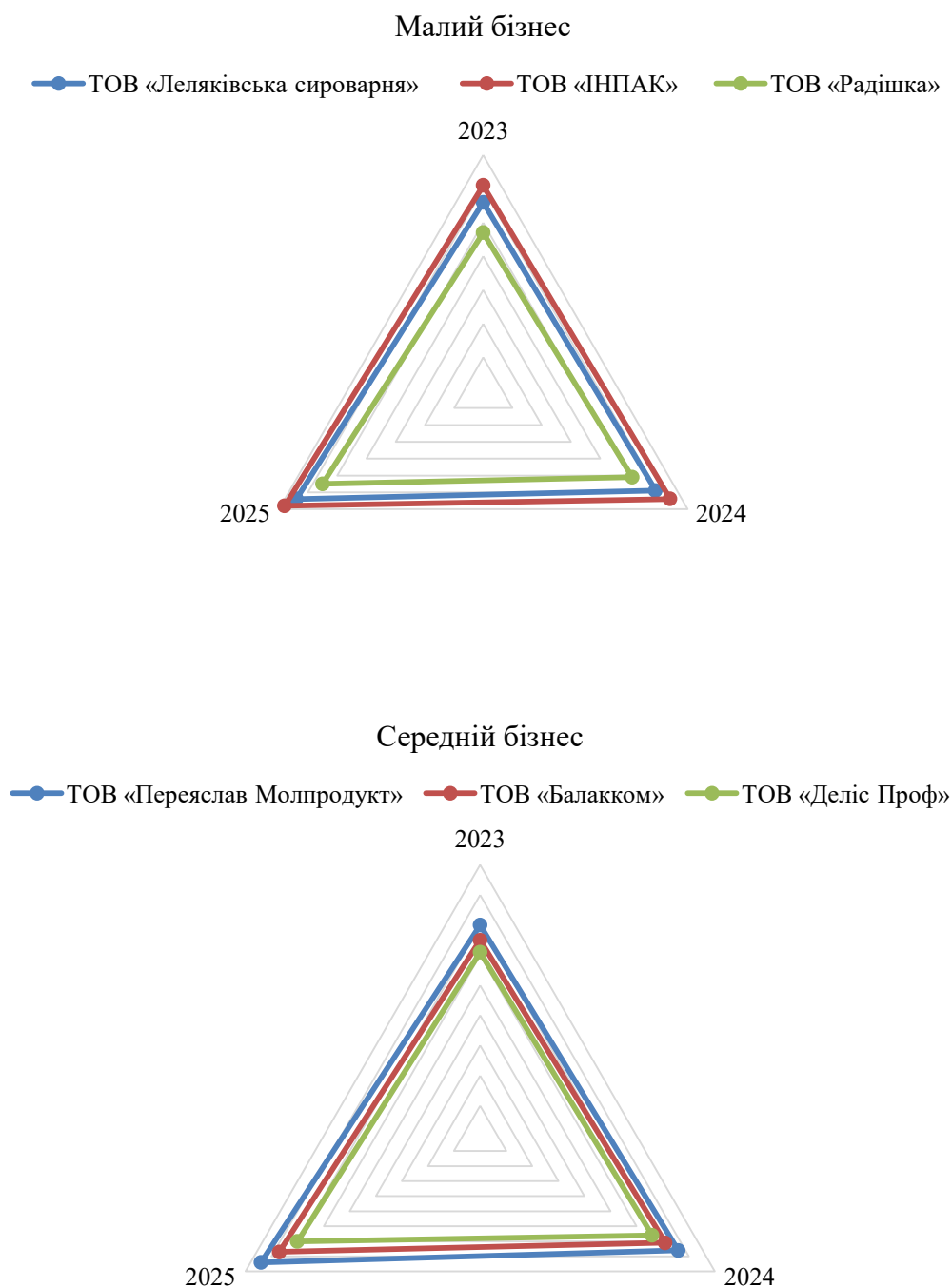


Рис. 2.13. Інтегральне значення рівня адаптивності по обраним підприємствам малого та середнього бізнесу за 2023-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Е

При цьому, ТОВ «Леляківська сироварня» демонструє впевнене, але трохи повільніше сходження, де основні драйвери це розвиток соціально кадрової складової та поступове розширення автоматизації і збору даних на

виробництві. ТОВ «ІНПАК» утримує найвищу траєкторію, що забезпечує більш стабільний приріст і наближення до верхньої частини прийнятного рівня. ТОВ «Леляківська сироварня» демонструє впевнене, але трохи повільніше сходження, де основні драйвери це розвиток соціально кадрової складової та поступове розширення автоматизації і збору даних на виробництві (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Прогноз інтегрального показника адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації

Рік	ТОВ «Леляківська сироварня»	ТОВ «ІНПАК»	ТОВ «Радішка»	ТОВ «Переяслав Молпродукт»	ТОВ ВКФ «Балакком»	ТОВ «Деліс Проф»
2026	0,71	0,74	0,62	0,88	0,81	0,73
2027	0,73	0,76	0,64	0,91	0,83	0,75
2028	0,75	0,78	0,66	0,92	0,85	0,77

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, зазначимо, що оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств у нашій країні в умовах цифрової трансформації є не просто науковим завданням, а практичним інструментом виживання і розвитку в реальності, де одночасно діють постпандемічні наслідки, воєнні ризики та прискорене впровадження технологій на базі штучного інтелекту.

Макроаналіз залишається необхідним, оскільки він пояснює загальні обмеження і можливості, формує розуміння системних бар'єрів, інституційних умов і динаміки ринків. Проте саме мікрорівень, тобто приклад конкретних підприємств, дозволяє побачити реальну здатність бізнесу швидко перебудовувати процеси, підтримувати безперервність роботи, відновлюватися після втрат і вбудовувати цифрові рішення так, щоб вони підсилювали, а не руйнували сам процес керованості. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дає можливість не лише зафіксувати рівень адаптивності, а й визначити пріоритети для подальших змін, обґрунтувати інвестиційну політику, підготувати сам персонал, стійкість ланцюгів постачання і кіберзахист, а також впорядкувати впровадження технологій на базі штучного інтелекту з урахуванням нових загроз.

2.3. Аналіз впливу фактору цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні

Після пандемії значна частина попиту, комунікації та продажів змістилася у цифрові канали, а повномасштабне збройне вторгнення зробило критичними швидке відновлення операцій, дистанційні формати роботи, гнучкі ланцюги постачання та резервні технологічні рішення. Відтак, цифровізація впливає одночасно на продуктивність, швидкість ухвалення управлінських рішень, якість взаємодії з клієнтами, доступ до ринків і партнерів, а також на здатність підприємства працювати в умовах перебоїв, ризиків і обмежених ресурсів. Окремо варто підкреслити, що активне впровадження технологій на базі штучного інтелекту змінює й вектор конкуренції [146;56], адже автоматизує аналітику, підсилює персоналізацію, оптимізує запаси та підтримує прогнозування, але паралельно підвищує вимоги до даних, компетенцій персоналу і кіберзахисту, тому вплив цифровізації є не лише позитивним, а й таким, що потребує керованості та

чіткої оцінки. Щоб довести цей вплив коректно, недостатньо лише описати окремі історії успіху або загальні тренди, потрібна зв'язка макроаналізу та мікроаналізу. Макроаналіз показує (підрозділ 2.1), як змінюється цифрова інфраструктура, доступність фінансування, регуляторні умови, ринок праці, структура попиту та конкуренція, і саме він пояснює, чому в одних секторах і регіонах цифровізація прискорює розвиток, а в інших формує бар'єри та нерівність можливостей. Разом із цим, мікрорівень через інтегральний показник (підрозділ 2.2) дозволяє зафіксувати реальну готовність конкретного малого або середнього підприємства до цифрових змін, тобто наскільки в нього узгоджені процеси, дані, компетенції, фінансові можливості та управлінська дисципліна. Такий підхід надає можливість не підміняти аналіз припущеннями, а показати, як цифровізація перетворюється на конкретні результати, наприклад підвищення стійкості операцій, розширення каналів збуту, скорочення витрат часу, зростання якості сервісу або навпаки, виявити, де цифрові інструменти не працюють через слабкі дані, нестачу навичок чи низьку організаційну готовність.

Проте навіть поєднання макроаналізу та інтегральної оцінки на рівні підприємств не являється достатнім без окремої оцінки вагомості та рівня впливу зовнішніх факторів, бо зовнішнє середовище малого та середнього бізнесу у нашій країні є гіпердинамічним і постійно змінюється. На рішення і результати підприємств одночасно впливають безпекові ризики, енергетична ситуація, логістика, коливання попиту, зміни у поведінці клієнтів, конкуренція з боку великих мереж і цифрових платформ, регуляторні новації, доступність кадрів, а також посилення кіберзагроз, які стають особливо чутливими на тлі цифровізації і використання технологій на базі штучного інтелекту. Тому, на нашу думку, важливо не лише зафіксувати, що цифровізація впливає, а й визначити, які саме зовнішні фактори підсилюють або послаблюють цей вплив, і з якою силою вони змінюють траєкторію розвитку підприємства. Узагальнюючи [119;67;83]:

- підвищення небезпеки для персоналу, клієнтів і активів, що змушує бізнес витратити ресурси на захист і змінювати локації діяльності;
- руйнування або пошкодження виробничих, складських і торгових потужностей, що різко зменшує операційну спроможність і підвищує витрати на відновлення;
- перебої з електропостачанням та інші інфраструктурні обмеження, які ускладнюють безперервність процесів і знижують продуктивність;
- зростання логістичних ризиків і подовження маршрутів, що підвищує собівартість постачання і затримує виконання замовлень;
- розрив або нестабільність ланцюгів постачання через втрату контрагентів і зміну доступності сировини;
- дефіцит кадрів через мобілізацію, вимушене переміщення та міграцію, що посилює конкуренцію за працівників і підвищує витрати на оплату праці;
- зниження платоспроможного попиту і зміна структури споживання, що змушує підприємства переглядати асортимент, ціни і канали продажів;
- посилення цінової волатильності на сировину, паливо і послуги, через що складніше планувати бюджети і контролювати маржинальність;
- зростання валютних ризиків та невизначеність щодо курсових коливань, що ускладнює імпорт, ціноутворення і розрахунки з партнерами;
- обмеження доступу до фінансування і подорожчання кредитних ресурсів, які зменшують можливості інвестувати в модернізацію і підтримувати ліквідність;
- обмеження можливостей довгострокового планування через високу невизначеність і часті зміни умов роботи;
- підвищення залежності від цифрових каналів продажів і комунікації, бо офлайн-активність може бути обмежена безпековою ситуацією;
- збільшення частки витрат на адаптацію продукту і сервісу до нових умов, що знижує темп інвестицій у розвиток.

Ми використали комбінований підхід, який складається з 2 основних методів [159;158;173;177;182]:

1. Метод побудови композитного індексу на основі стандартизації, інколи його називають *z-score normalization* і *composite indicator approach*. Його суть полягає в тому, що різні за масштабом показники розвитку, наприклад кількість інноваційно-активних підприємств, інвестиції, зайнятість і додатковий індикатор, перетворюються у порівнювані стандартизовані значення через відхилення від середнього у стандартних відхиленнях, після чого усереднюються в один інтегральний індекс розвитку, який відображає узагальнену траєкторію розвитку бізнесу у часі. Для практичного застосування цього методу доцільно заздалегідь визначити логіку інтерпретації знаків показників, оскільки частина індикаторів може мати «позитивний» ефект для розвитку, а частина, наприклад рівень втрат або частота збоїв, матиме «негативний» ефект і потребуватиме інверсії перед стандартизацією. Разом із цим важливим є вибір періоду бази для обчислення середнього та стандартного відхилення, оскільки при різко нестабільних даних базовий період може суттєво впливати на значення *z-score* і, відповідно, на підсумкову динаміку композитного індексу.

2. Багатофакторна лінійна регресія з змінною воєнного періоду і взаємодією, тобто *OLS regression with a structural break dummy and interaction term*. Суть полягає в тому, що композитний індекс розвитку виступає результативною змінною, а цифровізація вимірюється часткою підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, разом із цим вводиться змінна воєнного періоду як структурний злам і добуток цифровізації на воєнний період, щоб оцінити, чи змінюється сила впливу цифровізації саме в умовах повномасштабного вторгнення. У межах цієї моделі доцільно не обмежуватися лише змінною цифровізації та воєнним індикатором, а включати контрольні змінні, які пояснюють загальну економічну кон'юнктуру, доступність фінансування та попит, щоб зменшити ризик зміщення оцінок через пропущені фактори. Разом із цим варто

перевіряти наявність автокореляції та гетероскедастичності у залишках, оскільки часові ряди у періоди шоків не рідко порушують стандартні припущення OLS, і тоді необхідно застосовувати робастні стандартні похибки.

При цьому, цінюємо вплив цифровізації з урахуванням повномасштабного вторгнення через регресійну специфікацію з фіксацією воєнного періоду та взаємодією (2.1):

$$I_t = \alpha + \beta_1 AI_t + \beta_2 W_t + \beta_3 (AI_t \cdot W_t) + \varepsilon_t \quad (2.1)$$

де AI_t є часткою підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, W_t дорівнює 1 для 2022–2025 років і 0 для 2020–2021 років.

В рамках нашого моделювання оцінювання ми відокремлюємо фактор цифровізації як частку підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту (підрозділ 2.1), і перевіряємо, як він пов'язаний із динамікою розвитку малого бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення та високої невизначеності. Так, як показує проведений аналіз в попередньому підрозділі, в 2022–2025 роках виживання і відновлення дедалі більше залежали від того, наскільки підприємства вміють швидко переналаштовувати виробництво, збут, логістику, управління запасами, фінансове планування і взаємодію з клієнтами через рішення на базі застосованих цифрових технологій, зокрема якраз технології на базі штучного інтелекту (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для здійснення моделювання

Рік	Інноваційно-активні підприємства, од.	Капітальні інвестиції, млрд.грн.	Підприємства, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, %	Зайняті працівники, осіб	Індекс настроїв малого бізнесу, балів (1–5)
<i>Малі підприємства переробної промисловості</i>					
2020	75478	82,6	31,3	419066	3,0
2021	75501	109,1	40,5	409165	2,3
2022	65807	59,2	48,1	342468	2,6
2023	75473	89,1	62,4	349788	2,4
2024	79051	90,8	73,8	352639	2,5
2025	83506	91,4	80,2	367108	2,3
<i>Середні підприємства переробної промисловості</i>					
Рік	Інноваційно-активні підприємства, од.	Капітальні інвестиції, млрд.грн.	Підприємства, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, %	Зайняті працівники, осіб	Капітальні інвестиції на 1 зайнятого, тис.грн.
2020	2701	3,4	34,7	775274	4,39
2021	2736	7,6	46,1	750921	10,12
2022	2434	4,7	52,6	638414	7,36
2023	2319	9,1	63,7	561926	16,19
2024	2402	11,6	71,4	546661	21,22
2025	2593	12,4	77,5	559004	22,18

Джерело: сформовано автором за даними джерел: [64;59;65;66]

Далі безпосередньо здійснюємо обчислення композитного індексу розвитку. Табл. 2.4 демонструє, як різні за масштабом показники перетворюються у порівнювані стандартизовані значення, після чого формується інтегральний індекс розвитку. Найбільший негативний відхил у 2022 році виникає через одночасне падіння інвестицій і зайнятості разом із падінням інноваційної активності, тобто це рік системного зламу. Поступове відновлення у 2023–2025 роках фіксується через стабілізацію інвестицій і приріст інноваційної активності при повільному, але позитивному зрушенні у зайнятості. Таким чином, композитний індекс виконує роль узагальненого «термометра» розвитку і дозволяє надалі оцінювати вплив цифровізації як окремого чинника. Індекс розвитку середнього бізнесу показує, що провал 2022 року є суттєвим, але вже у 2024–2025 роках індекс переходить у позитивну зону. Це відбувається попри те, що зайнятість залишається нижчою, тобто розвиток у середньому сегменті відображає структурну перебудову, модернізацію і підвищення інвестиційної інтенсивності. Саме тому цифровізація у середньому бізнесі доцільно трактувати як фактор продуктивності і керованості, що підсилює ефективність використання капіталу і компенсує частину кадрових обмежень через автоматизацію, прогнозування і більш точне планування.

Таблиця 2.4

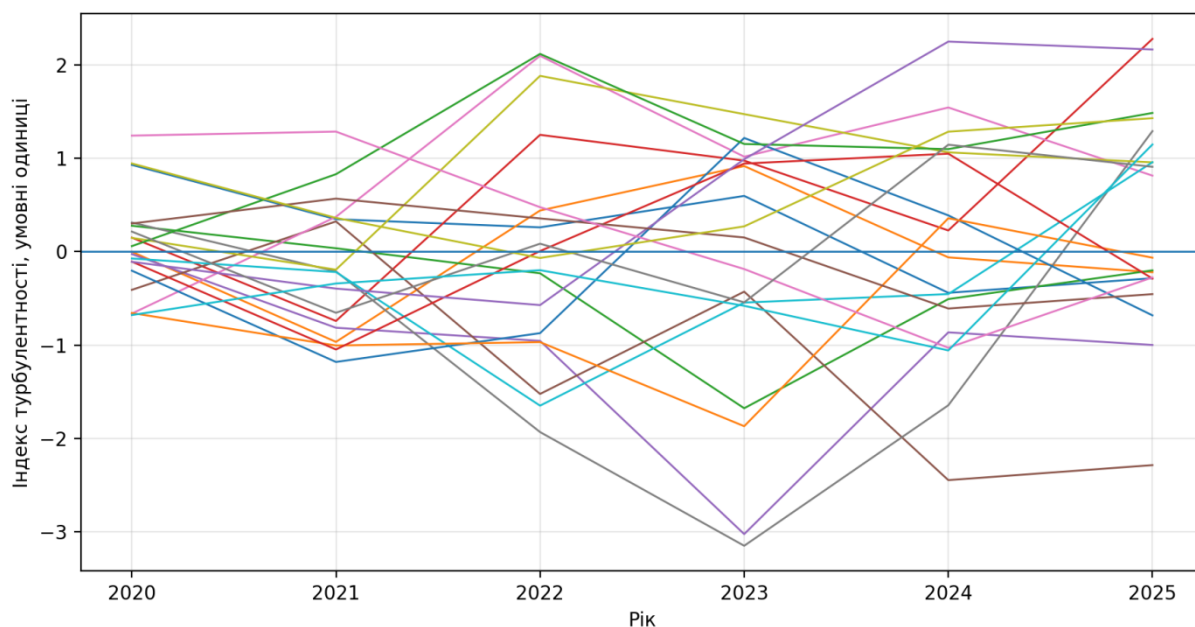
Обчислення композитного індексу розвитку

Рік	z (інноваційна активність)	z (капітальні інвестиції)	z (зайнятість)	z (індекс настроїв)	Індекс розвитку малого бізнесу
<i>Малі підприємства переробної промисловості</i>					
2020	0,264	-0,415	1,072	1,195	0,529
2021	0,268	1,531	0,824	-1,082	0,385
2022	-2,213	-2,014	-1,574	0,220	-1,395
2023	0,263	0,569	-1,393	-0,347	-0,227
2024	0,728	0,669	-1,320	0,020	0,024
2025	0,690	0,661	-0,609	-0,006	0,184
<i>Середні підприємства переробної промисловості</i>					
Рік	z (інноваційна активність)	z (капітальні інвестиції)	z (зайнятість)	z (інвестиції на 1 зайнятого)	Індекс розвитку середнього бізнесу
2021	1,092	-1,431	1,468	-1,359	-0,058
2022	1,316	-0,161	1,206	-0,511	0,462
2023	-0,621	-1,038	-0,003	-0,919	-0,645
2024	-1,359	0,292	-0,825	0,387	-0,376
2025	-0,827	1,048	-0,989	1,130	0,091

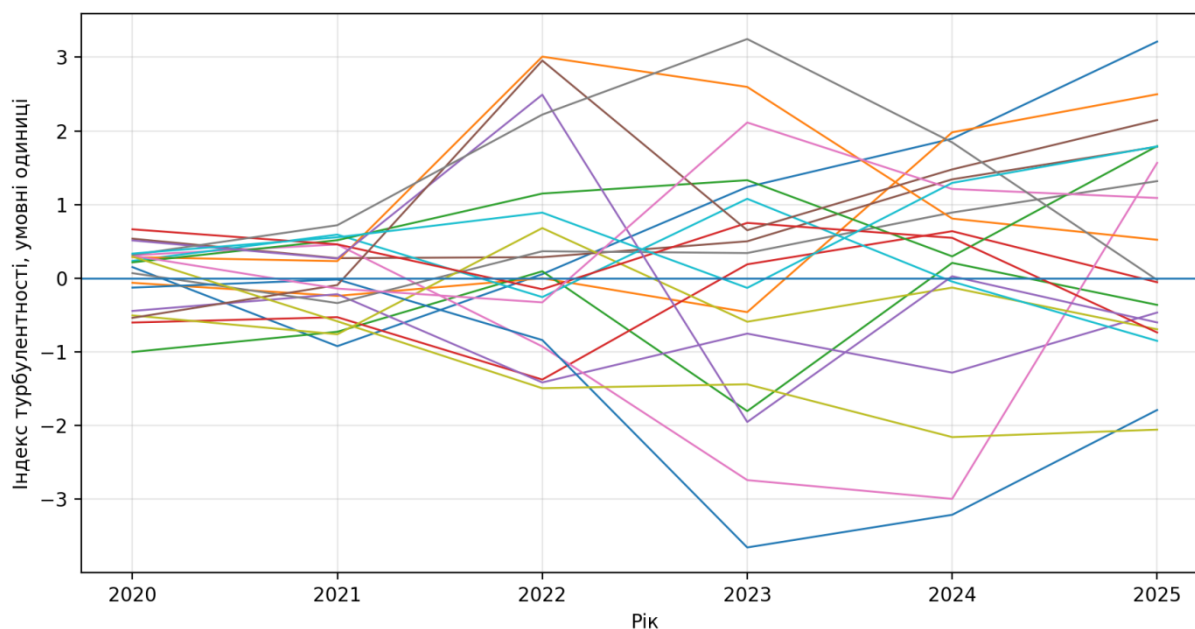
Джерело: розраховано автором

На рис.2.14 можна побачити, що 2022–2025 роки є середовищем підвищеної невизначеності, де управлінські рішення повинні ухвалюватися у режимі сценаріїв. Він обґрунтовує включення у модель воєнної змінної як фактору структурного зламу і пояснює, чому ми оцінюємо цифровізацію не лише як «рівень технологічності», а як фактор стійкості, який може

змінювати силу впливу шоків на розвиток. Так, це демонструє множину можливих сценарних траєкторій умовного індексу турбулентності, які коливаються навколо нульового рівня та мають як позитивні, так і негативні відхилення, разом із цим амплітуда коливань посилюється після 2022 року.



**(малий бізнес)*



**(середній бізнес)*

Рис. 2.14. Модель траєкторій індексу турбулентності зовнішнього середовища

Джерело: розраховано автором

Тепер перейдемо безпосередньо до результатів моделювання впливу цифровізації. Відтак, для малого бізнесу модель фіксує важливу особливість, Так, в довоєнні роки прямий зв'язок цифровізації з індексом розвитку не є виразним, натомість у воєнний період з'являється додатковий позитивний ефект взаємодії цифровізації з воєнним чинником. При цьому, це узгоджується з тим, що у 2022–2025 роках цифровізація в малому бізнесі більше працює як інструмент адаптації, що підсилює здатність відновлювати операції під тиском дефіциту ресурсів і високої невизначеності. Для середнього бізнесу цифровізація має додатний зв'язок з індексом розвитку, що узгоджується з каналом модернізації і підвищення продуктивності. Воєнний період має від'ємний ефект, що відображає домінування системного шоку над частиною позитивних зрушень (табл.2.5).

