

УДК 351:(330+332)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.24>**Т. М. Денисенко**

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національного університету «Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7022-5884

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОГО КОНФЛІКТУ

У роботі здійснено комплексне дослідження трансформації конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в умовах сучасного геополітичного конфлікту, який формує багатовимірний тиск на економічні системи, порушуючи логістичні ланцюги, зменшуючи доступ до ресурсів, ускладнюючи інвестиційну діяльність і створюючи нормативну та інформаційну нестабільність. Доведено, що традиційні моделі оцінювання конкурентоспроможності, які орієнтовані на стабільні ринкові умови, не здатні адекватно пояснити механізми виживання, адаптації та розвитку малого та середнього бізнесу у ситуації високої невизначеності та екстремальних ризиків. Установлено, що конкурентоспроможність підприємств у таких умовах набуває динамічного характеру та визначається не стільки наявними ресурсами, скільки їхньою здатністю до швидкої реакції, стратегічної переорієнтації й інноваційного оновлення. Систематизовано ключові чинники впливу геополітичних загроз на малий та середній бізнес: порушення логістики, фінансова нестійкість, обмеження доступу до інвестицій, кадрові втрати, трансформація ринкової кон'юнктури та зростання операційних ризиків. На основі узагальнення зарубіжної практики країн, що пережили військові конфлікти (Ізраїль, Південна Корея, Балкани), визначено ефективні підходи до підвищення стійкості підприємств, зокрема: екстрена фінансова підтримка, цифровізація бізнес-процесів, формування кластерів, розвиток мереж партнерства, інституційне зміцнення інноваційної інфраструктури. Узагальнення цього досвіду дозволило сформулювати теоретичну основу адаптаційного управління. У статті запропоновано авторську модель адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу, що базується на принципах циклічності, неперервного моніторингу зовнішнього середовища та інтегрованості стратегічних, тактичних та операційних рішень. Механізм включає шість етапів: діагностику впливу зовнішніх загроз, формування стратегічних і тактичних цілей, розробку адаптивної стратегії, визначення інструментів адаптації, практичне впровадження та оцінювання ефективності. Особливий акцент зроблено на інноваційних, логістичних, інформаційних і ресурсних компонентах, які забезпечують гнучкість та стійкість підприємств у кризових умовах. Показано, що адаптивний механізм має не лише реактивну, а й проактивну природу, оскільки орієнтований на перетворення зовнішніх загроз у можливість для модернізації, диверсифікації та розвитку. Результати дослідження становлять наукову та практичну цінність для підприємств, аналітичних структур і державних органів, які формують політику підтримки МСБ і стратегії повоєнного економічного відновлення.

Ключові слова: конкурентоспроможність; геополітичний конфлікт; малий та середній бізнес, модель, адаптивний механізм, інвестиції, інновації.

Постановка проблеми. Традиційні теоретичні моделі конкурентоспроможності були сформовані для умов відносної економічної стабільності, тому вони не забезпечують адекватного пояснення механізмів виживання та розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ) в ситуаціях війни, санкцій та масштабних

геополітичних потрясінь. Попри те, що МСБ є структурною основою національних економік, забезпечуючи 60–70% ВВП у розвинених країнах та формуючи 70–80% робочих місць, саме цей сектор виявляється найбільш уразливим у періоди конфліктів через обмеженість ресурсної бази, недостатню диверсифікацію та

низьку адаптивність до екстремальних ризиків. Стійкість МСБ у кризових умовах безпосередньо визначає рівень зайнятості, соціальну стабільність та потенціал повоєнного економічного відновлення.