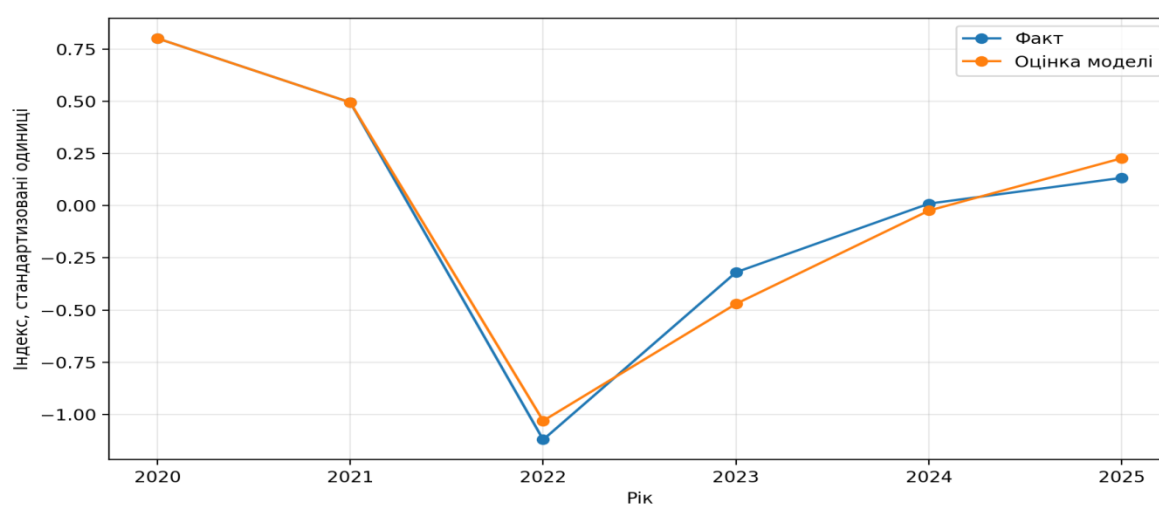
Таблиця 2.5

Результати моделювання впливу цифровізації

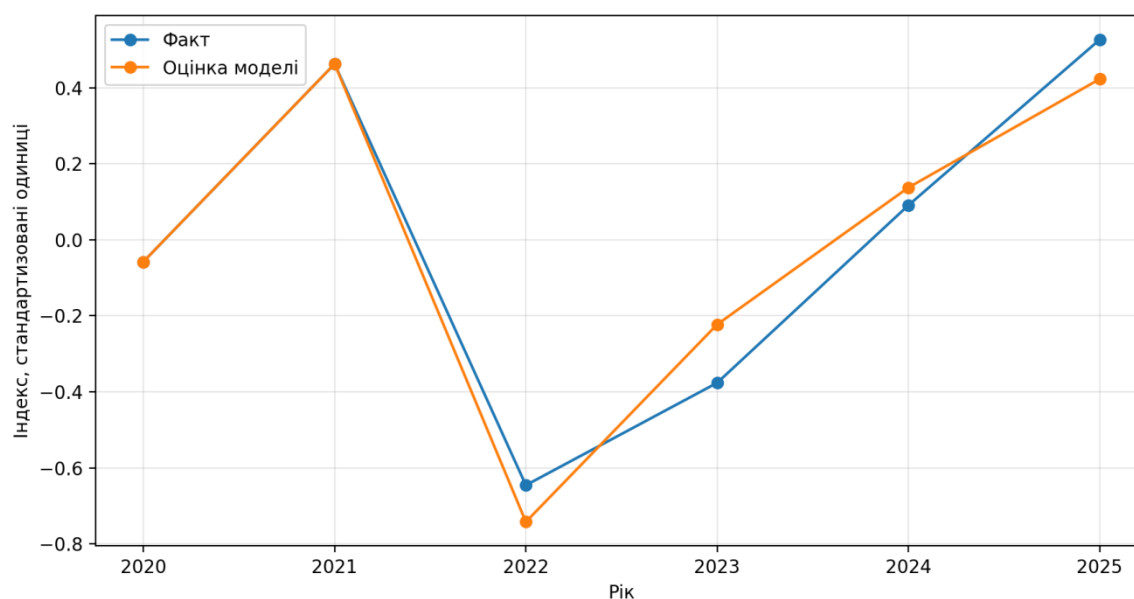
<i>Малі підприємства переробної промисловості</i>				
Параметр	Оцінка	Стандартна похибка	t-статистика	p-значення
Константа	-2,3708	0,9524	-2,4890	0,1303
Частка підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, %	-0,0018	0,0215	-0,0847	0,9402
Воєнний період	-0,3141	1,2085	-0,2599	0,8220
Взаємодія, цифровізація × воєнний період	0,0304	0,0255	1,1921	0,3556
<i>Середні підприємства переробної промисловості</i>				
Параметр	Оцінка	Стандартна похибка	t-статистика	p-значення
Константа	-1,6413	0,7657	-2,1435	0,1653
Частка підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, %	0,0456	0,0188	2,4316	0,1356
Воєнний період	-1,5605	0,9396	-1,6609	0,2386
Взаємодія, цифровізація × воєнний період	0,0011	0,0205	0,0554	0,9609

Джерело: розраховано автором

Далі представимо рис. що порівнює фактичну траєкторію композитного індексу розвитку малого бізнесу з оцінкою, отриманою регресійною моделлю, і візуально підтверджує, що модель відтворює ключові переломні моменти. Найсуттєвішим є проблеми у 2022 році та подальше поступове відновлення у 2023–2025 роках, що узгоджується зі зміною умов господарювання та адаптаційними процесами. Практична цінність рисунка полягає в тому, що він демонструє придатність моделі для інтерпретації ролі цифровізації, оскільки оцінка моделі не є відірваною від емпіричної динаміки і коректно відображає головний злам (рис.2.15).



*(малий бізнес)

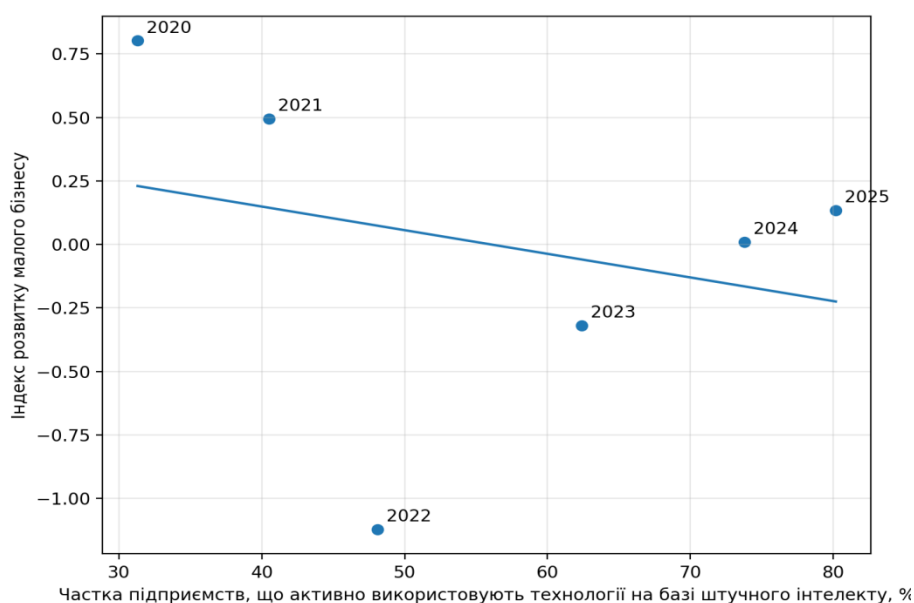


*(середній бізнес)

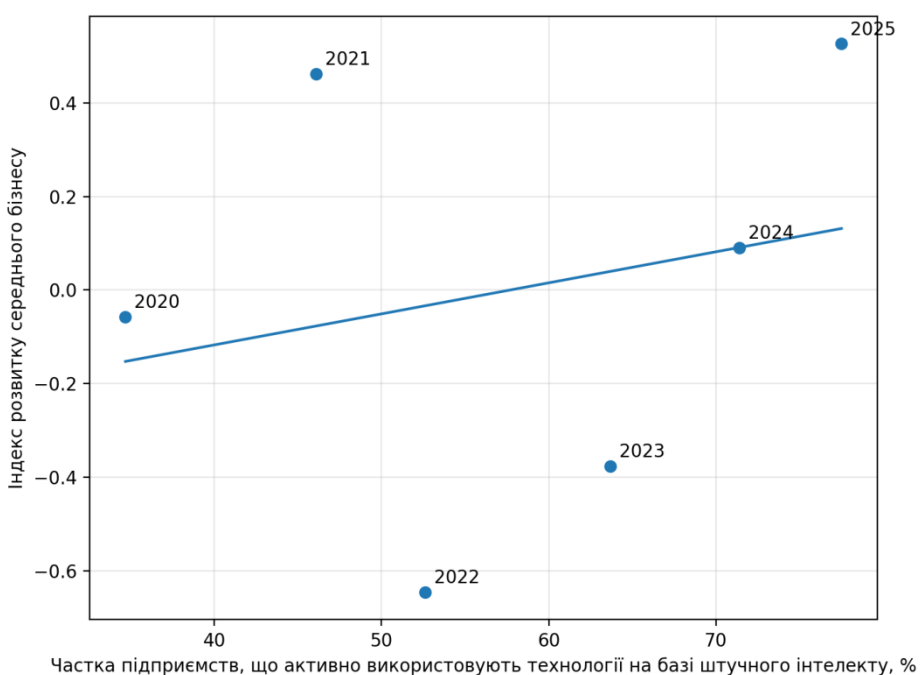
Рис. 2.15. Порівняння фактичного значення із оцінкою моделі (Індекс розвитку)

Джерело: розраховано автором

Результати моделювання при цьому, показали, що посилення цифровізації відбувається разом зі зміною індексу розвитку, причому роки воєнного періоду формують окрему структуру точок. Саме тут доцільно пояснювати, що цифровізація найбільш цінна тоді, коли зовнішнє середовище нестабільне, бо допомагає компенсувати дефіцит ресурсів за рахунок управління даними, автоматизації рутинних процесів і кращого прогнозування (табл.2.16).



*(малий бізнес)



*(середній бізнес)

Рис. 2.16. Зв'язок цифровізації та розвитку малого та середнього бізнесів
Джерело: розраховано автором

Результати оцінювання показують, що зростання частки підприємств середнього бізнесу, які активно використовують технології на базі штучного інтелекту, узгоджується зі зростанням композитного індексу розвитку, тобто цифровізація працює як фактор підвищення керованості, продуктивності та інвестиційної інтенсивності. Разом із цим воєнний час формує сильний від'ємний тиск через втрати трудових ресурсів, порушення ланцюгів постачання, ускладнення фінансування та зростання ризиків, тому цифровізація не «скасовує» наслідків шоку, але підвищує здатність підприємства швидше відновлювати операційні показники, зокрема інвестиції на 1 зайнятого і стабільність виробничого планування.

Таким чином, для малого бізнесу цифровізація сильніше проявляється як інструмент адаптації і відновлення під час шоку, бо вона зменшує залежність від ресурсів, яких бракує. Для середнього бізнесу цифровізація більше пов'язана з інвестиційною інтенсивністю і модернізацією, тобто з формуванням продуктивності і керованості у середньостроковому горизонті. Таке порівняння закріплює основний внесок дослідження, цифровізація важлива для обох груп, але механізми впливу різні. Разом із цим різниця механізмів впливу цифровізації зумовлює відмінні управлінські пріоритети. Для малого бізнесу ключовим стає швидке впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій, які одразу знижують витрати часу і коштів, підвищують прозорість розрахунків та підтримують безперервність операцій. У цьому випадку цифровізація проявляється як практичний «підсилювач» адаптивності, який дозволяє втримувати контакт із клієнтом, швидко перебудовувати канали продажів і зменшувати операційні втрати у періоди нестабільності. Водночас ефективність цифровізації для малого бізнесу значною мірою залежить від точності вибору одного пріоритетного вузького місця, оскільки надмірне розпорошення ресурсів на декілька цифрових ініціатив одночасно може знизити результативність і підвищити ризики помилок.

Для середнього бізнесу цифровізація, як правило, вимагає більш складного проєктного управління, оскільки модернізація зачіпає не окремі операції, а взаємодію між підрозділами, правила обміну даними, стандарти виконання процесів і систему контролю. Разом із цим зростає роль інвестиційної дисципліни, оцінювання окупності та керованості портфеля цифрових проєктів, адже саме узгодженість проєктних рішень визначає ефект у продуктивності. Водночас для середнього бізнесу критичним є не стільки факт впровадження окремих цифрових інструментів, скільки їх інтеграція у єдину архітектуру управління, де дані підтримують планування, бюджетування, управління запасами та оцінювання результатів. Саме тому цифровізація тут стає механізмом зміцнення керованості, підвищення передбачуваності і зниження внутрішніх дисбалансів у середньостроковому горизонті.

Узагальнюючи, результати порівняння дозволяють обґрунтувати диференційований підхід до формування політики цифрової трансформації для підприємств малого та середнього бізнесу. Водночас для малого бізнесу доцільно фокусуватися на швидких ефектах, доступних рішеннях та мінімізації бар'єрів входу, зокрема через підтримку впровадження базових інструментів обліку, електронної комерції та цифрової взаємодії з клієнтами. Для середнього бізнесу більш виправданими являється саме стимули, які підтримують інвестиційні проєкти модернізації, інтеграцію даних, підвищення кібербезпеки та розвиток управлінських компетенцій у впровадженні рішень на базі застосованих цифрових технологій. Разом із цим таке розмежування підсилює загальний висновок дослідження, цифровізація є спільним чинником розвитку, але її роль проявляється по-різному, як оперативний інструмент стійкості для малого бізнесу та як стратегічний механізм продуктивності й керованості для середнього бізнесу (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Матриця управлінських дій для посилення розвитку малого та середнього бізнесу
через цифровізацію і технології на базі штучного інтелекту**

Напрямок управління	Малий бізнес	Середній бізнес	Ціль управління для обох сегментів	Керовані параметри, які потрібно змінювати	Інструменти і рішення на базі застосованих цифрових технологій	Критерії успіху і контрольні межі
Інноваційний менеджмент	Різкий спад інноваційної активності і висока залежність від одного-двох продуктів, тому потрібні швидкі й дешеві зміни без великих бюджетів	Інноваційні цикли довші, узгодження складніші, є ризик «заморожування» інновацій через великі інвестпроекти, тому важлива дисципліна портфеля	Сформулювати керований портфель інновацій з різною тривалістю і різним рівнем ризику, щоб адаптація не залежала від одного рішення	Частка процесних інновацій, кількість пілотів за рік, час від ідеї до запуску, частка проєктів із чітким економічним ефектом	Управління портфелем, матриця пріоритетів, швидкі пілоти, аналітика причин браку і втрат, цифрові дошки рішень	Зростання інноваційно-активних підприємств, скорочення часу запуску, частка успішних пілотів не нижча 30 %, зменшення провалів інновацій
Інвестиційна політика і модернізація	Інвестиції волатильні, у 2022 різке падіння, тому потрібні модульні інвестиції і швидкий ефект	Інвестиції зростають, але зайнятість падає, тому важливо, щоб інвестиції підвищували продуктивність і зменшували залежність від персоналу	Підвищити інвестиційну результативність і зменшити ризик інвестиційних помилок у середовищі невизначеності	Частка інвестицій у автоматизацію, частка інвестицій у енергоефективність, інвестиції на 1 зайнятого, окупність, частка інвестицій із сценарним обґрунтуванням	Поетапне інвестування, лізинг, гранти, цифрове бюджетування, сценарне планування, моделі прогнозу грошових потоків	Зростання інвестицій на 1 зайнятого, зменшення розриву між роками, частка інвестицій у автоматизацію зростає щороку, дотримання графіків проєктів
Виробництво і контроль якості	Висока залежність від ручного контролю і «людського фактора», складно утримувати стабільну якість	Виробничі процеси складніші, втрати від браку і простоїв дорожчі, тому потрібні системні рішення прогнозування і контролю	Забезпечити стабільну якість і зменшити простої через цифровий контроль процесів	Частота браку, час реакції на відхилення, частка процесів з онлайн-моніторингом, час простоїв, частка регламентів у цифровій формі	Датчики і моніторинг, прогнозне обслуговування, цифрові карти процесів, системи планування ресурсів, контроль якості за даними	Зменшення браку, зниження простоїв, скорочення часу переналаштування, стабілізація випуску і зростання продуктивності
Система постачання і запаси	Висока вразливість до зривів постачання, слабка переговорна позиція, ризик нестачі сировини	Більший масштаб постачання, але ризики зростають через ширший ланцюг і залежність від імпорту, тому потрібні сценарії і диверсифікація	Зменшити ймовірність зупинки виробництва через постачання і стабілізувати запаси	Рівень страхових запасів, кількість альтернативних постачальників, точність прогнозу потреб, час виконання замовлень, частка контрактів з гнучкими умовами	Прогнозування попиту, планування закупівель, цифрові карти ризиків постачання, автоматизоване поповнення запасів, моделі сценаріїв	Менше дефіцитів, менше термінових закупівель, виконання виробничого плану, скорочення втрат від логістичних затримок
Збут, ціноутворення і взаємодія з клієнтами	Вузькі канали збуту, залежність від локального попиту, низька гнучкість у зміні асортименту	Більша присутність на ринку, але зростає конкуренція і важливість точного управління маржею	Підвищити стійкість виручки, швидкість реакції на попит і контроль маржинальності	Частка цифрових продажів, точність прогнозу попиту, частота оновлення цін, швидкість запуску акцій, показники повернення клієнтів	Аналітика клієнтів, персоналізація, прогнозування попиту, автоматизоване ціноутворення, управління асортиментом за даними, моніторинг конкурентів	Стабілізація виручки, зростання маржі, скорочення часу реакції на зміни попиту, зростання частки повторних продажів
Управління персоналом і компетенції	Відтік кадрів і обмежені ресурси на навчання, тому потрібні короткі програми перекваліфікації і автоматизація рутин	Дефіцит кваліфікованих кадрів і потреба у цифрових ролях, важлива системна підготовка і утримання ядра компетенцій	Зменшити залежність від дефіцитних професій і підвищити продуктивність через перекваліфікацію і автоматизацію	Частка працівників, які пройшли навчання, продуктивність на 1 працівника, частка автоматизованих операцій, плинність кадрів	Платформи навчання, цифрові інструкції, системи управління знаннями, автоматизація повторюваних операцій, планування змін	Зростання продуктивності, стабілізація ключових ролей, скорочення часу адаптації, зменшення плинності
Фінансове управління і безпека	Висока чутливість до касових розривів, слабка доступність фінансування, потрібні прості сценарії і резерви	Більші проєкти і довший цикл, потрібен сильніший контроль ризиків, прозорість і сценарне бюджетування	Підвищити прогнозованість фінансів і встановити керовані межі ризику у плануванні	Частота фінансування, кількість сценаріїв, рівень резервів, точність прогнозу, частка витрат під контролем даних	Сценарне бюджетування, прогнозування витрат і виручки, ранні індикатори ризиків, цифрові панелі ліквідності	Менше касових розривів, вища точність прогнозу, дотримання меж ризику, зниження втрат від шоків

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, зазначимо, що проведений вище по тексту роботи, аналіз впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу у нашій країні являється необхідним, оскільки цифровізація вже визначає не лише темп модернізації, а й базову здатність підприємств зберігати конкурентоспроможність, утримувати клієнтів і підтримувати безперервність діяльності в умовах постпандемічних змін та повномасштабного збройного вторгнення. Вона впливає на доступ до ринків, ефективність процесів, швидкість управлінських рішень, якість сервісу та гнучкість операцій, а активне впровадження технологій на базі штучного інтелекту додатково підсилює як можливості, так і вимоги до якості даних, компетенцій і кіберзахисту. Разом із цим, ключовим залишається усвідомлення того, що зовнішнє середовище малого та середнього бізнесу у нашій країні є гіпердинамічним, тому цифровізація не діє у вакуумі, а постійно взаємодіє з факторами безпеки, енергетики, логістики, регуляторних змін, кадрових обмежень і кіберризиків. Через це критично важливо не лише зафіксувати рівень цифровізації та внутрішню адаптивність підприємства, а й оцінити вагомість і рівень впливу зовнішніх факторів, які можуть підсилювати або нівелювати результати навіть найкращих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами дослідження визначення аналітичного підґрунтя формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, можна зробити наступні висновки:

1. В результаті комплексного поглибленого аналізу діяльності підприємств малого та середнього бізнесу у переробній промисловості нашої країни, виконаного за ключовими структурними та результативними показниками за 2020–2025 роки, встановлено, що трансформація сектору відбувається хвилеподібно і корелює з двома послідовними шоками,

пандемією коронавірусної хвороби 2019 року та повномасштабним збройним вторгненням, які по різному вплинули на масштаби, зайнятість і інвестиційну активність. З'ясовано, що кількісне скорочення підприємств і зайнятих працівників має більш інерційний характер, особливо у середньому сегменті, тоді як результативні показники діяльності, зокрема обсяг реалізованої продукції, демонструють швидше відновлення, що свідчить про концентрацію випуску у більш стійких суб'єктів і про переформатування виробничих та збутових моделей. Показано, що посилена цифровізація і масове інтегрування технологій на базі штучного інтелекту стали системоутворюючим фактором адаптації, який підвищує керованість виробничих процесів, швидкість планування, контроль якості, стійкість ланцюгів постачання та ефективність взаємодії з клієнтами, і водночас змінює структуру компетенцій персоналу та висуває нові вимоги до зрілості даних і безпеки.

2. В результаті інтегрального оцінювання адаптивності малих і середніх підприємств переробної промисловості нашої країни, виконаного на основі чотирьох складових зі зваженням індикаторів і узгодженими порогоми за методом Дельфі, встановлено, що середній бізнес демонструє вищий і більш стабільніший рівень адаптивності порівняно з малим. При цьому, доведено, що ключовими драйверами переходу до прийнятного і далі до бажаного рівня є процесна зрілість, масштабована автоматизація, якісне обліково аналітичне забезпечення та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Обґрунтовано, що технології на базі штучного інтелекту підсилюють керованість планування, контроль якості та надійність ланцюгів постачання, охарактеризовано різницю у трактуванні однакових індикаторів для малих і середніх підприємств, де для малих вирішальними є швидкість рішень і адресна цифровізація вузьких місць, а для середніх масштабованість стандартів і інтеграція підрозділів.

3. Виконано аналіз впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу переробної промисловості нашої країни за 2020–2025

роки на основі даних, сформованих за ключовими показниками результативності та структурної стійкості. Для забезпечення порівнюваності різнорідних показників побудовано композитні індекси розвитку окремо для малого і середнього сегментів шляхом стандартизації складових та їх усереднення. Вплив цифровізації оцінено багатофакторною регресійною моделлю з урахуванням воєнного періоду 2022–2025 років і взаємодії цифровізації з воєнним чинником. Для малого бізнесу цифровізація виявилась тісніше пов'язаною з траєкторією відновлення у 2023–2025 роках, що узгоджується з її роллю як інструмента антикризової адаптації, зокрема через підтримку планування, контролю витрат, стабілізації якості та гнучкості збуту. Для середнього бізнесу цифровізація проявилася насамперед через канал модернізації та зростання інвестиційної інтенсивності на 1 зайнятого, тобто через підвищення продуктивності за умов скорочення трудових ресурсів.

Основні наукові результати опубліковані в працях: фахові статті: [73] та тез доповідей: [19;75]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Моделювання забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації

Слід зазначити, що сьогодні питання адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до змін умов функціонування не обмежується лише створенням дієвих систем управління безпековим розвиток, але також вимагає впровадження нових стратегій з адаптивними властивостями. Такого роду стратегії здатні не лише адаптуватися під конкретній операції, але й сприяти загальній адаптації підприємства малого та середнього бізнесу під виклики цифровізації й воєнного часу. При цьому, сама важливість адаптаційних процесів для виживання малого та середнього бізнесу в нестабільних умовах є ключовою, а багато досліджень [155;189;171] зосереджено на радикальній перебудові бізнес-моделей, зокрема на виході на нові ринки, розробці інноваційних продуктів, зміні в чисельності персоналу, стимулюванні навчання і підвищенні кваліфікації, а також на покращенні фінансових результатів. Проте, хоча зміни в адаптивних стратегіях можуть здаватися менш масштабними, їх складність виконання вища через постійну потребу в адаптації під посиленням тиском цифрових трансформації й воєнного стану в Україні (підрозділ 2.1).

Зазначимо при цьому, що саме формування адаптивних стратегій розвитку для підприємств малого й середнього бізнесу організується через декілька взаємозалежних підпроцесів. Відтак, в цих цілях нами було прийнято рішення використати метод функціонального моделювання IDEF0, обравши його за чіткість розуміння процесів та їх послідовність, що сприяє

глибокому розумінню логіки виконання операцій на основі вхідних ресурсів, виконуваних завдань та очікуваних результатів. Такої форми метод моделювання уможливорює легкість створення бажаної моделі і надати чіткі інструкції для виконання фахівцями різного рівня підготовки щодо подальшого розвитку відкритої соціально-економічної системи. За методологією IDEF0, в рамках функціонального моделювання та структурного аналізу, основними об'єктами виступають якраз організаційно-економічні й соціально-економічні системи, до яких можна віднести й процес забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку. Відтак, систематичне впорядкування процесів підготовки, ухвалення та впровадження рішень сприяє компенсації обмежень, пов'язаних з неможливістю використання тільки кількісних аналітичних методів на базі строгих алгоритмів. Таким чином, сам аналіз проблем у логічній послідовності дозволяє інтегрувати формальні та евристичні методики в процес прийняття рішень щодо адаптації цілої системи.