Сучасний науковий дискурс вказує на відсутність цілісної методології оцінювання та прогнозування конкурентоспроможності МСБ, оскільки традиційні фактори – ціна, якість, інноваційність – у воєнних умовах поступаються місцем специфічним екстремальним параметрам, таким як мобільність, оперативність відновлення діяльності, доступ до критичних ресурсів та рівень безпеки функціонування. За таких умов перед бізнесом постає потреба у формуванні адаптивного механізму, здатного не лише забезпечувати базове виживання, а й використовувати нові можливості – зміну структури попиту, відкриття альтернативних ринків, активізацію цифрових рішень та оптимізацію логістики. Таким чином, кризове середовище може виступати не лише загрозою, а й каталізатором структурної трансформації та модернізації МСБ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Досвід зарубіжних країн, що пережили військові конфлікти або економічні блокади, демонструє широкий спектр механізмів підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ), які поєднують негайні заходи виживання з довгостроковими інституційними реформами, спрямованими на підвищення адаптивності економіки. Ізраїльський кейс ілюструє швидке й синхронізоване поєднання державних, фінансових та громадських ініціатив, коли у відповідь на спалахи насильства та обмеження економічної активності держава та приватні фонди запроваджували екстрені кредитні лінії, програми грантової допомоги та полегшений доступ МСБ до державних закупівель; національні ініціативи з підтримки малого бізнесу діяли разом із благодійними фондами та галузевими асоціаціями, що дозволило пом'якшити короткострокові ліквідні ризики й зберегти робочі місця [1-4].

Південнокорейський досвід відрізняється акцентом на системному, державному індустріальному сприянні, яке поєднує політики фінансування, інноваційного ланцюга університет – науково-дослідний інститут – підприємство, програму сприяння експорту та інструменти підтримки цифрової трансформації МСБ. У Кореї після кризових періодів держава не лише надавала тимчасове фінансування,

а й посилювала інституційні інструменти - кредитні гарантії, програмне субсидування дослідницько-інноваційних проєктів, сприяння класифікації й інфраструктурі для виходу на зовнішні ринки, що покращило здатність МСБ адаптуватися до тривалих структурних змін у економіці. Цей підхід підкреслює роль системної підтримки інновацій і доступу до технологічних ресурсів як ключового елементу відновлення та подальшого зростання [5, 6].

У державах Західних Балкан відновлення після збройних конфліктів поєднувало інтенсивну зовнішню допомогу з програмами мікро-, малих і середніх позик, технічної допомоги та програмою сприяння цифровізації і інтеграції до єдиного європейського ринку. Міжнародні фінансові інституції та ЄС спрямовували гранти й кредитні лінії, інвестували в капіталізацію місцевих фінансових інститутів, запускали програми підтримки експорту й цифрової модернізації, а також ініціювали проєкти щодо підвищення фінансової інклюзії МСБ [7-9].

Порівняльний аналіз показує, що ефективні механізми підтримки МСБ після конфліктів мають кілька спільних рис: по-перше, оперативність і гнучкість - швидке розгортання екстрених фондів і кредитних ліній, механізмів пільгового оподаткування та полегшення доступу до ліквідності; по-друге, орієнтація на довгострокову стійкість - інвестиції в модернізацію, цифрову інфраструктуру, розвиток людського капіталу й створення сприятливих умов для експорту; по-третє, мультиакторальність - координація між державою, міжнародними фінансовими організаціями, приватним сектором і громадянським суспільством, завдяки чому вдається поєднати фінансові ресурси з технічною експертизою та місцевими мережами підтримки.

Емпіричний досвід країн Близького Сходу, Балкан та інших регіонів, що пережили військові конфлікти чи економічну блокаду, формує унікальний масив практичних даних про поведінку підприємств у надзвичайних умовах. Ці дані потребують системного теоретичного осмислення та методологічного узагальнення для розроблення нових підходів до управління конкурентоспроможністю МСБ.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження впливу геополітичних загроз на конкурентоспроможність МСБ та формування моделі адаптивного управління, що забезпечує стійкість та розвиток підприємств у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Конкурен-тоспроможність малого та середнього бізнесу у кризових умовах визначається здатністю підприємств забезпечувати стійке функціонування, адаптуватися до зовнішніх змін і зберігати або посилювати свої ринкові позиції. У періоди економічної чи геополітичної нестабільності дана концепція набуває особливої ваги, оскільки традиційні фактори (цінова політика, якість товарів і послуг, інноваційність) доповнюються критичними елементами виживання — ресурсною доступністю, стійкістю логістики, мобільністю бізнес-моделі та можливістю швидкого реагування на загрози. У кризових ситуаціях конкурентоспроможність МСБ трансформується у динамічний процес (рис.1). Замість покладання на усталені конкурентні переваги бізнес змушений миттєво реагувати на зміни: швидко ухвалювати рішення без тривалих узгоджень, гнучко модифікувати бізнес-модель (зокрема, переходити до цифрових форматів, диверсифікувати постачання, залучати аутсорсингові ресурси), оптимізувати витрати й операційні процеси, а також активно освоювати нові ринки та канали дистрибуції. Інновації при цьому набувають прикладного характеру, спрямованого передусім на забезпечення базової стійкості бізнесу. У результаті конкурентні переваги формуються не за рахунок масштабів чи фінансової потужності, а завдяки оперативності, гнучкості та здатності швидко реагувати на динаміку ризиків і змін зовнішнього середовища.

Геополітичний конфлікт суттєво трансформує умови функціонування малого та середнього бізнесу, змінюючи як характер ринкових взаємодій, так і доступність ресурсів, необхідних для забезпечення його конкурентоспроможності. Вплив таких кризових подій охоплює практично всі ключові елементи конкурентного потенціалу МСБ — від ресурсної бази й логістики до кадрового забезпечення, інвестиційного середовища та можливостей виходу на ринки збуту. Унаслідок цього конкурентоспроможність перестає бути стабільною характеристикою бізнесу й перетворюється на динамічну систему, здатність якої до адаптації визначає перспективи подальшого розвитку підприємства.



Рис. 1. Процес трансформації конкурентоспроможності МСБ

Джерело: [10-14]

Таблиця 1

Специфіка конкурентних переваг МСБ та їхні вразливості в умовах геополітичного конфлікту

Конкурентні переваги	Вразливості
Гнучкість управління Малі та середні підприємства мають короткі управлінські ланцюги, що дозволяє швидко змінювати стратегії, асортимент, канали продажу чи постачання.	Фінансова слабкість Малі підприємства часто мають обмежені фінансові резерви, залежні від короткострокових кредитів, що підвищує ризик банкрутства у періоди падіння попиту чи збільшення витрат.
Швидкість реагування на зміни МСБ здатні оперативно перебудовувати виробництво, переходити в онлайн-сегмент, впроваджувати нові продукти або послуги у відповідь на зміну попиту.	Залежність від логістики та постачальників. Порушення транспортних шляхів, дефіцит палива, блокування торговельних коридорів та зростання логістичних тарифів значно впливають на стабільність МСБ.
Персоналізований підхід до клієнтів Підприємства менших масштабів демонструють вищу клієнтоорієнтованість, що сприяє утриманню стабільної клієнтської бази навіть у нестабільні часи	Дефіцит кваліфікованих кадрів У періоди конфліктів спостерігається міграція робочої сили, мобілізація, зміна трудових ресурсів, що знижує можливості підприємств підтримувати ефективний виробничий процес.
Низькі адміністративні витрати та швидке впровадження інновацій МСБ легше організувати внутрішні зміни, тестувати нові технології та форми роботи.	Обмежений доступ до інвестицій Інвестори уникають підвищених ризиків, тому МСБ стикаються зі складнощами у фінансуванні розвитку, модернізації або переорієнтації бізнесу.

Джерело: [15-18]

Особливість сучасних геополітичних конфліктів полягає в їхньому багатовимірному впливі на економіку. Якщо великі корпорації та транснаціональні компанії володіють ресурсами для диверсифікації ризиків, перенесення виробництв і швидкої адаптації до нових умов, то малий та середній бізнес виявляється особливо вразливим перед викликами конфліктних ситуацій. Водночас саме МСБ формує основу національних економік, забезпечує зайнятість населення та є двигуном інновацій на локальному рівні. У стабільних умовах малий та середній бізнес має низку природних конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно конкурувати з великими гравцями ринку. Проте геополітичний конфлікт кардинально змінює бізнес-ландшафт, перетворюючи деякі з цих переваг на вразливості (табл. 1).