Слід зазначити, що сам по собі, метод IDEF0, що розшифровується як «Integration DEFinition for Function Modeling», є структурованим стратегічним підходом, який в основному використовується для моделювання різного роду процесів таких відкритих соціально-економічних систем як підприємства в тому числі малого й середнього розмірів. IDEF0 допомагає визначити, які дії необхідні, хто відповідає, які ресурси потрібні і які засоби контролю повинні бути застосовані для забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Сутність IDEF0 полягає у його здатності створювати комплексну модель, що зображує функції з розбивкою на найдрібніші компоненти. Кожна функція чітко позначена вхідними та вихідними даними, елементами управління та механізмами, які часто представлені у вигляді серії взаємопов'язаних діаграм. Така ієрархічна структура є особливо вигідною для підприємств малого й середнього бізнесу, оскільки вона забезпечує

докладний огляд усіх операційних аспектів, гарантуючи відповідність кожного процесу цілям адаптації як такої. Це може відігравати важливу роль у виявленні дублюючих процесів або областей, що потребують технологічної інтеграції, тощо. Слід зазначити, що використання запропонованої методології відбувається не вперше, її можна зустріти в значній кількості наукових праць. До прикладу, М. Копитко із співавторами застосувала IDEF0 для удосконалення «...управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств» [57]. Провідний науковець у сфері антикризового безпекового розвитку підприємств, О. Силкін застосував методологію IDEF0 [120, с.162] в рамках Моделювання процесу антикризового управління в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Інший науковець Д. Заверуха [48, с. 124] використав IDEF0 і її декомпозицію в контексті моделювання етапів формування механізму забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. Для М. Щадила зі львівської школи безпекознавства, методологія IDEF0 оптимально підійшла [152, с. 110] для побудови моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

До найбільш вагомих переваг застосування IDEF0 на підприємствах малого та середнього бізнесу під час цифрової трансформації віднесемо те, що це забезпечує візуальне представлення процесів, полегшуючи зацікавленим сторонам розуміння складних систем та процедур [157;162]. Це особливо цінно під час навчання та інформування співробітників про зміни у процесах адаптації. По-друге, дисциплінований підхід методу до деталізації конкретних дій у рамках адаптивного стратегічного процесу допомагає виявити недоліки та визначити області для покращення, що життєво важливо для оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності [166;186;163]. Відтак, для малого та середнього бізнесу добре побудована модель IDEF0 може суттєво вплинути на їхню адаптованість та оперативність. Чітко розуміючи свої операційні процеси, підприємства малого та середнього бізнесу можуть ефективніше впроваджувати цифрові технології, оптимізувати операції та

адаптуватися під гіпердинамічне зовнішнє середовище. Окрім цього, модель IDEF0 може допомогти покращити сам процес управління розвитком на підприємстві.

Відтак, застосування IDEF0 створює підґрунття для узгодження відповідальності між учасниками процесів, оскільки кожна функція у моделі пов'язується з конкретними входами, виходами, механізмами та обмеженнями. Разом із цим така структуризація дозволяє зменшити ризик «розмитості відповідальності», який не рідко виникає під час цифрової трансформації, коли нові інструменти впроваджуються швидше, ніж змінюються правила виконання робіт і контроль результатів. Для малого бізнесу це важливо через обмеженість кадрового ресурсу, коли одна особа може поєднувати декілька функцій, а для середнього бізнесу через необхідність узгодження дій між підрозділами. Водночас IDEF0 підтримує формалізацію управлінських регламентів без надмірної бюрократизації, що дозволяє зберегти гнучкість, але підвищити керованість процесів.

Для кожного процесу моделювання виникає потреба представити й охарактеризувати ключові вихідні умови. При цьому, зазначимо, що такого роду початкові дані для подальшого моделювання закладу основу для подальшої побудови безпосередньої моделі IDEF0 у більш графічному форматі. Відтак, що ці дані, які відповідають основним принципам використання методу IDEF0, деталізують особливості розробки та області застосування. Таким чином, вони тісно пов'язані з питаннями адаптації й розвитку та не залежать від конкретних особливостей економічної діяльності будь-якого підприємства малого чи середнього бізнесів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для подальшого моделювання

Вихідні позиції	Характеристика
Мета проведення моделювання	Розробити функціональну модель IDEF0 для забезпечення реалізації адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу
Точка зору	Керівництво підприємств малого та середнього бізнесу та працівників відповідальні за адаптаційні процеси й можуть приймати стратегічні рішення
Цільова аудиторія моделі	Суб'єкти економічної безпеки та особи, що приймають рішення адаптування й розвитку підприємства
Контекст функціонування	Перелік функцій і об'єктів діаграм функціональної моделі IDEF0
Технологія здійснення моделювання	Методологія функціонального моделювання
Програмне забезпечення	Прикладна програма для побудови векторних діаграм

Джерело: сформовано автором

Ми зацікавлені у визначенні чіткої послідовності кроків для максимізації ефективності функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу з самого початку. Таким чином, враховуючи це, ми пропонуємо детальну схему підготовки, прийняття та втілення рішень для функціонування адаптивних стратегій розвитку (рис. 3.1). Такого роду процес включає ітеративне наближення до бажаних результатів через декілька кроків. Цю схему називають деревом вузлів й вона критично важлива в контексті подальшого моделювання.



Рис. 3.1. Дерево вузлів для моделювання IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: розраховано автором

Дерево вузлів ілюструє взаємозв'язки між різними частинами процесу, дозволяючи розглядати як загальні, так і специфічні аспекти діяльності. Кожен вузол у дереві відповідає певній функції або процесу і допомагає аналізувати і розуміти потоки даних, ресурси та механізми виконання, сприяючи таким чином зрозумілості в цілому. При цьому як видно з рис.3.1, ми встановили вершину S0 «Забезпечувати функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації».

На діаграмах IDEF0 (рис. 3.2), кожен блок переформатовує вхідні дані в вихідні через визначені механізми, спеціалізуючись на перетворенні інформаційних об'єктів та потоків. В контексті адаптивних стратегій розвитку, використовувана інформація поділяється на три категорії: обмежувальну, описову і керівну. Основна модель системи представлена

блоком S0, де всі входи, виходи, контрольні та дієві елементи зображені стрілками, що приєднуються до блоку із позначеннями ICOM.

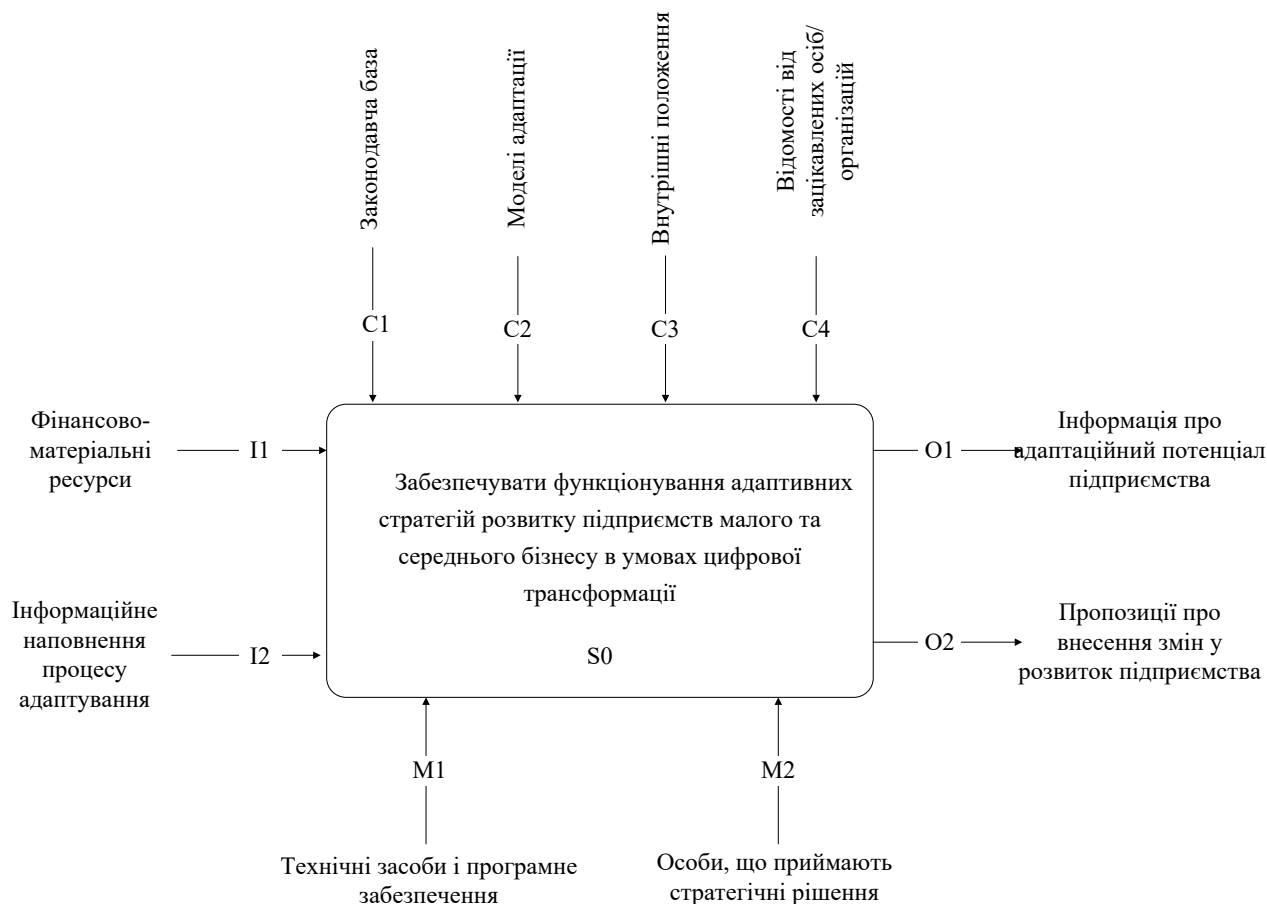


Рис. 3.2. Контекстна діаграма моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: розраховано автором

В кінцевому результаті, представимо на рис.3.3 диспергування елементів першорядної контекстної діаграми в моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу.

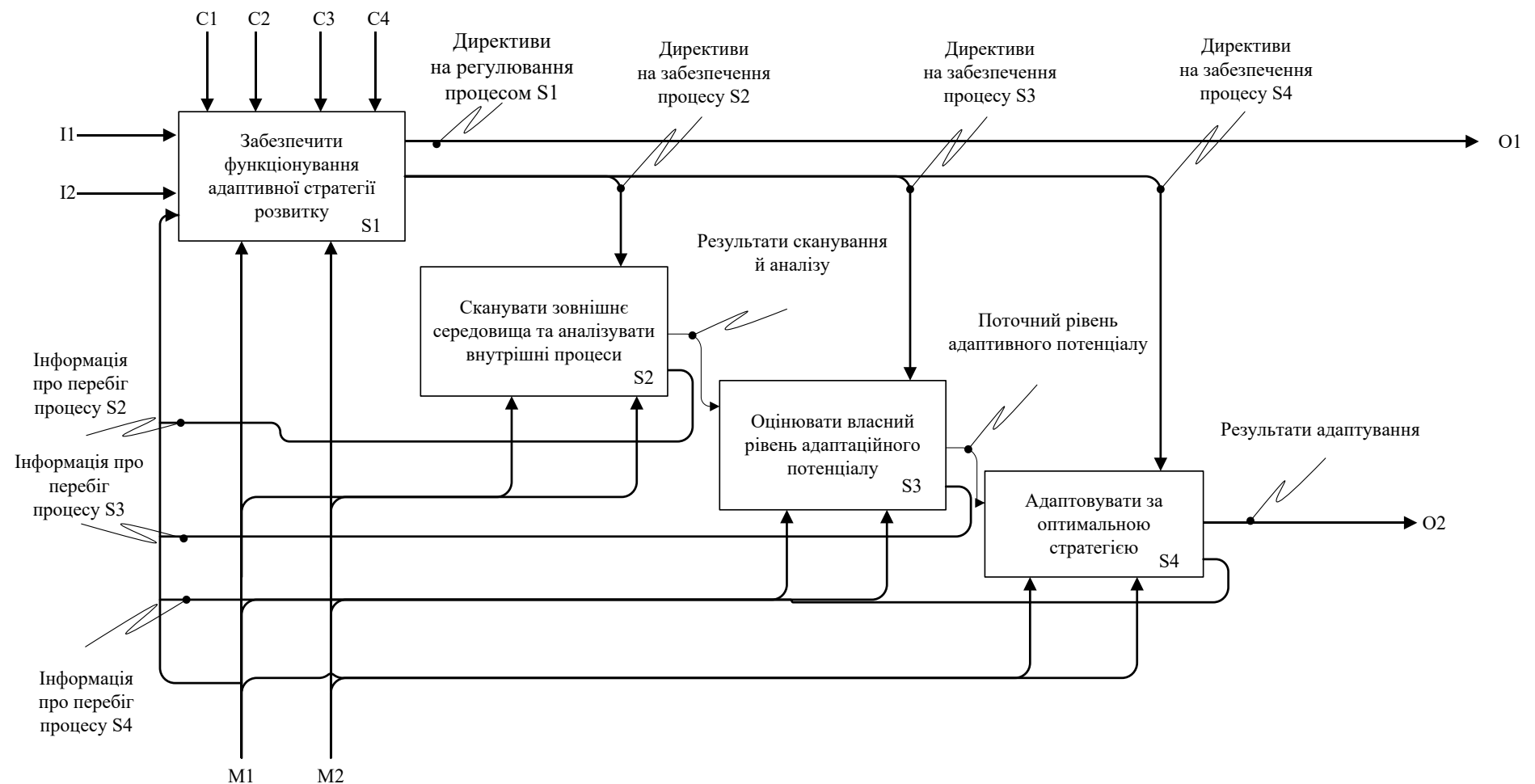


Рис. 3.3. Диспергування елементів першорядної контекстної діаграми в моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: розраховано автором

Слід більш ретельно в деталях розглянути кожний блок запропонованої диспергуваної моделі елементів першорядної контекстної діаграми IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу:

S1. Забезпечити функціонування адаптивної стратегії розвитку. Вагому роль відіграє оперативний контроль за виконанням усіх дій й реалізації усіх можливих стратегічних завдань у сфері адаптування шляхом виправлення відхилень та, за потреби, внесення корективів у реалізовані рішення. На даному етапі головною метою є досягнення визначених стратегічних цілей в межах відведених термінів і ресурсів. Керівник процесу (особа, що відповідає за адаптивність, до прикладу) видає директиви для керування підпроцесами, з урахуванням зворотнього зв'язку з інших підпроцесів. При цьому, на нашу думку, й сама ця особа повина підпадати під окремі, власні директиви. Від організації та забезпечення інформацією та ресурсами на цьому етапі залежать результати усього функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу.

S2. Сканувати зовнішнє середовище й аналізувати внутрішні процеси. Вагомим блоком є той в якому повинно здійснюватися належним чинном оцінювання показників роботи підприємства малого й середнього бізнесу відповідальними працівниками, які відповідають за адаптаційний процес й нарощування адаптивного потенціалу. Вони збирають і зберігають дані про специфіку економічної діяльності підприємства, вивчають тренди ключових індикаторів його роботи, а також намагаються прогнозувати тривалі тенденції в його розвитку, зокрема в аспектах фінансового стану, персоналу, інвестицій та інновацій. Результатом цього етапу стає глибоке розуміння внутрішнього середовища діяльності і те на якій стадії цифрової трансформації знаходиться їх підприємство. Також важливим є аналіз зовнішнього середовища, у якому підприємство функціонує. Керівництво разом з відповідальними працівниками оцінює тенденції цифровізації та регіональні особливості, що стосуються їх бізнесу, та аналізує взаємодію

підприємства з зовнішнім середовищем й особливо те, як впливає впровадження воєнного стану. Зібрана інформація є основою для ефективної адаптації в сучасних умовах.

S3. Оцінювати власний рівень адаптаційного потенціалу. Цей блок присвячений системному оцінюванню того, наскільки підприємство малого та середнього бізнесу здатне витримувати тиск зовнішніх змін і водночас зберігати керованість ключових процесів у різних сценаріях розвитку. У практичному вимірі йдеться про застосування запропонованого у підрозділі 2.2 підходу до оцінювання, щоб отримати не інтуїтивне уявлення, а порівнюваний результат щодо того, який рівень потенціалу має підприємство сьогодні. Разом із цим важливо не зводити оцінювання лише до фіксації показників, оскільки його зміст полягає у виявленні причин, які формують сильні або слабкі сторони. Тому аналіз має охоплювати як внутрішні аспекти, зокрема організаційну гнучкість, кадрові компетенції та фінансову стійкість, так і зовнішні, включаючи характер клієнтського попиту та залежність від постачальників і цифрових платформ. Водночас узагальнений перелік показників, представлений у підрозділі 2.2, доцільно використовувати як основу для побудови внутрішнього профілю адаптивності, який дозволяє керівництву побачити не лише загальний рівень, але й структуру цього рівня за складовими. У результаті підприємство отримує підґрунття для розуміння власної готовності до нових трансформацій, а також для пріоритизації управлінських дій, спрямованих на зміцнення найбільш вразливих елементів.

S4. Адаптувати за оптимальною стратегією. Наступним кроком після отримання результатів оцінювання є перехід до адаптації на основі такої стратегії, яка відповідає виявленому профілю сильних сторін і водночас цілеспрямовано зменшує вплив слабких місць. Для підприємств малого та середнього бізнесу оптимальність стратегії означає поєднання двох вимог, по перше, вона має бути реалістичною з погляду ресурсів, разом із цим вона має давати відчутний ефект для стійкості та конкурентоспроможності у гіпердинамічному середовищі. Водночас стратегія адаптації не повинна

зводиться до набору розрізнених ініціатив, оскільки без узгодження пріоритетів та логіки впровадження підприємство ризикує отримати цифрові зміни без зростання керованості і без зменшення ризиків. Саме тому доцільно сформуванати належний методичний підхід, який визначає послідовність дій, критерії вибору інструментів, відповідальність виконавців та правила контролю результатів. Разом із цим адаптація має передбачати баланс між швидкими рішеннями, які усувають критичні вузькі місця, і більш глибокими змінами, що забезпечують модернізацію процесів, інтеграцію даних та підвищення рівня безпеки.

При цьому, слід зазначити, що однією з вагомих переваг застосування методу IDEF0 є те, що представлена на рис.3.3 модель може відповідним чином бути деталізованою через побудову диспергуваної моделі елементів другорядної контекстної діаграми IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу. Для цього слід обрати будь-який із представлених чотирьох блоків. Оскільки в контексті нашого дослідження вагому роль відіграє вплив цифрової трансформації, слід продемонструвати блок S2 (рис.3.4).

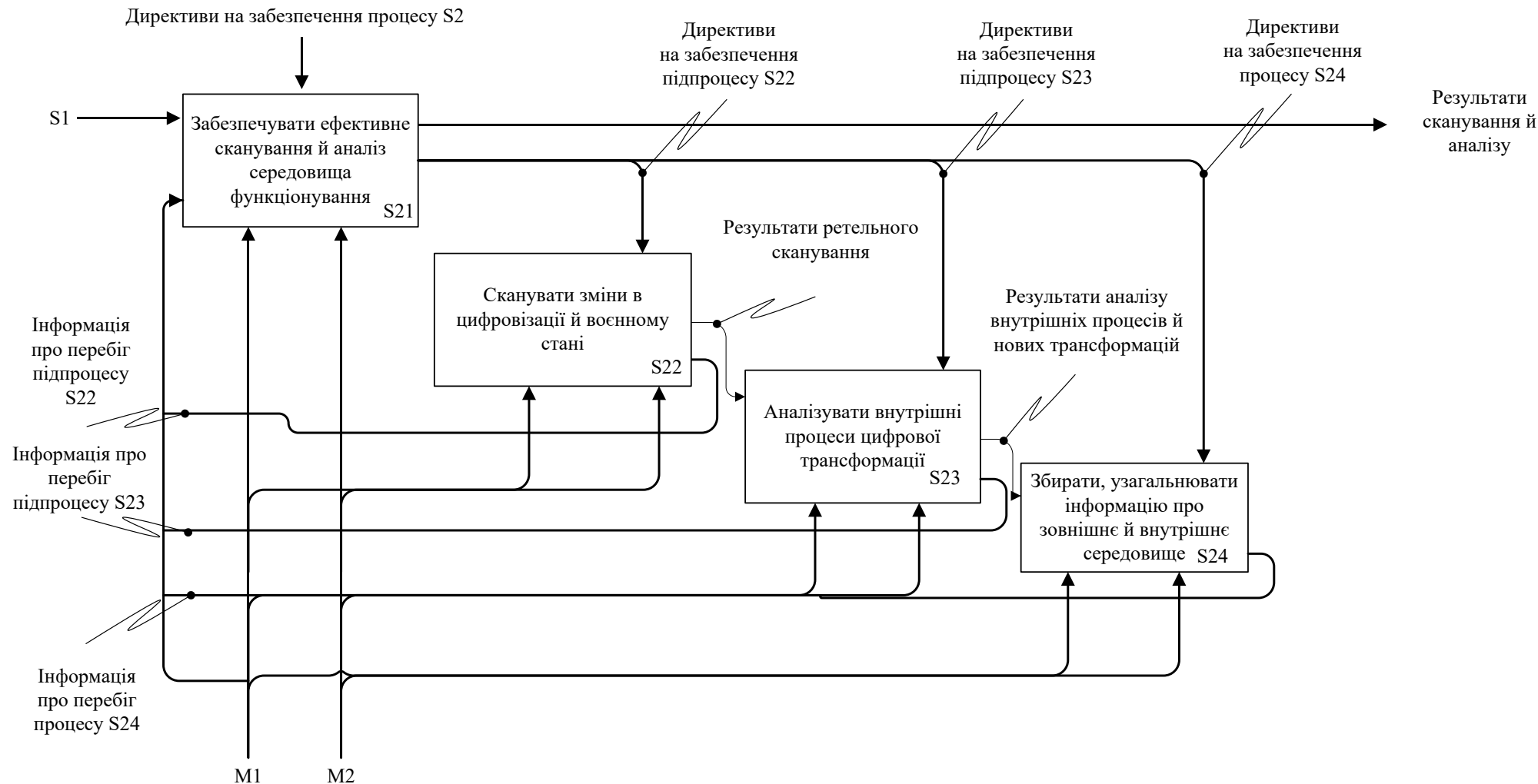


Рис. 3.4. Диспергування елементів другорядної (S2) контекстної діаграми в моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: розраховано автором

Слід більш ретельно в деталях розглянути кожний блок запропонованої диспергуваної моделі елементів другорядної контекстної діаграми IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу:

S21.Забезпечувати ефективне сканування й аналіз середовища функціонування. Проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим для адаптаційного процесу на підприємстві малого й середнього бізнесу, де інформація вважається основним активом для суб'єктів в цілому. Необхідно чітко усвідомлювати й розуміти який рівень цифровізації зараз й як відбувається бойові дії на території країни. Належне інформаційне забезпечення дозволяє швидко складати та ефективно реалізовувати адаптивні стратегії розвитку. Відтак, основна складність при формуванні інформаційного забезпечення полягає у необхідності аналізувати динаміку змін стану, поведінки та рівня явищ, процесів і дій в середовищі підприємства, ідентифікувати тенденції та оцінювати вплив ключових факторів, що впливають на його цифрову трансформацію. Високий рівень динамізму у середовищі діяльності та збільшення мобільності внутрішніх процесів вимагає регулярного сканування, яке включає застосування різних методів і технологій для збору, перевірки та обробки інформації з різноманітних джерел.

S22. Сканувати зміни цифровізації й воєнного стану в країні. Зауважимо, що протягом 2020-2023 років спостерігався значний вплив зовнішніх факторів на діяльність українських підприємств малого та середнього бізнесу, які були змушені адаптуватися до швидкої зміни умов. Забезпечення адекватної реакції на ці зміни можливе лише за умови володіння повною інформацією про розвиток ситуації. Сканування середовища стосується не тільки елементів мікрорівня, але й макrorівня, включаючи ініціативи державних органів, стан розвитку цифрових технологій, стан фронту. При цьому, критично важливим є використання

різноманітних джерел інформації та обов'язкова перевірка їх достовірності для вироблення точних аналітичних звітів.

S23. Аналізувати внутрішні процеси цифрової трансформації. Ідентифікація змін у внутрішніх процесах підприємства малого та середнього бізнесу вимагає детальної інформації, яка перевищує традиційну статистичну та фінансову звітність. Це стосується аналітичних звітів, що відображають динаміку основних бізнес-процесів, порівнюючи поточні результати з минулими періодами та запланованими показниками. Особлива увага зосереджується на взаємодії між менеджментом та співробітниками, наявності конфліктних ситуацій, та тому які цифрові технології використовуються. Слід чітко розуміти наскільки трансформаційним стали поточні внутрішні процеси на підприємстві. Кінцевий документ цього процесу – аналітичний звіт, який компілює відомості отримані від керівників структурних підрозділів та інших залучених співробітників.

S24. Збирати, узагальнювати інформацію про зовнішнє й внутрішнє середовище. У контексті цифрової трансформації малих та середніх підприємств в Україні, особливо у воєнний час, даний блок є вкрай важливим. Відтак, відомо ще з першого розділу праці, що цифрова трансформація сприяє автоматизації збору даних, їх аналізу та інтеграції з різними платформами для ефективного управління, дозволяючи підприємствам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними навіть у непередбачуваних умовах воєнного часу. Але цю інформацію необхідно акумулювати й збирати, готувати відповідні звіти. Окремо слід зазначити й той факт, що повномасштабна війна це гіпердинамічне явище при якому обсяг інформацію наскільки великий що потребує значних ресурсів для оброблення й узагальнення.

Зазначимо, що в моделях й інших рисунках в межах цього підрозділу під час застосування техніки моделювання IDEF0 було використано значну кількість різноманітних додаткових елементів, узагальнюючи, представимо їх в єдинному табличному форматі (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Переілк усіх проміжних елементів діаграми моделі IDEF0

Ключові функції контролю в моделі IDEF0			
C1	C2	C3	C4
Законодавча база	Моделі адаптації	Внутрішні положення	Відомості від зацікавлених осіб
<i>Обмежувально-керівна інформація, що стосується нормативно-правових документів які регулюють діяльність малого та середнього бізнесу</i>	<i>Керівної форми іормація, яка передбачає дані й відомості про результати моделювання дотичні до адаптаційних процесів</i>	<i>Керівна інформація, яка включає в собі документів по розвитку підприємства</i>	<i>Керівна інформація необхідна в контексті отримання певної форми рекомендацій й так званого зворотнього зв'язку</i>
M1		M2	
Технічні засоби і програмне забезпечення		Особи, що приймають стратегічні рішення	
<i>Засоби, що представляють собою технічні апарати й цифрові технології забезпечення адаптивного процесу</i>		<i>По своїй сутності являються керівниками адаптивного процесу</i>	
I1		I2	
Фінансово-матеріальні ресурси		Інформаційне наповнення процесу адаптування	
<i>Ресурсне забезпечення процесу формування й реалізації адаптивних стратегій розвитку на підприємстві</i>		<i>Більше описова інформація про те, що собою повинен являти бажаний соціально-економічний ефект від адаптації</i>	
O1		O2	
Інформація про адаптаційний потенціал підприємства		Пропозиції про внесення змін у розвиток підприємства	
<i>Описова інформація про те, який рівень адаптаційного потенціалу на підприємстві після виконання усіх блоків моделі</i>		<i>Описован інформація про те які зміни привнеса нова адаптивна стратегія розвитку для підприємства</i>	
Директиви		Інформація про перебіг процесів	
<i>Обмежувально-керівна інформація про результати прийняття відповідних рішень</i>		<i>Збір та узагальнення інформації про хід виконання процесу за відповідним блоком моделі</i>	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, метод IDEF0 значно розширює можливості управління малими та середніми підприємствами, забезпечуючи чітку та структуровану візуалізацію їхніх бізнес-процесів. Відтак, такого роду методологія розмежовує кожен процес для підприємства на керовані і аналізовані компоненти, розмежовуючи входи, вихідні дані, елементи управління та механізми кожної функції. Таке комплексне відображення допомагає топ-менеджерам й керівництву зокрема, зрозуміти не лише те, як працюють окремі процеси, а й те, як вони взаємопов'язані та сприяють забезпеченню функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. При цьому, розуміння має вирішальне значення для ефективного прийняття стратегічних рішень, особливо в сценаріях, де гіпердинамічне зовнішнє середовище привнесло вкрай значні зміни в цифровій трансформації.

У підсумку, на нашу думку, слід наголосити, що подальші дослідження вкрай корисні будуть при зосередженні на більш практичному підході до вибору оптимальних адаптивних стратегій розвитку. Сам вибір слід оптимізувати через новий підхід. Відтак, це повинно включати в собі не лише планування процесів, а й їх оцінку з урахуванням факторів цифрової трансформації. Це потребує динамічного і цілісного методичного підходу, що враховує швидко змінюється цифрових інновацій і воєнний стан в країні, оскільки без цього сьогодні не можливо. Інтегруючи IDEF0 з іншими стратегічними інструментами та методологіями, підприємства малого та середнього бізнесу можуть розробити більш комплексну та практично орієнтовану адаптивну стратегію, яка використовуватиме їх унікальні сильні сторони та вирішуватиме їх конкретні проблеми, забезпечуючи безпековий розвиток у цифрову епоху й воєнний час.

3.2. Методичний підхід до вибору оптимальних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу із врахуванням посиленої цифрової трансформації

Слід зазначити, що сьогодні існує нагальна потреба в новому методологічному підході до вибору адаптивних стратегій малого та середнього бізнесу, особливо в епоху гіперпосиленої цифрової трансформації та впровадження воєнного стану в Україні (підрозділ 2.3). Слід зазначити, що вже усталі більш традиційні стратегії, хоч і були ефективними в минулому, часто не справляються зі складностями, викликаними швидким технологічним прогресом і зміною поведінки споживачів. Існуючі підходи зазвичай покладаються на статичні рамки, які належним чином не враховують динамічну природу цифрового середовища. В результаті малий і середній бізнес може виявитися нездатним отримати вигоду з нових можливостей або пом'якшити загрози, що виникають через воєнний час. В цілому, потрібні не просто нові адаптивні стратегії але й ті, які враховують два нових детермінанти соціально-економічного становища України: цифрові трансформації та повномасштабне вторгнення країни-агресора.

Зауважимо при цьому, що один із основних недоліків існуючих підходів полягає в їхній частковій неспроможності ефективно інтегрувати цифрову трансформацію у процеси прийняття стратегічних рішень. Багато традиційних методологій було розроблено до появи повсюдної цифровізації і тому погано підходять на вирішення її наслідків. Ці підходи часто віддають пріоритет стабільності над адаптивністю, ігноруючи виклики воєнного часу й саму необхідність гнучкості в сучасній цифровій економіці, що швидко розвивається. Отже, підприємствам малого та середнього бізнесу може бути складно йти в ногу з конкурентами, які ефективно використовують цифрові технології, розвиваються у мирному часі й т.д. Необхідно розуміти, що існуючі методології можуть не повною мірою враховувати взаємозв'язок різних цифрових технологій та їх потенційний вплив на розвиток

підприємств малого й середнього бізнесу. Відтак, в епоху нових цифрових технологій підприємствам малого та середнього бізнесу доводиться орієнтуватися у складній екосистемі платформ, джерел даних та нових технологій, кожна з яких має свій набір можливостей та проблем. Традиційним підходам може бракувати ще так званої деталізації, яка потрібна на всебічній оцінці цих чинників, що зумовлює неоптимальним стратегічним рішенням. Зазначимо, що ще одним обмеженням традиційних методологій є їхня залежність від історичних даних та методів лінійного прогнозування. Хоча історичні дані можуть дати цінну інформацію про попередні результати, вони можуть не адекватно відображати нові наслідки цифрової трансформації. У сьогодишньому швидко мінливому зовнішньому середовищі історичні тенденції більше не можуть бути надійним провісником саме для майбутніх результатів. Таким чином, підприємствам малого та середнього бізнесу необхідний більш динамічний, комплексний, системний підхід до стратегічного планування, який зможе адаптуватися до нових цифрових тенденцій, що швидко розвиваються.

Для початку, зазначимо, що нами було залучено відповідних експертів, без яких подальший аналіз було би провести вкрай проблематично. Зазначимо при цьому, що сам метод експертного аналізу передбачає отримання ідей та міркування від осіб, які мають спеціальні знання або досвід, що мають відношення до предмета дослідження. У нашому випадку для виявлення найбільш значущих факторів цифрової трансформації, що впливають на вибір адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, ми використали метод Дельфі [164;181]. Цей метод передбачає структурований процес спілкування між групою експертів, який зазвичай проводиться кілька раундів. Під час кожного раунду експерти анонімно висловлюють свою думку щодо низки заздалегідь визначених питань чи тем. Потім відповіді об'єднуються і підсумовуються, і процес може повторюватися до тих пір, поки не буде досягнуто консенсусу.

До складу самих експертів було залучено 30 провідних фахівців з безпекознавства, практикуючих топ-менеджментів малого й середнього бізнесу, фахівців з побудови й реалізації стратегій розвитку. Самим експертам було запропоновано визначити та ранжувати ключові фактори цифрової трансформації, що впливають на малий та середній бізнес в Україні. За допомогою повторюваних раундів опитувань і зворотний зв'язок ми синтезували колективний досвід групи, щоб виявити найбільш значущі серед великої кількості.

Вагомо виокремити той факт, що було проведено консультації з експертами, які допомогли обрати стратегії адаптивного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні з урахуванням не лише цифрової трансформації, а й впливу воєнного стану в країні. Враховуючи унікальні проблеми, що виникають у геополітичному контексті, експерти надали цінну інформацію про стратегії, які допоможуть малим та середнім підприємствам ефективно долати ці складнощі в умовах активних бойових діях, що сьогодні спостерігаються на території України, внаслідок дій країни-агресора.

Метод аналізу ієрархій, розроблений Томасом Сааті [183;185;184], є метод прийняття рішень, що дозволяє систематично порівнювати і розставляти пріоритети критеріїв чи альтернатив. Відтак, його сутність полягає у структуруванні складних завдань прийняття стратегічних рішень в ієрархії, що складаються з критеріїв різних рівнів абстракції. Цей метод ґрунтується на парних порівняннях для визначення відносної важливості критеріїв чи альтернатив на кожному рівні ієрархії. Щоб застосувати метод аналізу ієрархії Сааті, спочатку розкладаємо проблему прийняття рішення на складові елементи, організуючи їх у ієрархічну структуру. Далі ми будуємо матриці парних порівнянь кожного рівня ієрархії, де експерти оцінюють відносну важливість критеріїв чи альтернатив з урахуванням шкали переваг. Ці порівняння потім синтезуються з використанням методу власних векторів Сааті для отримання вагових коефіцієнтів пріоритету кожного елемента в ієрархії. Все це в деталях буде представлено нижче по тексту праці.

При цьому, слід зазначити, що сам метод аналізу ієрархії Сааті пропонує кілька особливостей, які роблять його вкрай корисним й якщо можна висловитися, придатним в контексті вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку. Відтак, це розкривається через здатність враховувати суб'єктивні судження, акцент на парних порівняннях для точного визначення відносної важливості та здатність генерувати послідовні та послідовні результати стратегічних рішень [191;187;148]. Його популяризація прослідковується в різноманітних наукових працях, відтак, до прикладу Т. Шири [151, с. 219] для оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств. Розробка моделі вибору типу ґручкості у відповідності до зміни характеру середовища функціонування підприємства відбулася через даний метод моделювання у праці О. Поліщук [112, с. 212]. Член нової школи безпекознавства В. Фостяк [144, с. 168] застосовував запропонованому методологію задля моделювання процесу формування безпекового потенціалу промислових підприємств. Проте в контексті адаптивних стратегій, малого й середнього бізнесу й особливо в умовах воєнного часу є одним з перших.

Метод парного порівняння передбачає систематичне порівняння кожного елемента набору з кожним іншим елементом визначення їх відносної важливості чи переваги. Для полегшення цього процесу створюються матриці попарного порівняння: кожен рядок і стовпець представляють окремий елемент, а комірки заповнюються числовими значеннями, що вказують на перевагу або важливість одного елемента перед іншим. Матриці парних порівнянь будуються з урахуванням думок експертів чи зацікавлених сторін, де учасники оцінюють відносну значимість кожної пари елементів, використовуючи числову шкалу. Але для цього, необхідно представити й саму шкалу.

Для практичного застосування методу парного порівняння доцільно подати шкалу інтенсивності переваги у словесній формі, щоб експерти однаково трактували значення суджень і не плутали «силу переваги» з

особистими вподобаннями. У такій шкалі фіксуються рівні від повної рівнозначності двох елементів до максимальної, беззаперечної переваги одного елемента над іншим. Зокрема, можна виокремити рівнозначність, слабку або ледь помітну перевагу, помірну перевагу, суттєву перевагу, дуже суттєву перевагу, а також абсолютну перевагу, коли сумнівів у виборі практично не залишається. Разом із цим важливо передбачити проміжні словесні градації, які дозволяють зафіксувати ситуації, коли експерт не готовий обрати один із двох сусідніх рівнів, але водночас відчуває, що елементи не є рівнозначними (рис.3.5).

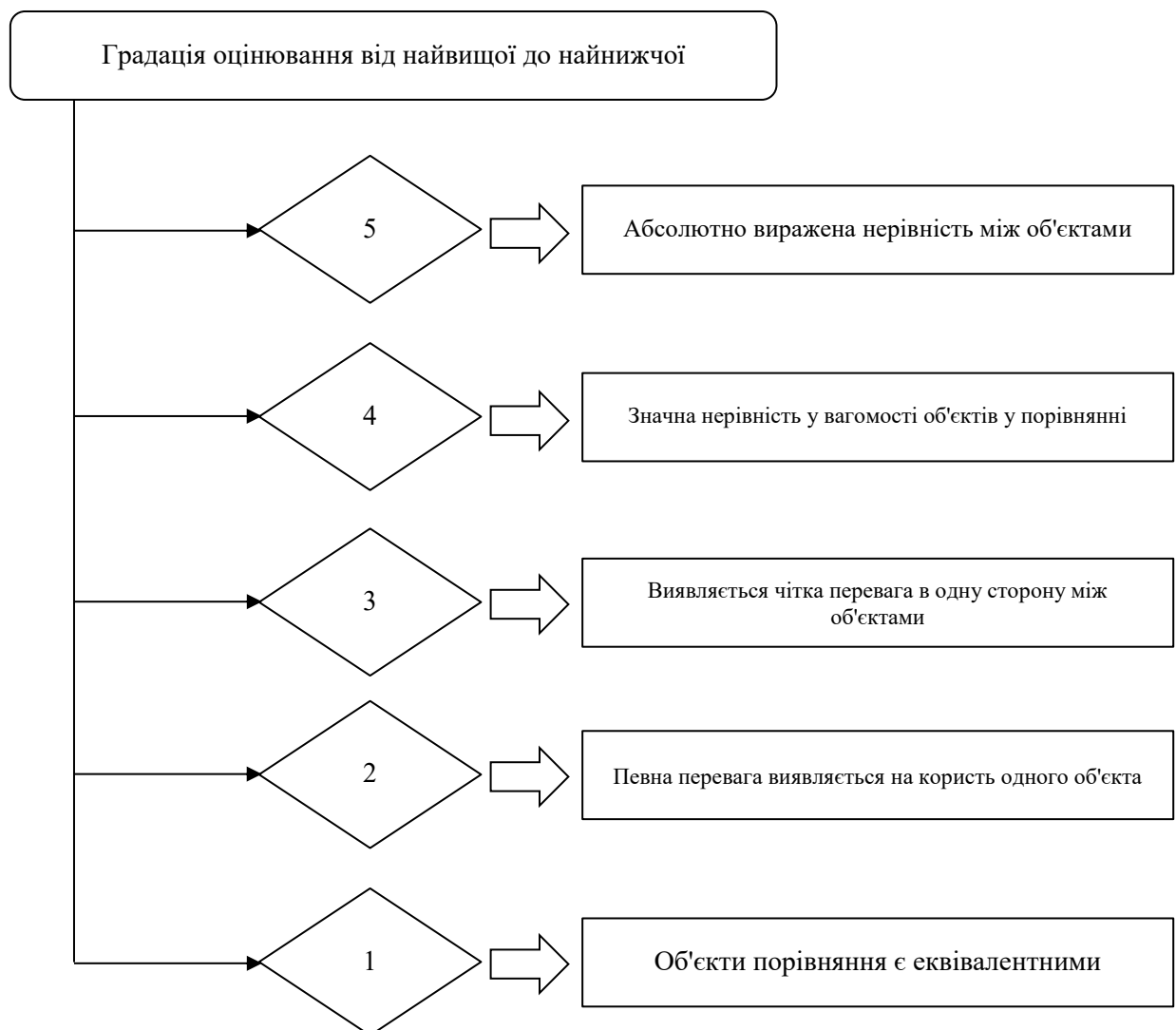


Рис.3.5. Градація важливості об'єктів на шкалі порівняння

Джерело: сформовано автором

Водночас у межах цієї шкали слід одразу прописати правило симетрії, якщо експерт визнає, що один елемент має перевагу над іншим, то у зворотному порівнянні другий елемент має відповідно меншу важливість. Таке уточнення потрібне для того, щоб результати попарних оцінок були логічно узгодженими та могли бути коректно перетворені у ваги. Разом із цим доцільно наголосити, що експерт оцінює перевагу елемента не «в цілому», а в межах конкретної мети дослідження, наприклад для підвищення адаптивності, забезпечення безпеки або підтримки стійкого розвитку підприємства під час цифрової трансформації. Це дозволяє зменшити суб'єктивність та підвищує порівнюваність суджень між різними учасниками опитування.

Наступним кроком буде систематизація й представлення найбільш вагомих в результаті експертного аналізу, змін та факторів цифрової трансформації й воєнного стану, що впливають на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу України: стрімкий розвиток інтернету та технологій штучного інтелекту; активне продовження бойових дій по усій території України внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ; наявна диспропорція в цифровізації на внутрішньому ринку й зовнішніх; висока затратність впровадження нових цифрових технологій; зниження інноваційної активності підприємств малого та середнього бізнесу (підрозділ 2.1). Слід зазначити, що вони будуть становити відповідну множину: $CH = \{CH1; CH2; CH3; CH4; CH5\}$.

При цьому, виокремлення самих факторів цифрової трансформації, що мають вплив на те як буде розвиватися підприємства малого й середнього бізнесу в Україні це лише перший крок. Далі також, слід визначити й дві адаптивні стратегії розвитку як ключові змінні в межах нашого моделювання (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Змінні моделювання у вигляді двох різних адаптивних стратегій
розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні

Стратегія прискореного розвитку	<p>Стратегія прискореного розвитку характеризується швидким нарощуванням спроможностей підприємства, коли пріоритетом постає оперативне подолання викликів воєнного часу та збереження конкурентоспроможності. У таких умовах вона передбачає систематичний моніторинг зовнішнього середовища щодо нових технологій і ринкових можливостей, разом із цим, швидке впровадження релевантних рішень на базі застосованих цифрових технологій у власні процеси. Така стратегія являється ініціативною, орієнтованою на результат, і не рідко спирається на культуру інновацій, гнучке управління та постійне підвищення ефективності. Ключовою перевагою виступає потенціал зростання, оскільки підприємства малого та середнього бізнесу отримують змогу швидше оновлювати пропозицію, підсилювати якість сервісу та утримувати позиції на ринку. Водночас стратегія прискореного розвитку пов'язана з підвищеними ризиками, оскільки потребує суттєвих інвестицій у технологічне оновлення, підготовку персоналу та підтримання кібербезпеки, що формує додатковий ресурсний тягар для малого й середнього бізнесу</p>
Стабілізаційна стратегія розвитку	<p>Стабілізаційна стратегія розвитку відноситься до бачення, при якому малий й середній бізнес зберігає існуючі операції та безпекові стратегії, незважаючи на посилення цифрової трансформації й інші зміни у зовнішньому середовищі. У контексті воєнного часу в Україні це означатиме, що підприємства малого та середнього бізнесу продовжать функціонувати, використовуючи усталені цифрові технології та зберігаючи свою ринкову орієнтацію, що існувала раніше. Оскільки такого роду адаптивна стратегія характеризується небажанням або нездатністю інвестувати в нові технології або змінювати бізнес-моделі, внаслідок впливу тих чи інших факторів або змін. Головною перевагою стратегії є її стабільність й відносна безпековість</p>

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити при цьому, що потреба в адаптивних стратегіях розвитку підприємств малого й середнього бізнесу спостерігалася як до повномасштабного вторгнення [99;107] так й сьогодні [35;8]. Основна відмінність між цими двома стратегіями полягає у їхній реакції на зміни та трансформації ззовні внаслідок цифровізації й зовнішнього середовища. Відтак, ефективність кожної стратегії може значно відрізнятись залежно від конкретних обставин бізнесу та ширшого контексту, у якому вона працює. Але при вірному порівнянні як зараз, ми можемо наблизитися до відповіді що є сьогодні більш оптимальним. Зазначимо, що вибір адаптивних стратегій розвитку коротко було вже представлено вище у підрозділі 1.2 праці.

Для зручності подальших розрахунків, математично позначимо запропоновані адаптивні стратегії розвитку AS1 й AS2 відповідно. Далі слід представити й саму ієрархію того яким чином буде виглядати сформована задача вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку для підприємств малого та середнього бізнесу. Для цього ми маємо 3 рівні ієрархії, що представлено на рис.3.6: перший рівень являє собою вершину тобто мету моделювання (у нашому випадку вона являє собою вибір оптимальної адаптивної стратегії розвитку); другий рівень складають самі фактори й зміни привнесені цифровою трансформацією й воєнним станом, які мають вагомий вплив на розвиток підприємств малого й середнього бізнесу; отсанній рівень – це звичайно запропоновані на табл.3.4 й описані в підрозділі 1.2, адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.

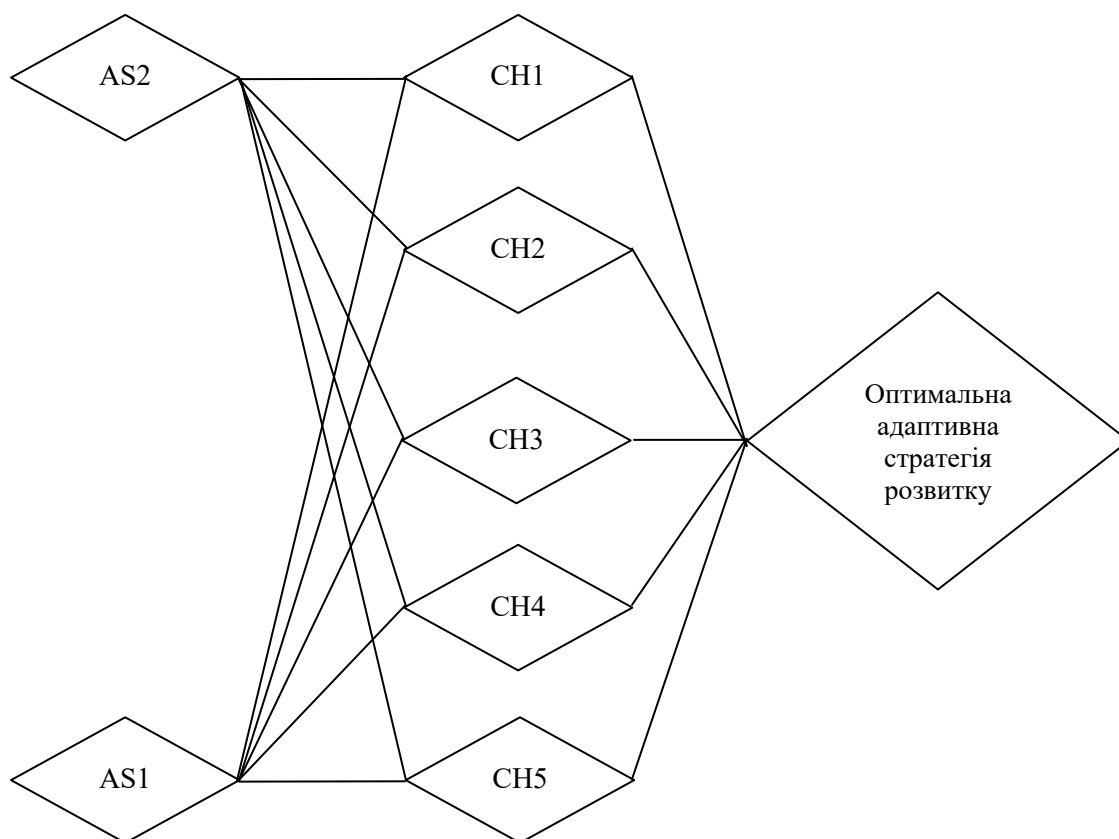


Рис.3.6. Ієрархічне впорядкування побудованої задачі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під впливом привнесених цифровізацією й війною, змінами

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком буде безпосередній процес оцінювання альтернатив. При цьому, для цього ми повинні обчислити декілька порівнянь. Для цього повинна виконуватися відповідні рівності, що було згруповано для зручності в окрему таблицю (табл.3.4). При цьому, слід наголосити, що у нашому випадку, значення «n» що представлено у двох формулах в таблиці буде становить «5», оскільки саме стільки основних змінних було нами й експертами виокремлено які мають вагомий вплив на розвиток підприємств малого й середнього бізнесу.