Одним із першочергових наслідків конфлікту є суттєве обмеження доступу до матеріальних ресурсів, сировини та комплектуючих. Порушення логістичних ланцюгів, скорочення транспортної інфраструктури, ускладнення імпорتنих операцій та зростання вартості міжнародних перевезень спричиняють перебої у постачанні, що негативно позначається на стабільності виробничих процесів. Для малого та середнього бізнесу, який не володіє значними складськими запасами та фінансовими резервами, навіть короткострокові затримки можуть призвести до зупинки виробництва або суттєвого подорожчання продукції. Крім того, зростання цін на сировину погіршує структуру витрат, знижує маржинальність і обмежує можливість підприємств конкурувати за рахунок цінової політики.

Важливим чинником, що істотно впливає на конкурентоспроможність МСБ, є трансформація ринків збуту. Геополітичні потрясіння часто призводять до втрати традиційних ринків, скорочення попиту та змін у споживчих пріоритетах. Населення та підприємства намагаються мінімізувати витрати, що знижує реалізацію товарів та послуг середнього і преміального сегментів. У багатьох галузях попит стає більш нестабільним і фрагментованим, що потребує від підприємств активного пошуку нових ніш, переорієнтації на онлайн-канали збуту, трансформації маркетингової стратегії. Водночас можливості експорту можуть обмежуватися через ускладнення митних процедур, ризику транспортування та падіння інтересу іноземних партнерів до продуктів, вироблених у країні з підвищеним рівнем геополітичної турбулентності. Таким

чином, вихід на міжнародні ринки стає ресурсомістким і менш передбачуваним процесом.

Однією з найгостріших проблем у період конфлікту є дефіцит трудових ресурсів. Мобілізаційні заходи, вимушена міграція населення, зміна демографічної структури робочої сили та зростання психологічного навантаження на працівників призводять до скорочення доступності кваліфікованих кадрів. Для МСБ, які часто залежать від вузькоспеціалізованих фахівців і не мають можливості підтримувати великі кадрові резерви, це стає критичним. Зменшення чисельності персоналу змушує підприємства оптимізувати процеси, перекладати функції на меншу кількість працівників або залучати менш досвідчених співробітників, що може знижувати якість товарів і послуг. Погіршення умов праці, нестабільність і стресові фактори також скорочують продуктивність персоналу, послаблюючи внутрішній потенціал бізнесу.

Інвестиційний клімат у період геополітичних конфліктів характеризується підвищеною невизначеністю та ризиковістю, що суттєво обмежує можливості МСБ залучати фінансування для розвитку. Зменшення довіри інвесторів, зупинення довгострокових програм кредитування та зростання відсоткових ставок призводять до дефіциту капіталу, необхідного для модернізації, впровадження інновацій або розширення діяльності. Підприємства вимушені покладатися переважно на власні ресурси, які в умовах кризи швидко вичерпуються. Скорочення інвестиційної активності стримує інноваційну динаміку сектору, ускладнює адаптацію бізнесів до нових технологічних викликів та послаблює їхню здатність конкурувати з більшими і стійкішими компаніями.

Конкурентний потенціал МСБ у таких умовах залежить від здатності підприємств до швидкої адаптації, їхньої готовності диверсифікувати постачання та ризики, оновлювати бізнес-моделі й активно впроваджувати інновації як ключові інструменти виживання та збереження ринкових позицій.

Сутність адаптивного механізму в управлінні підприємством розкривається через його здатність забезпечувати стійкість, гнучкість і розвиток організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. У науковій літературі адаптивний механізм розглядається як сукупність управлінських інструментів, методів і процедур, що дозволяють підприємству своєчасно виявляти зміни у середовищі функціонування та оперативно

коригувати власні стратегії й операційні процеси. Тому адаптивний механізм функціонує не лише як інструмент реагування на зміни, а як інституційна основа формування нових конкурентних переваг. Призначення адаптивного механізму полягає у підтримці конкурентоспроможності компанії шляхом гнучкого реагування на ринкові коливання, оптимізації процесів та інноваційного розвитку. Механізм виконує п'ять ключових функцій: відстеження зовнішніх змін, оцінка ризиків, прогнозування стратегій, оперативне управління та моделювання альтернативних шляхів розвитку. З огляду на це, адаптивний механізм виступає основою забезпечення стійкості бізнесу, створюючи умови для його еволюційного зростання та структурної модернізації.