Таблиця 3.4

Ключові формули застосовані для оцінювання альтернатив в межах
проведеного дослідження

Номер формули	Деталі обчислення
(3.1)	$\frac{n * (n - 1)}{2}$ n-кількість критерії на одній позиції
(3.2)	$n * \frac{m * (m - 1)}{2}$ m-кількість альтернатив, тобто 5 пар порівняння

Джерело: розраховано автором

Слід зазначити, що для двох елементів СН, які будуть порівнюватися, від того яка міра впливу й вагомості кожної, ми зможемо побудувати відповідну матрицю парного порівняння (CH_n/CH_n), при цьому вона буде саме квадратна обернено симетрична. Тобто, діагональні елементи встановлюються як одиниці, оскільки кожен елемент порівнюється сам із собою, тому рівність є абсолютною. Обернена симетрія матриці означає, що елемент, розташований у нижній половині матриці, якщо його перевернути відносно діагоналі, дорівнює оберненому значенню відповідного елемента у верхній половині (3.3):

$$\begin{array}{c}
 CH1 \ CH2 \ CH3 \ CH4 \ CH5 \\
 \begin{array}{c}
 CH1 \\
 CH2 \\
 CH3 \\
 CH4 \\
 CH5
 \end{array}
 \begin{pmatrix}
 1 & 2 & 4 & 5 & 3 \\
 1/2 & 1 & 2 & 3 & 4 \\
 1/4 & 1/2 & 1 & 4 & 1/3 \\
 1/5 & 1/3 & 1/4 & 1 & 1/2 \\
 1/3 & 1/4 & 3 & 2 & 1
 \end{pmatrix}
 \end{array} \quad (3.3)$$

При цьому, слід наголосити, що усі обчислювання здійснюватися попердньо через комп'ютерну програму лістинг, детальні якої наведені в різних науково-практичних працях [150;88;41;111]. Зауважимо, що далі ми обчислили суму елементів стовпців матриці (3.3) й таким чином отримали вагомість досліджуваного процесу (3.4):

$$S \begin{matrix} w1 & w2 & w3 & w4 & w5 \\ (0.42 & 0.26 & 0.11 & 0.06 & 0.14) \end{matrix} \quad (3.4)$$

Важливим кроком подальшим стає визначення рівня узгодженості матриці через що слід обчислити ряд показників, що представимо узагальнено також, табличним форматом (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Ключові формули застосовані для оцінювання альтернатив в межах проведеного дослідження

Назва показника		Деталі обчислення	
λ_{\max}		За допомогою чисельних методів, таких як метод степеневих ітерацій, обчислюються власні значення матриці. З усіх власних значень вибирається найбільше	
Коефіцієнт узгодженості (CI) визначає, наскільки послідовність парних порівнянь є прийнятною		$\frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$	
Рівень неузгодженості (CR)		$\frac{CI}{RI}$	
$\lambda_{\max}=5.1$		CI=0.04	CR=0.03

Джерело: розраховано автором

При цьому, зауважимо, що рівень так званої неузгодженості розраховувався із використанням значення RI , яке Т. Сааті для $n=5$ подає як 1.12. Важливо розуміти, що CR повинно становити нижче 0,1, оскільки в іншому випадку залучених нами експертів слід повторно перевірити. Але цього не має як бачимо згідно таблиці 3.5 й подальшому також. Далі застосовуючи рівність (3.2) із табл.3.4, маємо можливість здійснити порівняння запропонованих адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу за усіма 5 змінами утвореними цифровою трансформацією й воєнним станом в країні (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Матриця парних порівнянь адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу за викремленими змінами, що привнесла цифрова трансформація й воєнний стан

При посиленні СН1	
$\begin{matrix} & AS1 & AS2 \\ AS1 & \begin{pmatrix} 1 & 2 \end{pmatrix} \\ AS2 & \begin{pmatrix} 1/2 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$	$\begin{matrix} u_{11} & u_{12} \\ S & (0.33 \ 0.67) \end{matrix}$
При посиленні СН2	
$\begin{matrix} & AS1 & AS2 \\ AS1 & \begin{pmatrix} 1 & 4 \end{pmatrix} \\ AS2 & \begin{pmatrix} 1/4 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$	$\begin{matrix} u_{21} & u_{22} \\ S & (0.2 \ 0.8) \end{matrix}$
При посиленні СН3	
$\begin{matrix} & AS1 & AS2 \\ AS1 & \begin{pmatrix} 1 & 1/5 \end{pmatrix} \\ AS2 & \begin{pmatrix} 5 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$	$\begin{matrix} u_{31} & u_{32} \\ S & (0.85 \ 0.15) \end{matrix}$
При посиленні СН4	
$\begin{matrix} & AS1 & AS2 \\ AS1 & \begin{pmatrix} 1 & 1 \end{pmatrix} \\ AS2 & \begin{pmatrix} 1 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$	$\begin{matrix} u_{41} & u_{42} \\ S & (0.5 \ 0.5) \end{matrix}$
При посиленні СН5	
$\begin{matrix} & AS1 & AS2 \\ AS1 & \begin{pmatrix} 1 & 3 \end{pmatrix} \\ AS2 & \begin{pmatrix} 1/3 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$	$\begin{matrix} u_{51} & u_{52} \\ S & (0.25 \ 0.75) \end{matrix}$

Джерело: розраховано автором

Оскільки рівень неузгодженості по всім з п'яти альтернатив знаходиться в межах допустимої норми, можна перейти до фінального етапу. Відтак, він передбачає безпосередній вибір адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу через визначення функції корисності (U_i) через наступну рівність (3.5):

$$U_i = \sum_{j=1}^n w_j * u_{ij}; j = 1 \dots m \quad (3.5)$$

При цьому, слід зауважити, що у нашому випадку $i=1 \dots 5$. При цьому, згідно визначення u вага кожної адаптивної стратегії розвитку до змін спричинених цифровою трансформацією й воєнним станом також має відповідне значення але при цьому, оскільки їх дві то й $j=1;2$. Таким чином,

беремо й підставляємо відповідні значення таким чином, щоб отримати наступні результати представлені в табличному форматі (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Визначення значення пріоритетів за обраними варіантами адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні під впливом змін спричинених цифровою трансформацією й воєнним станом

U_i	Обчислення
U_1	$(0.42*0.33)+(0.26*0.2)+(0.11*0.85)+(0.06*0.5)+(0.14*0.25)$
U_2	$(0.42*0.67)+(0.26*0.8)+(0.11*0.15)+(0.06*0.5)+(0.14*0.75)$

Джерело: розраховано автором

Отже, отриманий результат показує, що найбільш прийнятним для підприємств малого та середнього бізнесу сьогодні, буде саме стратегія прискореного розвитку. Разом із цим отриманий результат не слід трактувати як безумовну рекомендацію щодо універсального домінування стратегії прискореного розвитку для всіх підприємств малого бізнесу. Перевага AS1, встановлена за результатами моделювання Сааті, відображає її вищу привабливість за сукупністю відібраних критеріїв, однак не скасовує необхідності врахування ресурсної достатності підприємства, поточної ліквідності, доступу до фінансування, рівня боргового навантаження та інтенсивності зовнішніх ризиків. При такого роду умовах прискорений розвиток може забезпечувати швидше посилення ринкових позицій, однак водночас підвищує потребу в інвестиційних ресурсах, збільшує чутливість до збоїв у грошових потоках і посилює ризик помилок, пов'язаних із надмірною швидкістю організаційних змін. Саме тому для малого бізнесу доцільність вибору AS1 повинна визначатися не лише стратегічною бажаністю зростання, але й спроможністю підприємства підтримувати платоспроможність та фінансову безпеку упродовж усього періоду реалізації відповідної стратегії.

На нашу думку, застосування підходу ієрархічного аналізу та порівняння для вибору оптимальних адаптивних стратегій розвитку полягає у його спроможності систематично оцінювати та розставляти пріоритети різних стратегічних варіантів порівнюючи при цьому із ключовими факторами цифрової трансформації, що існують сьогодні. При цьому, сам ієрархічний аналіз уможливорює особам, які приймають стратегічні рішення, розбивати складні проблеми на дрібніші, більш керовані компоненти, сприяючи структурованішому процесу прийняття рішень. Порівнюючи різні стратегії за безліччю критеріїв цифрової трансформації, підприємства малого та середнього бізнесу можуть визначити найбільш життєздатні варіанти, виходячи з їх унікальних цілей, ресурсів та конкурентного середовища. Слід наголосити, що в подальшому в поствоєнний вже період функціонування й розвитку, запропоновані фактори й адаптивні стратегії можуть втрати свою актуальність але запропонований підхід ні. Потрібно буде лише зміни змінні та самих експертів.

Таким чином, зазначимо, що вже усталені підходи не рідко ігнорують так звану варіативність у виборі оптимальних стратегій розвитку особливо при нових можливостях цифрової трансформації. Цифровізація вимагає не тільки технологічних інвестицій, а й змін у мисленні, наборі навичок та організаційних структур. Без урахування думки експертів та інших факторів підприємствам малого та середнього бізнесу може бути вкрай складно ефективно реалізувати адаптивні стратегії або отримати вигоду з цифрових можливостей. Таким чином, новий методологічний підхід повинен враховувати можливості вибору та базуватися не лише на внутрішній інформації але й залучати осіб ззовні.

Зазначимо, що вибір оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в Україні це лише половина справа, оскільки вкрай важливо охарактеризувати її ключові особливості, можливості та обґрунтувати саму її ефективність в сучасних гіпердинамічних змінах зовнішнього середовища. Відтак, подальше дослідження буде

присв'ячено питанню обґрунтування ефективності обраної за результатами проведеного аналізу, адаптивної стратегії розвитку.

3.3. Побудова ефективної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнний стан

У попередньому підрозділі нами було встановлено, що саме стратегія прискореного розвитку сьогодні є найбільш оптимальною для підприємств малого та середнього бізнесу, в умовах цифрової трансформації та умов воєнного часу в Україні. Відтак, саме такого роду стратегія пропонує кілька важливих переваг, які не лише допомагають малому й середньому бізнесу вижити, а й процвітати у складних обставинах. Якщо брати більш глобально, то у світі, де ринкові умови постійно змінюються, здатність швидко адаптуватися неоціненна. Відтак, динамічний підхід до адаптивної стратегії розвитку дозволяє підприємствам змінювати свою діяльність та стратегії у відповідь на посилену цифрову трансформацію та воєнний стан в країні. Наприклад, під час війни поведінка та потреби споживачів різко та непередбачено змінилися. На нашу думку, підприємства малого та середнього бізнесу, що використовують динамічний підхід, можуть коригувати свої пропозиції продуктів, маркетингові стратегії та платформи продажів відповідно до цих нових вимог, тим самим зберігаючи актуальність і продовжуючи свою діяльність, незважаючи на зовнішній тиск. Така гнучкість є найважливішим активом у підтримці конкурентоспроможності та безпеки.

Стає ще більш очевидним той факт, що підприємства, які приймають динамічні адаптивні стратегії розвитку, підвищують свою стійкість до потрясінь і готові проактивно виживати в умовах воєнного часу в країні. Диверсифікуючи свої продуктові лінійки, вивчаючи нові ринки та постійно оновлюючи свої операційні механізми, ці підприємства можуть більш ефективно розподіляти ризики та уникати катастрофічних наслідків будь-якої

окремої руйнівної події. Ця стійкість особливо важлива у час, коли загроз й зміни суттєво зросло.

На нашу думку, саме реалізація сучасної стратегії прискореного розвитку може призвести до покращення фінансового стану та можливостей зростання. Швидко адаптуючись до змін і впроваджуючи нові цифрові технології, підприємства малого та середнього бізнесу можуть отримати вигоду. При цьому, слід зазначити, що оптимізуючи власну діяльність та знижуючи негативний вплив загроз за допомогою нових цифрових технологій, ці підприємства можуть досягти кращого управління витратами та підвищення прибутковості.

На нашу думку, стратегія прискореного розвитку має на меті швидко оптимізацію управлінських рішень у відповідь на змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримання гнучкості у прийнятті рішень, а також забезпечення безпекового зростання з урахуванням майбутніх викликів цифрової трансформації та воєнного стану в країні. У таких умовах практична реалізація стратегії прискореного розвитку передбачає посилення управлінської дисципліни через короткі цикли планування, регулярне оновлення пріоритетів і чітке визначення відповідальних за ключові напрями змін. Разом із цим, доцільним стає впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій для підвищення прозорості процесів, скорочення часу на погодження операцій і оперативного контролю ресурсів. Окрему увагу доцільно спрямувати на управління ризиками, коли оцінювання ризикових подій інтегрується у щоденні управлінські процедури, а запобіжні заходи плануються паралельно із заходами розвитку. Водночас стратегія прискореного розвитку потребує формування підґрунття кадрової та організаційної готовності, оскільки швидкі зміни вимагають компетентних команд і зрозумілих правил взаємодії. При такого роду умовах важливо поєднувати інтенсивність змін із вимогами безпеки, зокрема через оновлення політик кіберзахисту, підготовку персоналу до інцидентів, а також резервування критичних даних і каналів комунікації. Таким чином,

прискорення розвитку постає не як самоціль, а як керований напрям дій, що одночасно надає можливості для зростання та зменшує вразливість бізнесу перед непередбачуваними загрозами. При цьому, зазначимо, що при формування ефективної стратегії прискореного розвитку підприємствам малого та середнього бізнесу необхідно дотримуватися певних основ і правил, серед яких виокремимо найвагоміші []:

1) Системність в оцінюванні й прогнозуванні. Відтак, системний підхід повинен охоплювати як керівні, так і підпорядковані підсистеми, а також прийняття відповідних управлінських рішень.

2) Доцільність стратегії в контексті «тут й зараз». Передбачає визначення та вибір ефективних захисних заходів, які відповідають потребам ресурсного забезпечення та інтересам підприємства.

3) Чітковизначена послідовність, яка передбачає розробку та впровадження адаптаційних заходів суб'єктами для досягнення та підтримання необхідного рівня адаптаційного потенціалу.

4) Обґрунтованість, створення достатньої інформаційної бази для планування та реалізації адаптаційних заходів згідно запропонованої адаптивної стратегії розвитку.

5) Правило постійної гнучкості. Очевидним є те, що такої форми стратегія розвитку повинна характеризуватися спроможністю на постійній основі вносити потрібні зміни у відповідні процеси згідно змін в соціально-економічних інтересах підприємства.

На нашу думку, вагомим елементом, який проходить через значну частину нашого дисертаційного дослідження, є питання інформаційного забезпечення для реалізації адаптивної стратегії розвитку підприємства малого й середнього бізнесу. Відтак, ключовим структурним елементом запропонованої стратегії прискореного розвитку має стати належне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке вже показало свою науково-практичну актуальність в наукових працях [97;78;115].

Зазначимо, що стратегія прискореного розвитку тісно пов'язана із процесом ухвалення рішень відповідними уповноваженими особами щодо ключових об'єктів. Розробка цих рішень базується на зборі інформації, створенні альтернативних рішень, їх аналізі та виборі найкращого варіанту, а також наступному контролю його впровадження з можливістю корекції. Здійснення цих завдань вимагає наявності якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке включає збір, обробку та використання відповідних даних й відомостей. Відтак, саме структура такого забезпечення повинна включати інформаційні ресурси (законодавчі акти, медіа, облікові дані, результати моніторингів), інформаційні технології, спеціальні технічні засоби та цифрові технології, а також взаємодію самого персоналу. Важливо, що інформаційні ресурси мають складатися з відкритих та приватних джерел, а впровадження сучасних цифрових технологій уможливить сам процес систематизації даних, підтримувати прийняття рішень, зберігати і захищати інформацію. Забезпечення відповідності інформації потребам нової адаптивної стратегії розвитку, на нашу думку, є критичним, оскільки це сприяє ефективному вирішенню поставлених завдань, базуючись на чітко визначених параметрах.

Таким чином, механізм інформаційно-аналітичного забезпечення формування й реалізації стратегії прискореного розвитку доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних процедур, які поєднують ідентифікацію управлінської потреби, збір даних із зовнішнього та внутрішнього середовища, їх верифікацію, аналітичну обробку, підготовку сценаріїв і управлінських рекомендацій, а також організацію зворотного зв'язку за результатами впровадження рішень. Разом із цим ключовою складовою постає визначення єдиних стандартів даних, розмежування доступів, налаштування протоколів збереження та кіберзахисту, а також регламентація ролей персоналу, щоб кожен етап, від первинної фіксації інформації до підсумкового контролю, був відтворюваним і керованим (рис.3.7).

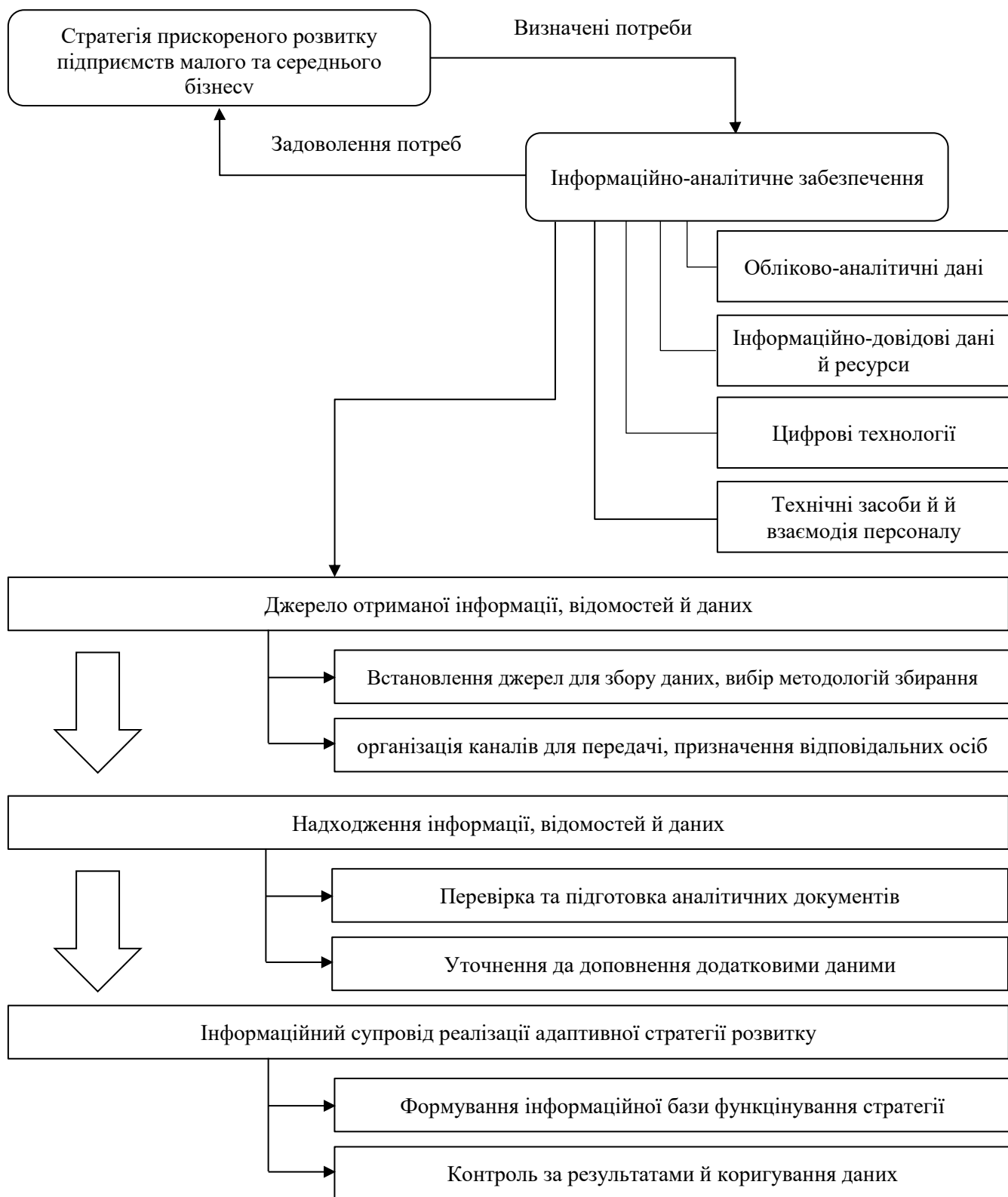


Рис.3.7. Механізм інформаційно-аналітичного забезпечення формування й реалізації стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором

Виокремимо ключові завдання для прискореного формату адаптації сучасних підприємств малого й середнього бізнесу в Україні:

- сприяння підвищенню рівня економічної безпеки підприємства;
- уможливлення задоволення інформаційних потреб;
- постійне сканування та інтеграція нових цифрових технологій, які можуть підвищити операційну ефективність, покращити надання послуг чи виробництва продуктів та забезпечити безперервність бізнесу під час гіпердинамічності зовнішнього середовища;
- уможливлення формування безпекового середовища функціонування для підприємства;
- формування гнучкої організаційної структури, спроможної швидко адаптуватися до мінливих обставин та нових цифрових трансформацій;
- посилення заходів кібербезпеки для захисту бізнес-даних та операцій від кіберзагроз, особливо критично важливих в умовах воєнного часу.

При цьому, слід зауважити, що стратегія прискореного розвитку повинна постійно опиратися на поточний, фактичний рівень як адаптаційного потенціалу, так і економічної безпеки. Сюди віднесемо й ресурсне забезпечення. У таких умовах першочергового значення набуває регулярне оцінювання того, наскільки підприємство здатне витримувати зміни без втрати керованості, зокрема через аналіз фінансової стійкості, гнучкості витрат, здатності швидко переналаштовувати процеси, а також готовності персоналу до оновлення функцій і регламентів. Разом із цим важливо враховувати, що адаптаційний потенціал не обмежується наявністю ресурсів, він відображається у здатності перетворювати ресурси на конкретні управлінські рішення та результати, коли визначаються пріоритети, встановлюються часові межі, і забезпечується відповідальність за виконання. Водночас економічна безпека у межах стратегії прискореного розвитку являється не лише захистом від загроз, але й умовою для стійкого зростання, оскільки будь-яке прискорення підсилює вразливість, якщо не створено належного підґрунтя контролю. При такого роду умовах доцільним стає

поєднання планів розвитку з механізмами ризик-менеджменту, які охоплюють фінансові ризики, операційні ризики, кіберризики, логістичні ризики та ризики, пов'язані з людським фактором. Окрему увагу слід приділяти ресурсному забезпеченню, коли визначаються мінімально необхідні резерви ліквідності, доступність альтернативних постачальників і каналів збуту, а також можливості швидкого відновлення критичних функцій у разі інцидентів. Таким чином, стратегія прискореного розвитку постає як керований напрям, у межах якого темпи змін узгоджуються з реальними можливостями підприємства і з вимогами безпеки.

Стратегія прискореного розвитку малих і середніх підприємств уможливорює сам процес постійних коригувань із врахуванням того як змінюється цифрова трансформація й бойові дії на території України. При цьому такого роду стратегія повинна містити певні орієнтири того на що вона націлена. Слід зазначити, що неправильне спрямування зусиль і незаплановані адаптивні зміни можуть призвести до втрати ресурсів і стратегічного відхилення. Таким чином, виокремимо найвагоміші орієнтири сучасної стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Додатково важливо підкреслити, що орієнтири мають виконувати роль практичного навігатора для управлінської команди, оскільки вони визначають, які рішення є пріоритетними у зовнішньому середовищі підвищеної невизначеності, а які доцільно відкласти або реалізовувати поетапно. Разом із цим орієнтири повинні бути узгоджені з ресурсними можливостями, порогами ризику та вимогами економічної і кібербезпеки, щоб прискорення не перетворювалося на некерований набір дій. Корисним стає встановлення кількох контрольних показників, які відображають фінансову стійкість, швидкість операційних змін, якість сервісу та рівень захищеності даних, а також визначення правил перегляду цих показників у разі суттєвих змін у зовнішньому середовищі (рис.3.8).

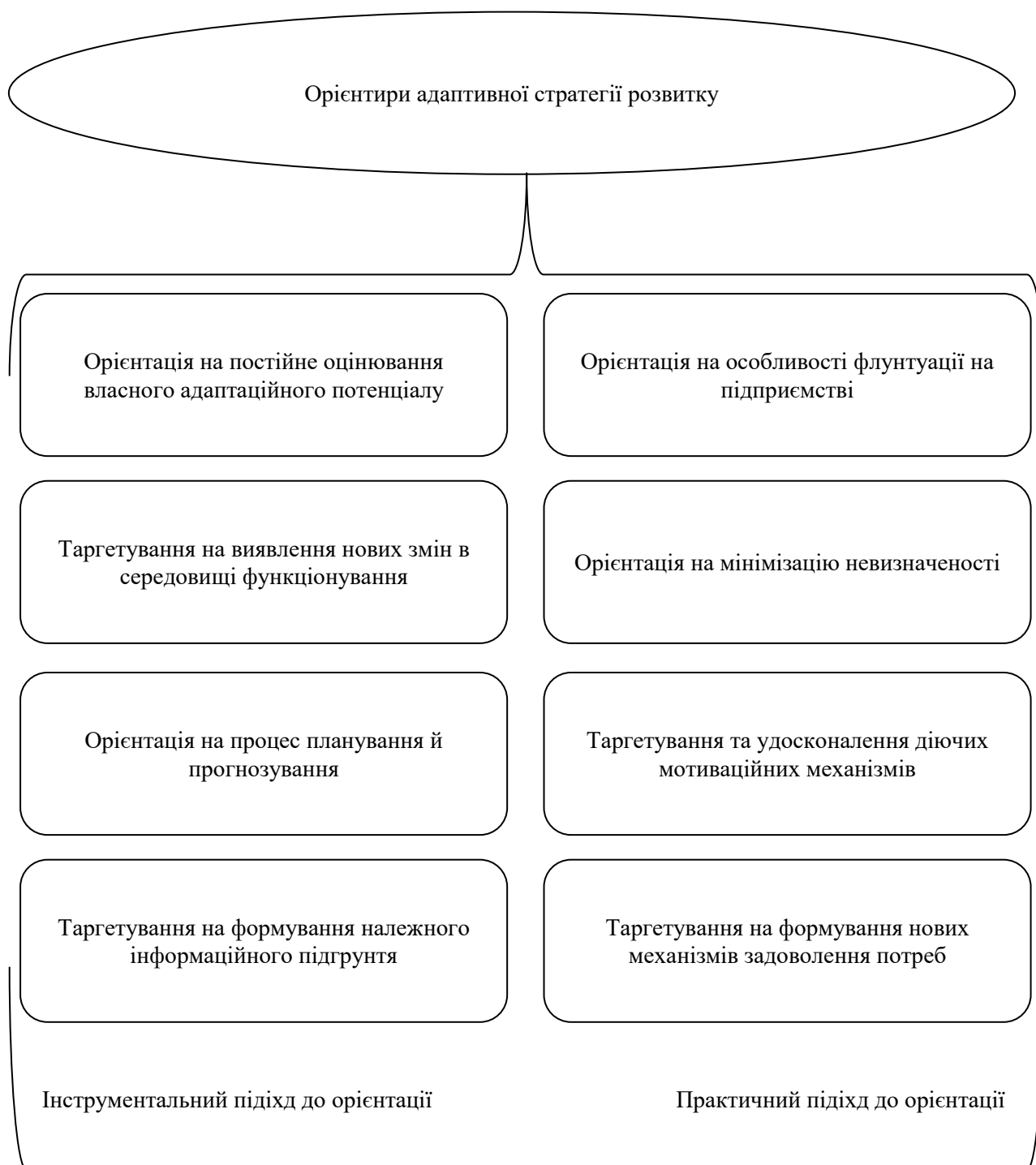


Рис.3.8. Ключові орієнтири ефективної стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що в контексті цифрової трансформації підприємства малого та середнього бізнесу в Україні попросту не можуть не використовувати як позитивні, так і негативні стимули в межах нових

адаптивних стратегій розвитку. Відтак, виникає потреба й в побудові мотиваційного механізму забезпечення функціонування стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. При цьому, ті самі позитивні стимули включають матеріальні заохочення, такі як збільшення заробітної плати, бонуси, компенсації за проїзд чи медичне страхування, а також моральні винагороди, наприклад, подяки, почесні звання або розміщення фото в галереї видатних працівників. З іншого боку, негативні стимули застосовуються для припинення дій або бездіяльності співробітників, що носять пряму шкоду інтересам підприємства малого та середнього бізнесу.

Цифровізація робочих процесів стимулює необхідність переосмислення принципів взаємодії між роботодавцями та працівниками, особливо в умовах складної демографічної ситуації в Україні, збільшення трудової міграції та впливу війни. Загалом, питання мотивації залишається актуальним, але в контексті цифрової трансформації важливо розробити мотиваційний механізм, який враховує нові виклики та допомагає краще адаптуватися. Водночас цифрова трансформація змінює сам зміст мотивації, адже працівник дедалі частіше оцінює не лише рівень оплати, але й можливості розвитку, якість комунікації, гнучкість графіка, доступ до навчання та відчуття безпеки у ширшому розумінні. У ситуації міграційного відтоку та кадрового дефіциту для роботодавця важливо не просто залучити працівника, але й утримати його через зрозумілу траєкторію професійного зростання, підтримку перекваліфікації та формування внутрішнього середовища довіри. Разом із цим зростає значущість цифрових компетенцій, оскільки підприємства впроваджують рішення на базі застосованих цифрових технологій і потребують від персоналу готовності працювати з даними, електронними сервісами та новими форматами організації командної роботи (рис.3.9).

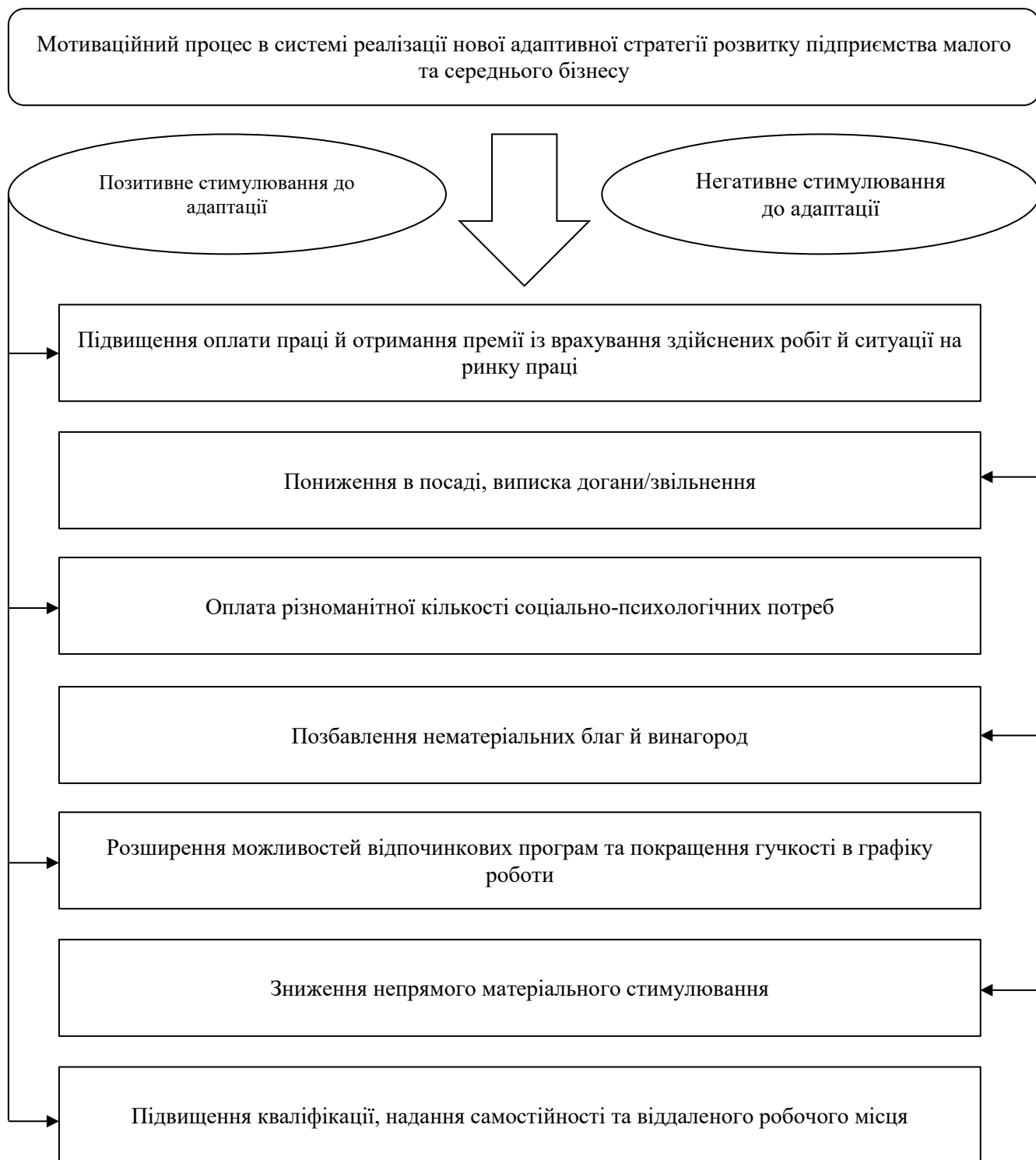


Рис.3.9. Мотиваційний механізм стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором

Слід представити авторське бачення самої технології адаптивного розвитку підприємств малого й середнього бізнесу за обраною стратегією (рис.3.10).

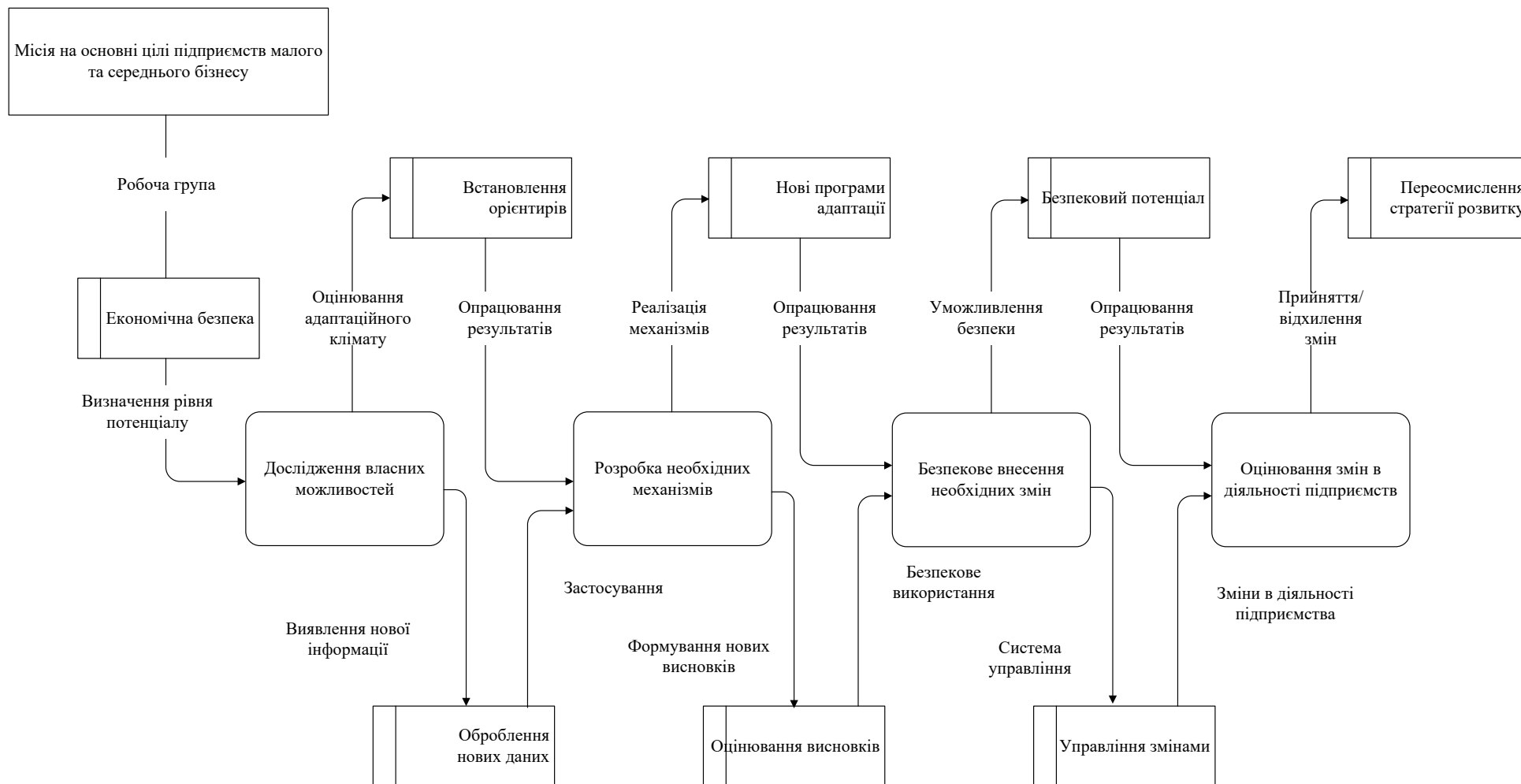


Рис.3.10. Технологія адаптивного розвитку підприємств малого й середнього бізнесу за обраною стратегією

Джерело: розроблено автором

Стратегія прискореного розвитку може бути особливо корисною для малих та середніх підприємств, також й завдяки тому, який соціально-економічний результат спричиняє. Відтак, виділимо найвагоміші форми такого результату:

1. Новий погляд на загальну стратегію розвитку. Після значних змін, вкрай суттєво видозміниться й загальна стратегія розвитку, що безумовно матиме свій соціально-економічний ефект як позитивного характеру, так можливо й негативного. Додатково важливо, щоб оновлення загальної стратегії не обмежувалося деклараціями, а трансформувалося у конкретні пріоритети, часові горизонти та критерії результативності. У таких умовах підприємству доцільно переглянути свою ціннісну пропозицію, структуру витрат, канали збуту та підхід до клієнтського сервісу, разом із цим, зафіксувати межі ризику, які є прийнятними для прискорення.

2. Переосмислення кадрової безпеки й управління персоналом. Під час адаптаційних процесів відбувається реалізація мотиваційного механізму й активна співпраця між усіма зацікавленими особа й як результат уможливлення нового бачення в роботі персоналу. Разом із цим кадрова безпека постає як система попередження втрат критичних компетенцій, зниження плинності кадрів і мінімізації ризиків помилок через перевантаження або стрес. При такого роду умовах важливо поєднувати стимулювання результативності з чіткими правилами доступу до інформації, розмежуванням відповідальності та регулярним підвищенням кваліфікації, зокрема щодо безпечної роботи з даними.

3. Підвищення адаптивного потенціалу. Будучи чутливішими до змін на ринку, переваг клієнтів і цифрових трансформацій, підприємства малого й середнього бізнесу зможуть швидше переформатовуватися щоб залишатися конкурентоспроможними. Додатково адаптивний потенціал доцільно підсилювати через запровадження простих процедур раннього виявлення змін у зовнішньому середовищі, наприклад, регулярний аналіз зворотного зв'язку клієнтів, динаміки попиту та дій конкурентів. За таких умов важливо

забезпечити швидке прийняття рішень, коли тестування нових підходів відбувається малими кроками, а масштабування здійснюється лише після підтвердження результату.

4. Масштабованість та зростання. У міру того, як малі та середні підприємства навчаються та адаптуються, вони створюють можливості, що підтримують масштабованість. Вони можуть ефективніше вирішувати завдання зростання, такі як вихід на нові ринки або розширення лінійки продуктів, тощо. Водночас масштабованість потребує підґрунття у вигляді стабільних операційних стандартів, прогнозованого ресурсного забезпечення та готовності систем управління витримувати збільшення обсягів. При такого роду умовах доцільно завчасно визначати, які процеси мають бути автоматизовані рішеннями на базі застосованих цифрових технологій, а які варто залишити під посиленням контролем людини через ризики помилок або безпекові обмеження.

5. Підвищення економічної безпеки. Неможливо проігнорувати і той факт, що при адаптації завжди змінюється й підхід до безпекової діяльності. Результат може спричинити як погіршення показників за ключовими складовими економічної безпеки, так і їх підвищення. Також існує варіант гібридний. Додатково слід враховувати, що прискорення розвитку підвищує чутливість підприємства до фінансових, операційних і кіберризиків, оскільки зростає кількість змін, інтеграцій та нових точок вразливості.

Отже, представимо сучасний підхід до побудови стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (рис.3.11).

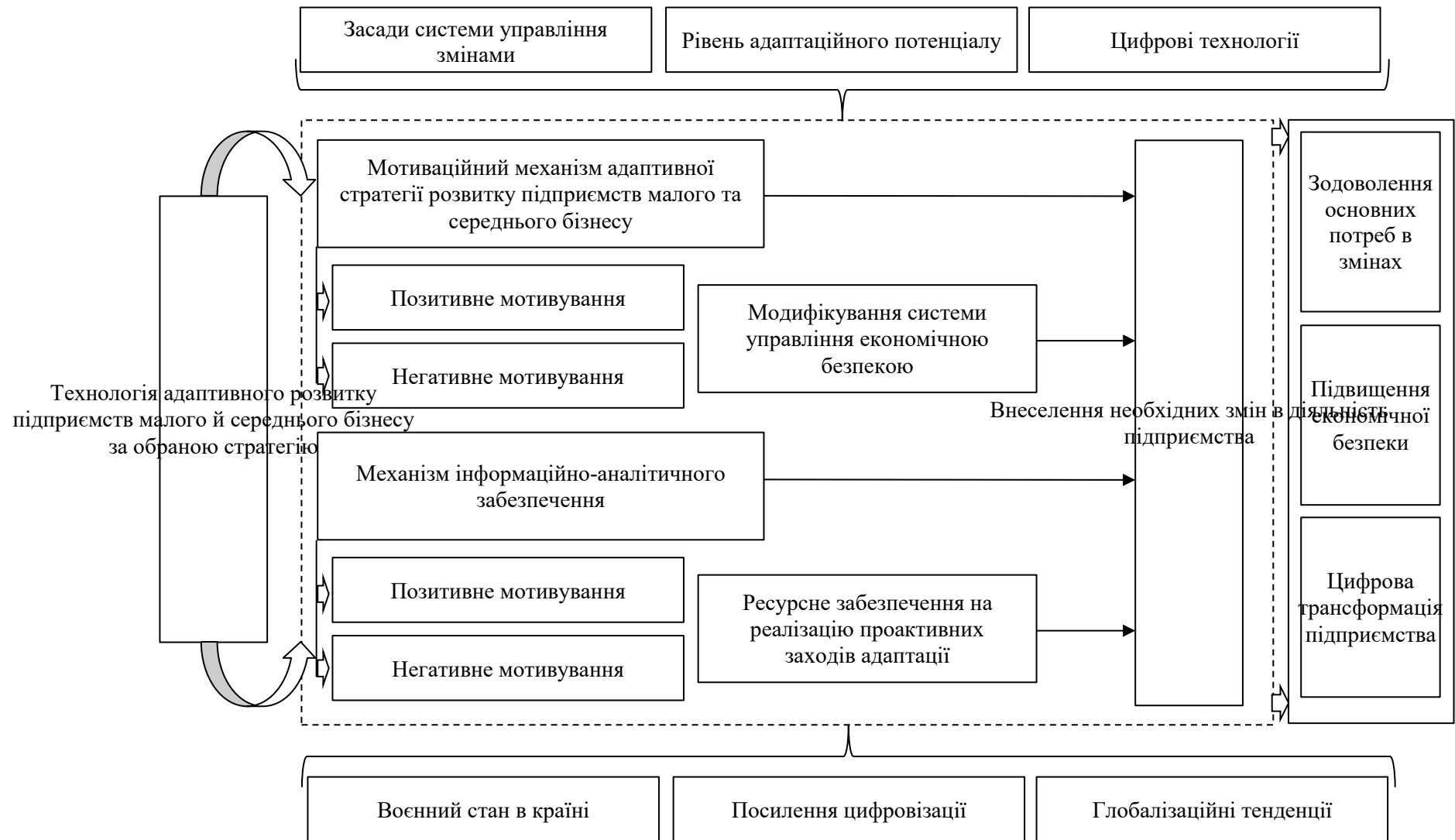


Рис.3.11. Побудова стратегії прискореного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором

У підсумку, зауважимо, що військова ситуація в Україні та швидкі темпи цифрової трансформації є яскравими прикладами гіпердинамічних факторів, що постійно видозмінюють середовище в якому функціонують сьогодні, підприємства малого та середнього бізнесу. Відтак, маємо те, що це в кінцевому результаті створює високий рівень невизначеності та нестабільності, що потребує адаптивного підходу, який не лише динамічний, а й постійно розвивається. Непередбачуваність війни, включаючи потенційні фізичні руйнування та активні бойові дії, поряд із швидким розвитком цифрових технологій у цивілізованому світі, вимагає від малого й середнього бізнесу не лише реагування, а й попередження у своєму стратегічному плануванні. Підприємствам необхідно розвивати те, що можна було б назвати «еволюційними здібностями» — здатність постійно вчитися та розвивати стратегії, що базуються на даних у реальному часі та мінливих обставинах. Тобто, можливим є те, що запропонована в межах цього підрозділу, адаптивна стратегія розвитку може втратити свою актуальність, але при цьому, зберігається й високий шанс що й набути нової актуалізації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами удосконалення методичного забезпечення формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, можна зробити наступні висновки:

1. Проведення моделювання забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації було здійснено завдяки застосуванню сучасної методології IDEF0, котра в свою чергу передбачала створювання комплексної моделі, що зображує функції з розбивкою на найдрібніші компоненти. Кожна функція чітко позначена вхідними та вихідними даними, елементами управління та механізмами, які часто представлені у вигляді серії взаємопов'язаних діаграм. Показано, що IDEF0 формує ієрархічну модель

функцій із декомпозицією до керованих компонентів, де кожна функція має входи і виходи, елементи управління та механізми виконання, а зв'язки відображаються через ICOM, завдяки чому керівництво й відповідальні працівники отримують не інтуїтивне уявлення, а структуровану карту процесів, яку можна використовувати і для навчання персоналу, і для узгодження регламентів без надмірної бюрократизації, що особливо важливо при обмежених кадрових ресурсах малого бізнесу та потребі координації підрозділів у середньому бізнесі. В результаті проведеного моделювання, було представлено диспергування елементів контекстної діаграми в моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу як першого, так й другого рівнів.

2. Представлено методичний підхід до вибору оптимальних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу при такого роду умовах посиленої цифрової трансформації та воєнного стану в нашій країні. Разом із цим обґрунтовано необхідність інтеграції цифрової трансформації у процес прийняття стратегічних рішень не лише через історичні дані та лінійні прогностичні припущення, а через системне експертне оцінювання чинників і альтернатив. Для цього описано залучення фахівців і застосування методу Дельфі, який у кількох раундах дозволив визначити та ранжувати ключові чинники змін, після чого використано метод аналізу ієрархій Томаса Сааті з попарними порівняннями та словесною шкалою інтенсивності переваги, що формує узгоджені ваги критеріїв. На цій основі сформовано ієрархію задачі, де на рівні критеріїв враховано п'ять груп змін, а на рівні альтернатив порівняно дві стратегії, стратегія прискореного розвитку та стабілізаційна стратегія розвитку, із подальшою перевіркою узгодженості суджень та розрахунком пріоритетів і функції корисності. За результатами проведеного моделювання, перевага в стратегії прискореного розвитку як більш прийнятної для поточних умов.

3. Обґрунтовано, що для підприємств малого та середнього бізнесу при такого роду умовах посиленої цифровізації та воєнного стану в нашій країні

найбільш придатною постає стратегія прискореного розвитку, оскільки вона забезпечує керовану гнучкість і здатність швидко коригувати продукти, маркетинг, канали збуту та операційні процедури відповідно до змін у зовнішньому середовищі, разом із цим підсилює стійкість через диверсифікацію, пошук нових ринків і постійне оновлення механізмів роботи. Показано, що практична реалізація такої стратегії потребує коротких циклів планування, регулярного перегляду пріоритетів, чіткого розподілу відповідальності, інтеграції управління ризиками в щоденні рішення та впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій для прозорості процесів і оперативного контролю ресурсів, водночас необхідним є формування підґрунття кадрової та організаційної готовності, включно з політиками кіберзахисту, навчанням персоналу й резервуванням критичних даних. Окрему увагу приділено засадничим правилам побудови стратегії, серед яких системність, доцільність у позиції тут і зараз, послідовність адаптаційних заходів, обґрунтованість інформаційної бази та правило постійної гнучкості. Центральною складовою визначено інформаційно-аналітичне забезпечення, яке трактується як послідовність процедур від ідентифікації управлінської потреби й збору даних із зовнішнього та внутрішнього середовища до верифікації, аналітичної обробки, підготовки сценаріїв і рекомендацій та організації зворотного зв'язку з контролем і коригуванням.

Основні наукові результати опубліковані в працях: фахові статті: [188] та тез доповідей: [16;76]

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дисертаційного дослідження на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» можна зробити наступні висновки:

1. Сформовано цілісне розуміння стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу через акцент на їхній гнучкості та здатності функціонувати в умовах змін, коли саме стратегічна логіка дозволяє поєднати місію і візію підприємства, постановку цілей і цінностей, а також аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу в єдину послідовність управлінських дій. Встановлено, що поняття «стратегія розвитку підприємства» слід трактувати як генеральний план дій, який спрямований на виявлення та використання унікальних сильних сторін, адаптацію до змін ринку та пошук інноваційних рішень для досягнення сталого зростання, безпечових умов та конкурентної переваги. Водночас обґрунтовано, що стратегія має спиратися не на окремі фрагментарні рішення, а на взаємопов'язану систему принципів, де комплексність і системність забезпечують внутрішню узгодженість, адаптованість підтримує актуальність у швидкозмінному середовищі, безпековість закріплює орієнтацію на протидію загрозам, безперервність перетворює стратегію на документ постійного оновлення, а результативність дає можливість оцінювати досягнутий соціально-економічний ефект через показники розвитку підприємства.

2. Доведено, що цифрова трансформація для підприємств малого та середнього бізнесу має стратегічний характер, оскільки визначає не лише використання інструментів, а переосмислення продуктів, процесів і організації роботи, де дані та цифрові платформи стають основою обґрунтованих управлінських рішень і зростання конкурентоспроможності. Підкреслено, що цифрові інструменти, зокрема електронна комерція, соціальні мережі, мобільні та хмарні технології, створюють можливості

оптимізації операцій, зниження витрат, масштабування та виходу на нові ринки, водночас вони загострюють вимоги до інвестиційних ресурсів і безпеки даних, що робить управління ризиками та кіберзагрозами обов'язковою складовою стратегічного розвитку. Уточнено, що мета адаптивної стратегії в умовах цифрових трансформацій зводиться до формування взаємопов'язаних заходів у межах регулятивних вимог для зменшення ризиків і своєчасного реагування на цифровізаційні зміни, а запропонована модель функціонування адаптивної стратегії демонструє послідовність управлінських кроків від фіксації сигналів змін до забезпечення ресурсів і підтримки безпекового потенціалу та адаптивного потенціалу підприємства.