Науковці підкреслюють принципову відмінність адаптивного механізму від стабілізаційного, оскільки ці системи мають різні цілі та логіку функціонування. Стабілізаційний механізм формується у відповідь на кризові явища та орієнтується на збереження поточного стану організації, мінімізацію втрат і підтримання базових параметрів діяльності. Він виконує переважно захисну функцію, спрямовану на нейтралізацію дестабілізуючих чинників і забезпечення виживання підприємства у короткостроковій перспективі. На відміну від нього, адаптивний механізм не обмежується реакцією на негативні впливи, а ґрунтується на проактивному пошуку можливостей, підвищенні організаційної гнучкості та формуванні нових напрямів розвитку. Таким чином, адаптивний механізм у контексті сучасного управління є складною, багаторівневою динамічною системою, що забезпечує стійкість і розвиток підприємства шляхом безперервного аналізу зовнішніх умов, ефективної комунікації між елементами організаційної структури та активного формування альтернативних управлінських рішень. Його сутнісна відмінність від стабілізаційного механізму полягає в орієнтації не лише на підтримання рівноваги, а й на активне перетворення зовнішніх впливів у потенціал для інноваційного розвитку й підвищення конкурентоспроможності.

Визначивши сутність та ключові характеристики адаптивного механізму, доцільно перейти до формалізації його структури через побудову концептуальної моделі. Запропонована модель адаптивного механізму управління підприємством (рис. 2) відображає послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системну

трансформацію зовнішніх викликів у стратегічні можливості розвитку.

Модель побудована за принципом циклічності та передбачає шість ключових блоків, які формують замкнений контур адаптивного управління: від діагностики зовнішніх змін через формування альтернативних стратегій і розробку адаптаційних механізмів до впровадження та оцінки ефективності прийнятих рішень. Кожен етап інтегрований у загальну систему через механізми зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни середовища, але й проактивно формувати власну траєкторію розвитку.

Вихідною точкою функціонування адаптивного механізму є зовнішнє середовище, що охоплює систематичний моніторинг ринкових тенденцій, структурних зрушень у галузі та позиціонування підприємства відносно конкурентів. У межах цього етапу застосовується комплекс інструментів стратегічного аналізу, зокрема методики PESTEL та SWOT, які дають змогу ідентифікувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові ризики, а також визначити сильні й слабкі сторони підприємства. Важливим елементом є оцінювання ресурсного потенціалу та внутрішньої стійкості, що дає можливість виявити здатність підприємства протистояти зовнішнім впливам і виявити прогалини в існуючій системі планування. У результаті формується структурована інформаційна база, яка слугує аналітичною основою для подальшого управлінського вибору.

На підставі отриманих результатів здійснюється розробка альтернативних сценаріїв розвитку, орієнтованих на різні варіанти зміни зовнішнього середовища. Формування стратегічних орієнтирів включає визначення довгострокових пріоритетів, що враховують потенційні можливості та загрози, тоді як тактичне планування передбачає конкретизацію цих цілей у середньострокових завданнях і відповідний розподіл ресурсів. Паралельно опрацьовуються напрями підвищення конкурентоспроможності, серед яких інноваційний розвиток, оптимізація витрат, освоєння нових ринків. Багатоваріантність розроблених сценаріїв забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміну умов функціонування.

Наступний етап пов'язаний із розробкою адаптивної стратегії та механізмів її реалізації. У межах цього процесу формуються організаційні, інформаційні, ресурсні, інноваційні та



Рис.2. Модель адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності МСБ

Джерело: авторська пропозиція

логістичні механізми, що забезпечують комплексне охоплення усіх аспектів діяльності. Організаційні зміни передбачають гнучке структурування управлінських процесів і створення нових координаційних одиниць. Інформаційні механізми спрямовані на формування сучасних систем моніторингу та цифрових платформ, що забезпечують

швидкий обмін інформацією. Ресурсний вимір охоплює перерозподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів. Інноваційні механізми орієнтовані на впровадження нових технологій і бізнес-моделей, тоді як логістичні – на оптимізацію ланцюгів постачання та диверсифікацію джерел.