3. Запропоновано науково-методологічний підхід до інтегрального оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації. Результати апробації інтегрального підходу відображають, що у групі малого бізнесу формується помірна ієрархія, де лідерство забезпечується поєднанням техніко-технологічного та інформаційно-аналітичного підсилення, разом із цим інші підприємства демонструють зростання, але потребують формалізації регламентів і наскрізних показників для закріплення результатів. Для середнього бізнесу ієрархія є чіткішою, оскільки стандартизація, інтеграція підрозділів і керованість портфеля змін дають відчутнішу різницю в інтегральному результаті, а прогнозні значення на 2026–2028 роки показують потенціал переходу окремих підприємств у верхні коридори шкали за умови масштабування автоматизації, завершення стандартизації даних і синхронного посилення всіх складових.

4. Побудова композитного індексу розвитку показує, що 2022 рік є роком системного зламу через одночасне погіршення інвестиційних і кадрових параметрів разом зі спадом інноваційної активності, тоді як 2023–2025 роки відображають поступове відновлення на тлі збереження кадрових обмежень. Разом із цим регресійна специфікація із воєнною змінною та

взаємодією дозволяє трактувати цифровізацію не як формальний рівень технологічності, а як фактор стійкості, який змінює чутливість розвитку до шоків, а візуальне зіставлення фактичної траєкторії індексу з оцінкою моделі підтверджує коректність відтворення переломів і придатність для пояснення ролі активного використання технологій на базі штучного інтелекту у сценарній логіці управління.

5. Здійснено науково-методологічне структурування процесу забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу шляхом побудови дерева вузлів і контекстної діаграми IDEF0, що уможливило перейти від загального бачення мети S0 до деталізації ключових функціональних складових, які перетворюють інформаційні об'єкти за наперед визначених керівних впливів і механізмів, а також надати узгоджену інтерпретацію інформаційних потоків як обмежувальних, описових і керівних завдяки чому формується операційно придатне підґрунття для подальшої декомпозиції, контролю виконання та коригування дій у межах адаптивної стратегічної поведінки. Результатом стало представлена нами диспергування елементів першорядної контекстної діаграми в моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу.

6. Показано, що статичні підходи, орієнтовані на історичні дані та лінійне прогнозування, не забезпечують достатньої придатності для вибору стратегічної поведінки підприємств малого та середнього бізнесу в умовах гіпердинамічних змін. Відтак, обґрунтовано залучення 30 експертів і використання методу Дельфі для узгодженого визначення ключових факторів впливу, після чого реалізовано процедуру методу аналізу ієрархій із побудовою матриць попарних порівнянь, розрахунком ваг і перевіркою прийнятності узгодженості суджень через CR, а також здійснено фінальне оцінювання альтернатив за функцією корисності U_i , що привело до висновку про пріоритетність у виборі саме стратегії прискореного розвитку за сукупністю визначених змінних.

7. Встановлено, що саме стратегія прискореного розвитку створює переваги не лише у виживанні, але й у можливостях зростання підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок гнучкого коригування продуктів, каналів продажів і організаційних механізмів відповідно до змін поведінки споживачів та умов воєнного часу. При цьому центральною умовою результативності виступає якісне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке підтримує збирання, обробку й використання даних, побудову альтернатив, вибір найкращого варіанта та наступний контроль із можливістю корекції, а також інтеграція мотиваційних стимулів і орієнтирів стратегії, що зменшує ризик ресурсних втрат і стратегічних відхилень під час постійних адаптаційних змін. Також, було представлено відповідну технологію адаптивного розвитку підприємств малого й середнього бізнесу за обраною стратегією, яка складається із чотирьох взаємопов'язаних між собою, складових.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізов С.П., Камінський П.К. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підр. для студ. вищ. навч. закл. К. : Фенікс, 2006. 790 с.
2. Алексєєв С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” Донецьк, 2003. 20 с.
3. Алькема В.Г., Кінарьов В.А. Особливості адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №2 (74). С. 125-130
4. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
5. Аскеров Т. Особливості визначення рівня адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації : матеріали Всеукра. наук-практ. конф. студентів та молодих науковців (м. Тернопіль, 15 травня 2019 р.). Тернопіль : Осадца Ю. В., 2019. 227 с
6. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(2). С. 77-81
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Компрінт, 2017. 465 с.
8. Білоусова, О. Особливості забезпечення розвитку національної економіки у пост-воєнний період. *Економіка та суспільство*, 2022, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-49> (дата звернення 17.03.2024).
9. Боцьора Л. О. Фінансовий механізм розвитку малого підприємництва в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів, 2015. 272 с.

- 10.Бударін О. С. Особливості оцінки ефективності господарюючих суб'єктів на основі інтегрального показника. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 126–131.
- 11.Бутко М. П., Бердар М. М. Ефекти та суперечності розвитку підприємств переробної промисловості в умовах глобалізації. *Науковий вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2018. Т. 1. № 29. С. 133–136.
- 12.Варналій З.С. Мале підприємництво : основи теорії і практики : 4-те вид. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 302 с.
- 13.Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
- 14.Васильєва Л.М. Розвиток малого підприємництва в зарубіжних країнах. Держава та регіони. 2010. № 2. С. 55-58.
- 15.Верба В. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу, Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 2018.
- 16.Вінічук М.В., Галіка В.С. Сучасні адаптивні стратегії безпекового розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (30 січня 2025 р., м. Кропивницький,)* / за заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголєва. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. 242 с. С. 123-124.
17. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
- 18.Воротіна Л. І. Можливості збереження підприємств сектору малого бізнесу економіки України. Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. Наук. пр. К : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. Вип.19. С.32-38.

- 19.Галіка В.С. Вплив адаптивної стратегії на забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали XLII-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 березня 2024 р., м. Мілан (Італія)): ВАДНД, 301 с. С. 215-216.
- 20.Галіка В.С. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 3 (71). С. 67-73.
- 21.Галіка В.С. Особливості адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до змін зовнішнього середовища, які не контролюються. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток*: Всеукраїнська науково-практичної конференція (14 листопада 2025 року, м. Львів). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 494 с. С. 85-87.
- 22.Галіка В.С. Характеристика адаптивного підходу в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С.71-72.
- 23.Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2020.
- 24.Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. К. : Логос, 2017. 204 с.
- 25.Голич Н.В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки за спеціальністю 051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2021, 286 с.

26. Головачов І. А., Ніфатова О. М. Драйвери цифрової трансформації бізнесу в Україні: можливості та перешкоди. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 жовтня 2021 року). Київ : КНУТД, 2021. С. 105-106.
27. Гринько Т.В. Управління стратегією розвитку підприємства. *«Бізнес Інформ»*, 2024, номер 10, С.433- 444.
28. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.
29. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
30. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 94–97.
31. Грінченко Р. В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Вип. 3(68). С. 68–73.
32. Данніков О.В., Січкаренко К.О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 73–79.
33. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
34. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 57, 2017, 58–66.
35. Дикань, В., & Фролова, Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*, 2022, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата звернення 17.03.2024).

- 36.Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 273–279.
- 37.Дружилов С. А. Становлення професіоналізму людини як реалізація індивідуального ресурсу професійного розвитку: Вид-во ІПК, 2002. 242 с.
- 38.Дудок К. С., Прокопів М. В., Івачевський А. М. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №11. С.13.
- 39.Економіка підприємства : підручник. Вид. 2-е, перероб. та доп. / за ред. С. Ф. Покропивного ; Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
- 40.Економіка: від А до Я: Понятійно-термінол. слов. / О. В. Куроченко, М. А. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 368 с.
- 41.Євстрат Д. І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 2. 66–71.
- 42.Ждаміров Є. Адаптивна система управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. №4. С. 189–192.
- 43.Ждамірова А. О. Адаптивне управління підприємством. *Економічний простір*. 2011. № 52/1. С. 237–245.
- 44.Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів : Ліга-Прес, 2013. С. 48–92.
- 45.Жилінська Л. О. Сутність і принципи стратегічного планування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007. № 3. С. 79-83.
- 46.Жосан Л. Д. Статистичний аналіз промислового сектору України/ Л. Д. Жосан, К. І. Тарасова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Вип. 2. Одеса, ОНЕУ. 2016. С. 247–253.

47. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3 т.. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. Т. 1. 542 с.
48. Заверуха Д.А. Забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2023. 210 с.
49. Завора Т. М., Лебедин А. Г. Методичні основи оцінювання ризиків у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка і регіон Економіка і регіон*. 2015. №1. С. 118–121.
50. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. 3-є вид., допов. та переробл. Львів: Вид. Львівської політехніки, 2011. 844 с.
51. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
52. Зачосова Н.В., Липа А.О. Концептуальні засади наукових досліджень проблем управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/449/431>
53. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021.
54. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.
55. Зяблицька Н. В. Адаптаційний потенціал як економічна категорія. *Науковий журнал ДонНТУ*. 2012. № 1. С. 183-188.
56. Іжевський П. Г., Калініченко Л. Л., Олексенко Т. І. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 162–170.

57. Ільків Ю. І., Копитко М. І., Гарасимів Л. С. Модель формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 1(11). С. 146–153.
58. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Моделювання впливу структурних параметрів переробної промисловості на її ефективність (на прикладі країн ЄС). *Економіка промисловості*. 2021. Т. 1. № 93. С. 60–78. U
59. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_vsm_m_2010_2020ue.xlsx (дата звернення: 05.01.2026)
60. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Науковий вісник Національного університету „Львівська політехніка”*. Львів. 2007. № 599. С. 257 – 261.
61. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., В.А. Опенька В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13–21.
62. Кириченко, О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 1(73), 2024. 158–165.
63. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg_vsmm_ek_2010_2021_u.xlsx (дата звернення: 21.01.2026)
64. Кількість зайнятих працівників. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/kzpsg_vsmm_ek_2010_2021_u.xlsx (дата звернення: 15.01.2026)

65. Кількість інноваційно-активних підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiar_reg_new_ue.xlsx (дата звернення: 25.12.2025)
66. Кількість підприємств, що активно використовує ІКТ за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення: 20.01.2026)
67. Кірієнко О. В. Цифрова трансформація як чинник підвищення інвестиційної привабливості України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 160–168.
68. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
69. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2017. 460 с.
70. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
71. Колісник О.В. Адаптаційний потенціал як складова ідентифікаційних стратегій особистості. *Грані*. 2015. № 8 (124). С. 59–63.
72. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
73. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393–400

- 74.Копитко М.І., Галіка В. Оптимізація операційної діяльності підприємств на основі застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №4. С. 132-139.
- 75.Копитко М.І., Галіка В.С. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Ольборг (Данія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2023 р. 327 с. С. 237-239.*
- 76.Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1932>*
- 77.Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні : Мат. IX Всеукраїн. наук.-практ. конф. (23–25 листопада 2023 р., м. Львів). Львів: Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 76-77*
- 78.Костирєв А. Політико-правові проблеми розбудови системи міжнародної інформаційної безпеки в умовах глобалізації. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. 2010. Вип. 21. С. 234–246.
- 79.Краус К.М., Краус Н.М., Голобородько О.П. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.
- 80.Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 140-161.

81. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Київ, Академвидав, 2007. 320 с.
82. Крухмаль О. В., Криворучко Л. Б. Джерела та проблеми фінансування малих підприємств в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. № 2., 2010.
83. Кубліцька О., Іванова Н. Теоретичні аспекти впровадження електронної комерції малими та середніми підприємствами (МСП) в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 180–181.
84. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5, Т. 2. С. 172–174.
85. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія. Київ: Зовнішня торгівля, 2008. 236 с.
86. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
87. Куліков П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства домінливості оточуючого середовища. *Бізнес-інформ*. 2010. Т. 1. № 5. С. 56 – 58.
88. Кульчицька Х. Б., Предко Л. С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту в поліграфії. *Поліграфія і видавнича справа*. 2018. № 1, С. 51–60.
89. Ларіна Р.Р. Малий бізнес в Україні: роль та особливості розвитку в національній економіці (монографія). Донецьк : «Вебер» (Донецька філія), 2007. 300 с.
90. Ляшенко А. Н., Погорелов Ю. С. Взаємообумовленість та взаємозалежність економічної безпеки та розвитку підприємства. Менеджер. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. №3 (45). С. 162–171.

91. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. К.: НАН України, 2018. 252 с.
92. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / А.А. Мазаракі та ін.; Під ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
93. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
94. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ 102 Випуск 56. 2021 підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль, 2017. 403 с.
95. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 6. С. 279–282.
96. Міщук Є. В., Адамовська В. С. Аналіз загроз інвестиційній безпеці підприємства та інвесторів. *Економіка та держава*. 2015. №1. С. 30–32.
97. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. №1. С. 136–138.
98. Мельников О. В. Сталий розвиток інформаційної сфери України : напрями та перспективи. Київ : ЦУЛ, 2018. 240 с.
99. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71.
100. Мясников В. О. Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 85–92

101. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С.78-90.
102. Недашківський М. М. Інвестиційна безпека України в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 274–280.
103. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2021. С. 218–220.
104. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. Монографія. Київ, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2001. 227 с.
105. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності . Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_vsmm_ek_2010_2021_u.xlsx (дата звернення: 24.01.2026)
106. Отенко В. І., Колодіна О. М. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 2. С. 43–47.
107. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2 (25). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/7.pdf (дата звернення: 18.02.2024).

108. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків : АдвАтм, 2010. 352 с.
109. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
110. Поліщук Н. В., Мотник О. Р. Інтегральна оцінка фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 1. С. 105–113.
111. Поліщук О. Б. Моделювання забезпечення функціонування адаптивноорієнтованої системи управління економічною безпекою промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 136–142.
112. Поліщук О. Б. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальностями 073 – «Менеджмент», 051 – «Економіка». Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2022. 270 с.
113. Поповенко Н. С., Ганенко О. В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. № 1 (2), 2012, 126–132.
114. Проскурович О. Інтегральне оцінювання фінансового стану швейного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 49–55.
115. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційноаналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2001. 183 с.
116. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. №5. С. 274–278.
117. Романишин В. О., Круш В. В. Сучасні підходи до оцінки кредитоспроможності корпоративних підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 470–477.

118. Семенів О. М., Грибик І. І., Буняк С. О. Формування адаптаційного потенціалу організації в сучасних умовах. *Проблеми економіки та управління*. 2004. № 507. С. 70–75.
119. Сергійчук С., Гура О. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку. *Věda a perspektivy*. 2025. № 5(48). С. 45–60.
120. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львів: Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 295 с.
121. Сілічєва Н. Є. Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. Економічні інновації. Випуск 59, 2015, 303–309.
122. Скоробогатова Н.Є. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 388-400.
123. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Х.: Компанія СМІТ, 2012. 312 с.
124. Соснін О. Цифровізація як нова реальність країни. *Юридичний вісник України*. 2020. № 1. С. 45–54.
125. Стадник В. В. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1 (79). С. 60-68.
126. Стаматін В. В. Інтегральна оцінка підприємницького потенціалу електротранспортних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2020. № 6. С. 341–346
127. Статистичний щорічник України. К.: Держкомстат України, 2010.
128. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

129. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В.В. Македон, Д.С. Рубець // Вісник НТУ «ХП». 2013. №45(1018). С. 75—86.
130. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.
131. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Підручник. Харків, Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.
132. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168—172.
133. Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Коваленко, Н. В. Гонтова // Економічний вісник Донбасу. № 2 (28). 2012. С. 147—154.
134. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В.С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №3. С. 251—263.
135. Табінський В. А., Телятник В. М., Сімон А. П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. “Молодий вчений”. № 3 (43), 2017, 848–851.
136. ТОВ «Балакком». URL:<https://opendatabot.ua/c/30501814> (дата звернення:25.01.2026)
137. ТОВ «Деліс-Проф». URL: <https://opendatabot.ua/c/20197393> (дата звернення:22.01.2026)
138. ТОВ «ІНПАК». URL:<https://opendatabot.ua/c/25268212> (дата звернення:22.01.2026)
139. ТОВ «Лесяківська сироварня». URL:<https://opendatabot.ua/c/45130152> (дата звернення:26.01.2026)
140. ТОВ «Переяслав-Молпродукт». URL:<https://opendatabot.ua/c/00445920> (дата звернення:19.01.2026)
141. ТОВ «Радішка». URL: <https://opendatabot.ua/c/43412399> (дата звернення:17.01.2026)

142. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6, Т. 1. С. 38–41.
143. Федоров Д. Цифровізація малого і середнього бізнесу в Україні як фактор успіху на міжнародних ринках. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024. № 3 (63). pp. 59-65.
144. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю промислових підприємств: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 290 с.
145. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
146. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 16. Вип. 4(47). С. 328–339.
147. Чернобай Л. І., Григораш П. Л. ІІІ як інструмент адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Інноваційна економіка*, 2025. № 1/2025. С. 181-188
148. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4863> (дата звертання 11.04.2023).
149. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського університету. Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 49. С.36-43.
150. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 364 с.

151. Ши́ра Т. Б. Стратегія та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 463 С.
152. Щади́ло М.І. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Львів: ЛьВДУВС, 2023. 215 с.
153. Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 252 с.
154. Якименко-Терещенко Н. В., Кожурі́на Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. №6(46). С. 535–538.
155. Alazzam, F. A. F., Safronska, I., Rodchenko, S., Kornieieva, T., Zaiarniuk, O., & Kushnir, Y. Re-engineering of business processes of machine-building enterprises: increasing the efficiency of commercial activities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 2024, 440–450.
156. Alkema, V., Hryhoruk, P., Skhidnytska, H., & Sylkin, O. Resilience and strategic management: ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. *Clio. Journal of History, Human Sciences and Critical Thought.*, (9), 2024. 740-767.
157. Ang, C.L., Luo, M., Gay, R.K.L. Automatic generation of IDEF model. *Journal of Intelligent Manufacturing*, vol. 5, no. 2, 1994., p. 79-92.
158. Angrist, J. D., & Pischke, J. S. *Mastering 'metrics: The path from cause to effect*. Princeton University Press. 2014.
159. Angrist, J. D., & Pischke, J. S. *Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion*. Princeton University Press. 2009. doi: 10.1515/9781400829828

160. Berman S.J. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy&Leadership*. 2012. vol. 40. №2. pp.16–24.
161. Butt, Aurangzeab; Imran, Faisal; Kantola, Jussi; Helo, Petri "Cultural Preparation for Digital Transformation of Industrial Organizations: A Multi-case Exploration of Socio-technical Systems". *Advances in Physical, Social & Occupational Ergonomics. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2021, Vol. 273. pp. 457–463.
162. Cheng-Leong, A., Pheng, K.L., Leng, G.R.K. IDEF: a comprehensive modeling methodology for development of manufacturing enterprise system, *International Journal of Production Research*, vol. 37, no. 17, 1999, p. 3839–3858.
163. Chin, K.S., Zu, X., Mok, C.K., Tam, H.Y. Integrated Integration Definition Language (IDEF0) and colored Petri nets (CPN) modeling and simulation tool: a study on mould-making process. *International Journal of Production Research*, vol. 44, i. 16, 2006, p. 3179–3205.
164. D. Bacon, B. Fitzgerald, A systemic framework for the field of information systems, *Database for Advances in Information Systems* 32 (2), 2001, pp. 46–67
165. Digital economy and society statistics - enterprises". ec.europa.eu. Retrieved 2022-11-28.
166. Dorador, J.M., & Young, R.I.M. Application of IDEF0, IDEF3 and UML methodologies in the creation of information models. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 13, no. 5, 2000, p. 430-445.
167. Dubyna M., Zhavoronok A., Kudlaieva N., Lopashchuk I. Transformation of household credit behavior in the conditions of digitalization of the financial services market. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Vol. 14(1). Pp. 97–102.
168. EIB Corporate Digitalisation Index 2020/2021: Most EU countries are trailing the United States in digitalisation". *European Investment Bank*. 21 July 2021. Retrieved 2021-11-23.

169. EIB Investment Report 2020-2021". European Investment Bank. Retrieved 2021-11-15.
170. European Business Association. (2025, February 26). 2 out of 3 SMEs plan to expand their business in 2025. Results of the 2024 Small Business Sentiment Index survey. URL:<https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/?utm>
171. Fetais, A., Abdella, G.M., Al-Khalifa, K.N., Hamouda, A.M. Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*, 13(4), 2022, 185.
172. Galea-Pace, S. "CIPS: Digitalisation in Procurement and Supply 2019". Supply Chain Digital. Retrieved 13 August 2023.
173. Glasserman, P. *Monte Carlo methods in financial engineering*. Springer. 2004. doi: 10.1007/978-0-387-21617-1
174. Hartl, Eva and Hess, Thomas, "IT projects in digital transformation: a socio-technical journey towards technochange". In Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8–14, 2019. ISBN 978-1-7336325-0-8 Research Papers.
175. Hess T, Matt C, Benlian A, Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016;15(2):123-139.
176. Jarzabkowski, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *f Organization Studies*, 25.4: 2004. 529-560.
177. Markowitz, H. Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.1952. doi: 10.2307/2975974
178. Matt, Christian; Hess, Thomas; Benlian, Alexander "Digital Transformation Strategies". *Business & Information Systems Engineering*. 2015, 57 (5): 339–343.
179. Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill : N.Y. 1978.
180. Mu, E. The AHP/ANP Community Mourns the Loss of Thomas L. Saaty. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 9(2), 2017.

181. R.C. Schmidt, Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques, *Decision Sciences* 28 (3), 1997, pp. 763–774.
182. Rockafellar, R. T., & Uryasev, S. Optimization of conditional value-at-risk. *Journal of Risk*, 2, 2000. 21–41. doi: 10.21314/JOR.2000.038
183. Saaty T. L. How to make and justify a decision: the analytic hierarchy process. Part 1. Examples and Applications. *Systems Research and Information Technology*. 2002. Vol. 1. P. 95–108.
184. Saaty, T. L. Pairwise Comparisons and their Contribution to Understanding Consciousness. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 8(1), 2016.
185. Saaty, T. L., Vargas, L. G., & Whitaker, R. Addressing with Brevity Criticisms of the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 1(2), 2009.
186. Šerifi, V., Dašić, P., Dašić, J. Functional and information model of expert specialization using IDEF standard. *Journal of Modelling and Optimization in the Machines Building Fields (MOCM)*, vol. 14, i. 2, 2008, p. 268-279.
187. Shynkar S., Brynzei B., Rozumovych N. Modeling the effects of key threats on the economic security of industrial enterprises. *Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics”* (NTI-UkrSURT 2019). SHS Web Conf. 2019. Vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704010> (дата звернення 11.03.2024).
188. Stasyshyn A., Ruda I., Tkachuk D. & Galika V. Using adaptive potential to counterattack crisis situations in the context of ensuring financial security and business sustainability of enterprises. *Financial Internet Quarterly*. Vol.20. 2024. No.2. pp.15-25. (Наукометрична база Web of Science)
189. Sungau, J., & Msanjila, S. S. On IT enabling of business process reengineering in Organizations. *Advanced Materials research*, 2012, p. 404-408.

190. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p.
191. Tsyganok, V. V. About one approach to ahp/anp stability measurement. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 3(1), 2011.
192. "Unlocking Private Investment in Climate Adaptation and Resilience". World Bank. March 4, 2021. Retrieved 2021-11-15.
193. Vial, Gregory "Understanding digital transformation: A review and a research agenda". *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019, 28 (2): 118–144.
194. WINWIN AI Center of Excellence launched in Ukraine. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/winwin-ai-center-of-excellence-launched-in-ukraine/> (дата звернення: 23.01.2026)

ДОДАТОК А

Довідки впровадження



Admixer Advertising

04050 м. Київ,
вул. Миколи Пимоненка,
буд. 13-Ж, корпус 2

Вих. № 004 від 06.01.2026

АКТ
впровадження результатів дисертаційної роботи на тему
«Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та
середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації»
Володимира ГАЛІКИ

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційної роботи здобувача Галіки Володимира Сергійовича на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» використані у діяльності нашої організації під час удосконалення стратегічного управління та планування розвитку. У межах практичного застосування використано підхід до оцінювання рівня адаптивності підприємства на основі інтегрального показника, який формується через чотири взаємопов'язані складові, стратегічно організаційну, техніко технологічну, інформаційно аналітичну, соціально кадрову. Це дало можливість узгодити оцінювання стану процесів, ресурсів і готовності до змін із пріоритетами цифрової трансформації, разом із цим виділити проблемні ділянки, що потребують першочергових управлінських рішень.