Практична реалізація адаптаційних рішень забезпечується через інструментарій геоекономічної конфігурації, що включає розвиток цифрової інфраструктури, впровадження CRM-та ERP-систем, застосування гнучкого бюджетування, диверсифікацію постачальницьких мереж, активізацію онлайн-каналів збуту та формування партнерських моделей співпраці. Ці інструменти спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх обмежень і забезпечення швидкої перебудови операційних процесів.

Впровадження адаптивного механізму передбачає розроблення детального плану реалізації, визначення відповідальних осіб, формування системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій та управління змінами. Цей етап забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів і мінімізацію організаційного опору трансформації. Значна увага приділяється формуванню ефективної комунікаційної стратегії та організації навчання персоналу, що сприяє плавному переходу до нової моделі управління.

Завершальним елементом є оцінка ефективності та корекція адаптивного механізму. Система моніторингу передбачає використання кількісних і якісних показників конкурентоспроможності, розрахунок інтегрального показника ефективності, порівняння фактичних результатів із запланованими та виявлення причин відхилень. На основі отриманих даних здійснюється актуалізація стратегічних пріоритетів і коригування інструментів адаптації, що забезпечує безперервний розвиток системи та її відповідність динамічним умовам зовнішнього середовища. Результати оцінки ефективності формують інформаційну базу для нового циклу діагностики, замикаючи контур адаптивного механізму.

Запропонована модель функціонує за принципом замкненого циклу: результати оцінки ефективності (блок 6) стають вхідними даними для оновленої діагностики (блок 1), забезпечуючи безперервність адаптивного процесу. Модель передбачає три рівні прийняття рішень: стратегічний рівень («стійкість») – фундаментальні рішення про напрями розвитку, ключові механізми адаптації; тактичний рівень («гнучкість») – середньострокові управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, впровадження конкретних інструментів; операційний рівень («адаптивний розвиток») – оперативні коригування діяльності у відповідь на поточні зміни

середовища. Взаємодія цих рівнів забезпечує багатовимірність адаптивного механізму та його спроможність одночасно підтримувати стабільність базових процесів і здійснювати стратегічні трансформації.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження засвідчило, що конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в умовах геополітичного конфлікту набуває динамічного, багатовимірного характеру та значною мірою визначається здатністю підприємств до адаптації. Традиційні підходи до оцінювання конкурентних переваг, які ґрунтуються на стабільності ринкового середовища, виявляються недостатніми для пояснення механізмів виживання МСБ у ситуації різкого зростання ризиків, дефіциту ресурсів і порушення логістичних ланцюгів. Установлено, що геополітичні ризики суттєво трансформують умови функціонування підприємств, впливаючи на ринки збуту, ресурсний потенціал, трудові ресурси, інвестиційне середовище та організаційні процеси.

Визначено, що ключовими чинниками зниження конкурентоспроможності МСБ є фінансова вразливість, залежність від логістичних мереж, обмеженість інвестиційних можливостей та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Водночас гнучкість управління, швидкість реагування на зміни, здатність до персоналізованої роботи з клієнтами та потенціал до швидкого впровадження інновацій формують підґрунтя для розвитку адаптаційних стратегій.

На основі теоретичного узагальнення та аналізу міжнародного досвіду розроблено концептуальну модель адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності МСБ. Запропонований механізм відзначається циклічністю та включає послідовні етапи діагностики зовнішнього середовища, визначення цілей адаптації, розроблення та реалізації адаптивних стратегій, а також оцінювання їх ефективності. Особливу увагу приділено інтеграції інноваційних, інформаційних, логістичних, організаційних та ресурсних інструментів, що забезпечують гнучкість і стійкість підприємств.

Обґрунтовано, що відмінною рисою адаптивного механізму є його проактивна спрямованість: замість збереження статус-кво він орієнтується на перетворення зовнішніх загроз на можливості для розвитку. Взаємодія стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління формує цілісну систему, здатну забезпечувати як довгострокову стійкість бізнесу, так і його

здатність до швидких трансформацій у відповідь на нові виклики.

Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення: вони доповнюють наукові підходи до управління конкурентоспроможністю МСБ у кризових умовах і можуть слугувати основою для формування державної політики підтримки підприємництва, розроблення інструментів повоєнного економічного відновлення та вдосконалення управлінських стратегій вітчизняних підприємств.