Комерційний директор



Горшков Володимир



Systematic
Marketing Agency

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МІКС ДІДЖИТАЛ»
код ЄДРПОУ 41929620
04050, м. Київ, вул. Миколи Пимоненка, буд. 13Ж, корпус 2, поверх 1

Вух. N 01 Big 12.01.2026

ДОВІДКА

Щодо впровадження результатів дисертаційної роботи Володимира Сергійовича ГАЛІКИ «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» у діяльність ТОВ «Мікс Діджитал»

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційної роботи здобувача використані у діяльності ТОВ «Мікс Діджитал» під час підготовки аналітичних матеріалів та рекомендацій для підприємств малого та середнього бізнесу в нашій країні. У консультативній та аналітичній роботі застосовано інструментарій обґрунтування вибору адаптивної стратегії розвитку, який поєднує експертну ідентифікацію факторів за методом Дельфі та подальше багатокритеріальне зіставлення альтернатив через метод аналізу ієрархій Томаса Сааті. Це забезпечило прозору логіку формування пріоритетів, перевірку узгодженості експертних суджень, а також можливість пояснювати управлінське рішення через ваги критеріїв і зіставлення стратегічних альтернатив.

Директор ТОВ «Мікс Діджитал»

Петрушин Г.А.



**ТОВ «ГОУ2НЕТ»**

03035, м.Київ, Солом'янський р-н, вул. Сурикова, 3А
Адреса для кореспонденції: 01032, м. Київ, а/с № 102
код ЄДРПОУ 35378872

IBAN UA353806340000026002320785001, ПуАТ "КБ
"АКОРДБАНК" Київ МФО 380634
ПІН 353788726580

Резидент України і платник податку на прибуток на загальних умовах

Вих. № 0031 від 18.12.2025

ДОВІДКА
щодо використання результатів дисертаційної роботи
ГАЛІКИ ВОЛОДИМИРА СЕРГІЙОВИЧА на тему
«Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього
бізнесу в умовах цифрової трансформації»

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційної роботи здобувача Галіки Володимира Сергійовича впроваджені в діяльність нашої організації. Так, використано функціональну модель забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку на основі IDEF0, Integration DEFinition for Function Modeling, із застосуванням логіки ICOM, Input, Control, Output, Mechanism. Це дозволило нашим працівникам послідовно опрацьовувати перетворення вхідних інформаційних ресурсів у вихідні результати через керівні впливи та механізми реалізації, а також бачити відповідальність і взаємозв'язки елементів процесу, що підсилює розуміння узгодженості між плануванням і практикою.

Генеральний директор ТОВ «ГОУ2НЕТ»



Мельничук Г.І.

ДОДАТОК Б

Додаток Б1

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Галіка В.С. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 3 (71). С. 67-73.
2. Stasyshyn A., Ruda I., Tkachuk D. & Galika V. Using adaptive potential to counterattack crisis situations in the context of ensuring financial security and business sustainability of enterprises. *Financial Internet Quarterly*. Vol.20. 2024. No.2. pp.15-25. (Наукометрична база Web of Science)
3. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400
4. Копитко М.І., Галіка В. Оптимізація операційної діяльності підприємств на основі застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №4. С. 132-139.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Копитко М.І., Галіка В.С. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Ольборг (Данія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2023 р. 327 с. С. 237-239.*
2. Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Формування*

- стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (23–25 листопада 2023 р., м. Львів). Львів: Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 76-77
3. Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали V Міжнародної конференції* (7 грудня 2023 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1932>
 4. Галіка В.С. Вплив адаптивної стратегії на забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLII-ої Міжнародної науково-практичної конференції* (07 березня 2024 р., м. Мілан (Італія)): ВАДНД, 301 с. С. 215-216.
 5. Галіка В.С. Характеристика адаптивного підходу в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С.71-72.
 6. Вінічук М.В., Галіка В.С. Сучасні адаптивні стратегії безпекового розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції* (30 січня 2025 р., м. Кропивницький,) / за заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. 242 с. С. 123-124.
 7. Галіка В.С. Особливості адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до змін зовнішнього середовища, які не контролюються. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток:*

Всеукраїнська науково-практичної конференція (14 листопада 2025 року, м. Львів). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 494 с. С. 85-87.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. XXXVII Міжнародна науково-практична конференція: Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку. (м. Ольборг, Данія, 07 жовтня 2023 року)
2. IX Всеукраїнська науково-практична конференція: Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні. (м. Львів, з 23 до 25 листопада 2023 року)
3. V Міжнародна конференція: Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. (м. Київ, 07 грудня 2023 року)
4. XLII Міжнародна науково-практична конференція: Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку. (м. Мілан, Італія, 07 березня 2024 року)
5. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти: Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання). (м. Львів, 22 листопада 2024 року)
6. Міжнародна науково-практична конференція: Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації. (м. Кропивницький, 30 січня 2025 року)
7. Всеукраїнська науково-практична конференція: Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток. (м. Львів, 14 листопада 2025 року)
8. Обліково-фінансовий механізм в системі менеджменту: міжнародний круглий стіл, Академія прикладних наук (м.Познань, Польща, 17 листопада 2023 року)
9. Фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти: науково-практичний семінар, ЛьвДУВС (м. Львів, 23 листопада 2023 року)
- 10.Управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах впливу невизначеності середовища. Безпекові аспекти управління

організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: круглий стіл (м. Львів, 10 травня 2024 року).

11. Фінансова безпека підприємств малого та середнього бізнесу в умовах війни. Фінансова розвідка: реалії та перспективи в умовах викликів воєнного часу: науково-практичний семінар, ЛьвДУВС (15.11.2024, м. Львів)

ДОДАТОК В

Основні погляди щодо сутності поняття «стратегія розвитку підприємства»

Л. Артеменко, О. Гук [4, с.12]	забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку
В. Власенко [17, с.99]	передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Ю. Гончаров, Ю. Лапчик [28, с.195]	довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
І. Денисюк [33, с.113]	це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
Р. Захарчин [51, с.247]	є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
А. Золотаревський [54, с.109]	програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу
С. Клименко [68, с.345]	це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаєностосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей
В. Кобелєв, Ю. Захарченко [70, с.300]	це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах

О. Кузьмак [83, с.115]	є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
В. Македон [93, с.369]	головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
Ю. Погорелов [109, с.78]	безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
С. Ступчук [132, с.168]	логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.

ДОДАТОК Г

Основні погляди щодо сутності поняття «адаптація»

П. Ярзабовський [175, с.530]	здатність до змін, є важливим фактором конкурентоспроможності навіть за умов порівняно стабільного конкурентного середовища
Н. Коваленко, Н. Гонтова [133, с.148]	пристосування системи чи певного суб'єкта до мінливих умов оточуючого середовища
В. Найдюк [134, с.252]	певним чином упорядкована сукупність змін, внесених і в стратегію розвитку підприємства, і у внутрішню систему діяльності підприємства, реалізація яких зумовлює ефективну діяльність підприємства в умовах, що змінилися
В. Македон, Д. Рубець [129, с.77]	форма розвитку підприємства, охарактеризовану швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування
П. Куліков [87, с.57]	процес, який супроводжує весь його життєвий цикл, в той час як адаптаційні заходи мають цілеспрямований стратегічний характер, а значить, їх слід розглядати як елементи стратегічного управління підприємством.
Ю. Капітанець [60, с.259]	форму розвитку підприємства, охарактеризовану швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування
С. Алексєєв [2, с.8]	процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змінення внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища
І. Стец [128, с.300]	певний процес, який передбачає внесення змін у внутрішнє середовище відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Важливою умовою ефективної адаптації підприємства є проведення систематичної

	діагностики стану зовнішнього середовища.
Т. Балановська, О. Гоголя, А. Троян [7, с.98]	процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
В. Горьовий [29, с.102]	внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін за значної інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітними.
Д. Кіпа [94, с.322]	процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу
Н. Мариненко [25, с.167]	здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища.

ДОДАТОК Д

Основні погляди щодо сутності поняття «цифровізація»

Ю. Нікітін, О. Кульчицький [101, с.79]	процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.
Д. Тапскотт [190, с.111]	зміна парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються
В. Ляшенко, О. Вишневський [91, с.7]	технології, які впливають на основні економічні агрегати, зокрема через конкуренцію, продуктивність на ефекти зайнятості, а також через взаємодію з установами та управлінням
О. Данніков, К. Січкаренко [32, с.74]	нова парадигма розвитку країни, економіки та суспільства у цілому. Цифровізація викликає сучасні соціально-економічні трансформації, пов'язані з інформатизацією суспільства
С. Коляденко [72, с.110]	окремий сучасний науковий напрям, а основна частина досліджень сконцентрована на впливі цифровізації на сталий розвиток економічних систем в розрізі окремих країн, регіонів, галузей, підприємств і т.д.
Г. Карчева, Д. Огородня, В. Опенька [61, с.14]	використання інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного життя суспільства, що дозволяє підвищувати ефективність функціонування як окремих суб'єктів господарювання, та і підвищувати якість життя населення
О. Соснін [124, с.46]	визнаний механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної політики
І. Головачов.,М. Ніфатова [26,	впровадження цифрових технологій в усі сфери бізнесу з метою побудови більш стійких відносин

с.105]	та кращого розуміння потреб клієнтів
І. Струтинська [130, с.93]	процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних відносин у суспільстві, викликаний розвитком інформаційно-комунікаційних технологій
В. Марченко [95, с.280]	політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку і бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їх життєдіяльність
І. Новак [103, с.220]	зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтований на персонал (employee-facing), і зовнішній, орієнтований на клієнта (customer-facing), функціях компанії, та дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій
В. Круглов [80, с.143]	організаційні чи суспільні зміни на основі впровадження цифрових технологій в усі аспекти взаємодії з людиною

ДОДАТОК Ж

Анкета експертного опитування щодо оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств у контексті цифрової трансформації

Мета опитування являє собою узгодження показників, порогових значень та ваг для інтегрального оцінювання адаптивності, а також збір експертних оцінок для підприємств вибірки у 2023, 2024, 2025 роках. Опитування анонімне, відповіді агрегуються у зведеній формі, доступ до індивідуальних даних обмежено дослідницькою групою

Погодження участі, ☐ погоджуюсь, ☐ не погоджуюсь. Дата, _____ Підпис _____

Розділ А. Профіль експерта

- П. І. Б. _____
- Організація та підрозділ, _____
- Посада та роль в організації, _____
- Стаж роботи, _____ років, Галузь діяльності, _____
- Контакт для верифікації, e-mail, _____ телефон _____

Розділ Б. Шкала рівнів адаптивності та підтвердження

Рівень	Інтервал інтегрального показника	Підтвердження
Критичний	0 – 0,2	<input type="checkbox"/>
Низький	0,21 – 0,4	<input type="checkbox"/>
Базовий	0,41 – 0,6	<input type="checkbox"/>
Прийнятний	0,61 – 0,8	<input type="checkbox"/>
Бажаний	0,81 – 1	<input type="checkbox"/>

Прошу підтвердити відповідність шкали практиці, у разі зауважень, впишіть пропозиції нижче.

Власні пропозиції, _____

Розділ В. Ваги складових

Оцініть важливість складових, сума дорівнює 1, запишіть значення у форматі «0,00»

Складова	Вага	Обґрунтування
Стратегічно-організаційна		
Техніко-технологічна		
Інформаційно-аналітична		
Соціально-кадрова		

Розділ Г. Ваги індикаторів у межах складових

Для кожної складової призначте ваги трьом індикаторам, сума дорівнює 1, запишіть значення у форматі «0,00»

Складова, Стратегічно-організаційна

Індикатор	Вага	Коротке обґрунтування
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів		
Зрілість процесного управління		
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання		

Техніко-технологічна

Індикатор	Вага	Коротке обґрунтування
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту		
Стан та оновлення обладнання		
Автоматизація збору даних на виробництві		

Інформаційно-аналітична

Індикатор	Вага	Коротке обґрунтування
Доступність і своєчасність даних для рішень		
Якість і захищеність даних		
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень		

Соціально-кадрова

Індикатор	Вага	Коротке обґрунтування
Рівень цифрової компетентності персоналу		
Умови співпраці і самоорганізації		
Безпека праці та адаптація робочих місць		

Розділ Д. Порогові значення для індикаторів

Для кожного індикатора задайте нижню та верхню межі інтерпретації L та U у інтервалі 0–1, коротко поясніть свою логіку.

Індикатор	L	U	Обґрунтування
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів			
Зрілість процесного управління			
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання			

Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту			
Стан та оновлення обладнання			
Автоматизація збору даних на виробництві			
Доступність і своєчасність даних для рішень			
Якість і захищеність даних			
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень			
Рівень цифрової компетентності персоналу			
Умови співпраці і самоорганізації			
Безпека праці та адаптація робочих місць			

Розділ Ж. Додаткові пропозиції та зауваження

Дякуємо за участь та надані оцінки, результати використовуються у зведеному вигляді в рамках дисертаційного дослідження.

ДОДАТОК Е

Результати оцінювання адаптивності малого бізнесу на прикладі ТОВ «Леяківська сироварня» в умовах цифровізації

Показники	2023	2024	2025
<i>Стратегічно-організаційна складова (0,25)</i>	0,58 / 0,14	0,60 / 0,15	0,65 / 0,16
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів (0,40)	0,6 / 0,24	0,63 / 0,25	0,68 / 0,27
Зрілість процесного управління (0,30)	0,57 / 0,17	0,59 / 0,18	0,64 / 0,19
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання (0,30)	0,56 / 0,17	0,58 / 0,17	0,63 / 0,19
<i>Техніко-технологічна складова (0,25)</i>	0,52 / 0,13	0,55 / 0,14	0,61 / 0,15
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту (0,40)	0,52 / 0,21	0,56 / 0,22	0,62 / 0,25
Стан та оновлення обладнання (0,30)	0,51 / 0,15	0,54 / 0,16	0,60 / 0,18
Автоматизація збору даних на виробництві (0,30)	0,53 / 0,16	0,55 / 0,17	0,61 / 0,18
<i>Інформаційно-аналітична складова (0,25)</i>	0,5 / 0,12	0,54 / 0,13	0,59 / 0,15
Доступність і своєчасність даних для рішень (0,40)	0,5 / 0,2	0,55 / 0,22	0,60 / 0,24
Якість і захищеність даних (0,30)	0,49 / 0,15	0,52 / 0,16	0,58 / 0,17
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (0,30)	0,5 / 0,15	0,53 / 0,16	0,59 / 0,18
<i>Соціально-кадрова складова (0,25)</i>	0,62 / 0,16	0,66 / 0,16	0,72 / 0,18
Рівень цифрової компетентності персоналу (0,40)	0,64 / 0,26	0,68 / 0,27	0,74 / 0,3
Умови співпраці і самоорганізації (0,30)	0,61 / 0,18	0,64 / 0,19	0,70 / 0,21
Безпека праці та адаптація робочих місць (0,30)	0,62 / 0,19	0,65 / 0,2	0,71 / 0,21
Інтегральний показник	0,56	0,59	0,64

Сформовано автором

Результати оцінювання адаптивності малого бізнесу на прикладі ТОВ «ІНПАК» в умовах цифровізації

Показники	2023	2024	2025
<i>Стратегічно-організаційна складова (0,25)</i>	0,59 / 0,15	0,63 / 0,16	0,67 / 0,17
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів (0,40)	0,62 / 0,25	0,66 / 0,26	0,70 / 0,28
Зрілість процесного управління (0,30)	0,58 / 0,17	0,61 / 0,18	0,65 / 0,2
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання (0,30)	0,57 / 0,17	0,60 / 0,18	0,64 / 0,19
<i>Техніко-технологічна складова (0,25)</i>	0,64 / 0,16	0,68 / 0,17	0,72 / 0,18
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту (0,40)	0,66 / 0,26	0,70 / 0,28	0,74 / 0,3
Стан та оновлення обладнання (0,30)	0,62 / 0,19	0,66 / 0,20	0,70 / 0,21
Автоматизація збору даних на виробництві (0,30)	0,63 / 0,19	0,67 / 0,20	0,71 / 0,21
<i>Інформаційно-аналітична складова (0,25)</i>	0,59 / 0,15	0,62 / 0,16	0,67 / 0,17
Доступність і своєчасність даних для рішень (0,40)	0,60 / 0,24	0,64 / 0,26	0,68 / 0,27
Якість і захищеність даних (0,30)	0,58 / 0,17	0,61 / 0,18	0,65 / 0,2
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (0,30)	0,59 / 0,18	0,62 / 0,19	0,66 / 0,2
<i>Соціально-кадрова складова (0,25)</i>	0,61 / 0,15	0,64 / 0,16	0,68 / 0,17
Рівень цифрової компетентності персоналу (0,40)	0,63 / 0,25	0,66 / 0,26	0,70 / 0,28
Умови співпраці і самоорганізації (0,30)	0,60 / 0,18	0,62 / 0,19	0,66 / 0,2
Безпека праці та адаптація робочих місць (0,30)	0,61 / 0,18	0,63 / 0,19	0,67 / 0,2
Інтегральний показник	0,61	0,64	0,68

Сформовано автором

Результати оцінювання адаптивності малого бізнесу на прикладі ТОВ «Радішка» в умовах цифровізації

Показники	2023	2024	2025
Стратегічно-організаційна складова (0,25)	0,47 / 0,12	0,51 / 0,13	0,55 / 0,14
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів (0,40)	0,50 / 0,2	0,54 / 0,22	0,58 / 0,23
Зрілість процесного управління (0,30)	0,46 / 0,14	0,49 / 0,15	0,53 / 0,16
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання (0,30)	0,45 / 0,14	0,48 / 0,14	0,52 / 0,16
Техніко-технологічна складова (0,25)	0,45 / 0,11	0,48 / 0,12	0,53 / 0,13
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту (0,40)	0,46 / 0,18	0,5 / 0,2	0,54 / 0,22
Стан та оновлення обладнання (0,30)	0,44 / 0,13	0,47 / 0,14	0,51 / 0,15
Автоматизація збору даних на виробництві (0,30)	0,45 / 0,14	0,48 / 0,14	0,52 / 0,16
Інформаційно-аналітична складова (0,25)	0,43 / 0,11	0,47 / 0,12	0,52 / 0,13
Доступність і своєчасність даних для рішень (0,40)	0,44 / 0,18	0,49 / 0,2	0,54 / 0,22
Якість і захищеність даних (0,30)	0,42 / 0,13	0,46 / 0,14	0,5 / 0,15
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (0,30)	0,43 / 0,13	0,47 / 0,14	0,51 / 0,15
Соціально-кадрова складова (0,25)	0,52 / 0,13	0,55 / 0,14	0,59 / 0,15
Рівень цифрової компетентності персоналу (0,40)	0,55 / 0,22	0,58 / 0,23	0,62 / 0,25
Умови співпраці і самоорганізації (0,30)	0,5 / 0,15	0,53 / 0,16	0,57 / 0,17
Безпека праці та адаптація робочих місць (0,30)	0,51 / 0,15	0,54 / 0,16	0,58 / 0,17
Інтегральний показник	0,47	0,51	0,55

Сформовано автором

Результати оцінювання адаптивності малого бізнесу на прикладі ТОВ «Переяслав Молпродукт» в умовах цифровізації

Показники	2023	2024	2025
<i>Стратегічно-організаційна складова (0,25)</i>	0,69 / 0,17	0,75 / 0,19	0,83 / 0,21
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів (0,40)	0,70 / 0,28	0,77 / 0,31	0,85 / 0,34
Зрілість процесного управління (0,30)	0,68 / 0,2	0,74 / 0,22	0,82 / 0,25
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання (0,30)	0,68 / 0,2	0,73 / 0,22	0,83 / 0,25
<i>Техніко-технологічна складова (0,25)</i>	0,7 / 0,18	0,76 / 0,19	0,85 / 0,21
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту (0,40)	0,71 / 0,28	0,78 / 0,31	0,86 / 0,34
Стан та оновлення обладнання (0,30)	0,69 / 0,21	0,75 / 0,23	0,84 / 0,25
Автоматизація збору даних на виробництві (0,30)	0,70 / 0,21	0,75 / 0,23	0,84 / 0,25
<i>Інформаційно-аналітична складова (0,25)</i>	0,68 / 0,17	0,74 / 0,19	0,82 / 0,21
Доступність і своєчасність даних для рішень (0,40)	0,69 / 0,28	0,76 / 0,3	0,84 / 0,34
Якість і захищеність даних (0,30)	0,67 / 0,2	0,73 / 0,22	0,81 / 0,24
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (0,30)	0,68 / 0,2	0,73 / 0,22	0,82 / 0,25
<i>Соціально-кадрова складова (0,25)</i>	0,73 / 0,18	0,79 / 0,2	0,85 / 0,21
Рівень цифрової компетентності персоналу (0,40)	0,74 / 0,3	0,80 / 0,32	0,86 / 0,34
Умови співпраці і самоорганізації (0,30)	0,72 / 0,22	0,78 / 0,23	0,85 / 0,26
Безпека праці та адаптація робочих місць (0,30)	0,73 / 0,22	0,79 / 0,24	0,85 / 0,26
Інтегральний показник	0,70	0,76	0,84

Сформовано автором

Результати оцінювання адаптивності малого бізнесу на прикладі ТОВ «Балакком» в умовах цифровізації

Показники	2023	2024	2025
Стратегічно-організаційна складова (0,25)	0,64 / 0,16	0,69 / 0,17	0,76 / 0,19
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів (0,40)	0,66 / 0,26	0,71 / 0,28	0,78 / 0,31
Зрілість процесного управління (0,30)	0,63 / 0,19	0,68 / 0,2	0,75 / 0,23
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання (0,30)	0,62 / 0,19	0,68 / 0,2	0,75 / 0,23
Техніко-технологічна складова (0,25)	0,66 / 0,17	0,72 / 0,18	0,78 / 0,2
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту (0,40)	0,67 / 0,27	0,73 / 0,29	0,79 / 0,32
Стан та оновлення обладнання (0,30)	0,65 / 0,2	0,71 / 0,21	0,77 / 0,23
Автоматизація збору даних на виробництві (0,30)	0,66 / 0,2	0,72 / 0,22	0,78 / 0,23
Інформаційно-аналітична складова (0,25)	0,63 / 0,16	0,68 / 0,17	0,75 / 0,19
Доступність і своєчасність даних для рішень (0,40)	0,64 / 0,26	0,69 / 0,28	0,76 / 0,3
Якість і захищеність даних (0,30)	0,62 / 0,19	0,67 / 0,2	0,74 / 0,22
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (0,30)	0,63 / 0,19	0,68 / 0,2	0,75 / 0,23
Соціально-кадрова складова (0,25)	0,67 / 0,17	0,73 / 0,18	0,79 / 0,2
Рівень цифрової компетентності персоналу (0,40)	0,68 / 0,27	0,74 / 0,3	0,80 / 0,32
Умови співпраці і самоорганізації (0,30)	0,66 / 0,2	0,72 / 0,22	0,79 / 0,24
Безпека праці та адаптація робочих місць (0,30)	0,67 / 0,2	0,73 / 0,22	0,79 / 0,24
Інтегральний показник	0,65	0,71	0,77

Сформовано автором

Результати оцінювання адаптивності малого бізнесу на прикладі ТОВ «Деліс Проф» в умовах цифровізації

Показники	2023	2024	2025
Стратегічно-організаційна складова (0,25)	0,61 / 0,15	0,65 / 0,16	0,68 / 0,17
Здатність швидко змінювати власний портфель продуктів (0,40)	0,62 / 0,25	0,66 / 0,26	0,69 / 0,28
Зрілість процесного управління (0,30)	0,6 / 0,18	0,64 / 0,19	0,67 / 0,2
Партнерська взаємодія у ланцюгах постачання (0,30)	0,61 / 0,18	0,65 / 0,2	0,68 / 0,2
Техніко-технологічна складова (0,25)	0,62 / 0,16	0,67 / 0,17	0,71 / 0,18
Рівень впровадження технологій на базі штучного інтелекту (0,40)	0,61 / 0,24	0,67 / 0,27	0,72 / 0,29
Стан та оновлення обладнання (0,30)	0,62 / 0,19	0,66 / 0,20	0,7 / 0,21
Автоматизація збору даних на виробництві (0,30)	0,62 / 0,19	0,67 / 0,20	0,71 / 0,21
Інформаційно-аналітична складова (0,25)	0,60 / 0,15	0,64 / 0,16	0,69 / 0,17
Доступність і своєчасність даних для рішень (0,40)	0,6 / 0,24	0,65 / 0,26	0,70 / 0,28
Якість і захищеність даних (0,30)	0,59 / 0,18	0,63 / 0,19	0,68 / 0,2
Рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (0,30)	0,60 / 0,18	0,64 / 0,19	0,69 / 0,21
Соціально-кадрова складова (0,25)	0,61 / 0,15	0,67 / 0,17	0,72 / 0,18
Рівень цифрової компетентності персоналу (0,40)	0,62 / 0,25	0,68 / 0,27	0,73 / 0,29
Умови співпраці і самоорганізації (0,30)	0,6 / 0,18	0,66 / 0,2	0,72 / 0,22
Безпека праці та адаптація робочих місць (0,30)	0,61 / 0,18	0,67 / 0,2	0,72 / 0,22
Інтегральний показник	0,61	0,66	0,70

Сформовано автором