Список використаної літератури:

1. SparkIL launches peer-to-peer lending for Israeli small businesses. <https://www.jpost.com/business-and-innovation/tech-and-start-ups/article-710286>;
2. Shaked: Small business bureaucracy to get 'faster, cheaper, and simpler'. <https://www.jpost.com/business-and-innovation/all-news/article-705579>;
3. Hamas war nearly destroyed their businesses. Emergency loans saved them. <https://www.jpost.com/business-and-innovation/banking-and-finance/article-785801>;
4. Small business success in the post-pandemic world. <https://www.jpost.com/special-content/small-business-success-in-the-post-pandemic-world-670320>
5. Федорів, І. (2025). Політика «м'якої сили» Республіки Корея: геополітичні можливості та наслідки. *Консенсус*, (1), 281-292. <https://doi.org/10.31110/consensus/2025-01/281-292>;
6. APEC SME Innovation Seminar (Effective Implementation and Assessment of SME Innovation Policy, SME01/2009A). <https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2009/9/Effective-Implementation-and-Assessment-of-SME-Innovation-Policy-September-2009/TOC/Session-VI-Korean-SME-Policy.pdf>
7. OECD (2022), SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en>;
8. Іваницька О. П. Балкани як геополітичний феномен: конфліктогенний вимір. <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/2685>;
9. Корнеліу Піваріу Кінець першої чверті ХХІ століття: в активному пошуку нових геополітичних балансів у світі. <https://bintel.org.ua/analytics/kines-pershoyi-chverti-hhi-stolittya-v-aktivnomu-poshuku-novih-geopolitichnih-balansiv-u-sviti/>
10. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економічний про-світ*. 2020. № (154). С. 93-97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
11. Бутко, М. ., & Захарченко, А. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №(1(30)). С. 9–19. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)
12. Пузирьова П. В. Інструменти підвищення фінансової стійкості підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічних циклів / П. В. Пузирьова, Т. М. Власюк, І. В. Левченко, В. В. Коржов // Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Том 2, № 6. С. 290-299.
13. Rahman S.A., Amran A., Ahmad N.H., Taghizadeh S.K. Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. *Management Decision*. 2015. №.53(6). P. 1203–1223.
14. Santoro G., Messeni-Petruzzelli A., Del Giudice M. Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*. 2021. № 57(1). P. 455-471
15. Демчук, В. (2025). ВПРОВАДЖЕННЯ СТІЙКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ. *Концептуальні проблеми розвитку сучасної гуманітарної та прикладної науки* : матеріали ІХ Міжнародного науково-практичного симпозиуму (м. Івано-Франківськ, 9 травня 2025 року). Івано-Франківськ : Редакційно-видавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила», 2025. С. 333-335. <https://surli.cc/oonysq>
16. Марачевська, А., Болотнов, Д., Ватченко, Б., Леонова, Б., Мінковська, А., & Янковець, Т. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-13>
17. Дмитровська В.С., Галушак І.Є. МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ НИМ. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c1b5e38-4c28-4b93-afc7-769d02195241/content>;
18. Рекуненко, І., Бондаренко, А., & Кобушко, Я. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. №(56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>

Denysenko T. M. Formation of an adaptive mechanism for increasing the competitiveness of small and medium-sized businesses in conditions of geopolitical conflict

The study provides a comprehensive analysis of the transformation of the competitiveness of small and medium-sized businesses under the conditions of a modern geopolitical conflict, which exerts

multidimensional pressure on economic systems by disrupting supply chains, reducing access to resources, complicating investment activities, and creating regulatory and informational instability. It is demonstrated that traditional models for assessing competitiveness, which are oriented toward stable market conditions, are unable to adequately explain the mechanisms of survival, adaptation, and development of small and medium-sized businesses in situations of high uncertainty and extreme risks. It is established that under such conditions, enterprise competitiveness becomes dynamic, determined less by available resources than by their ability to respond rapidly, adjust strategically, and undergo innovative renewal. The key factors influencing small and medium-sized businesses under geopolitical threats are systematized, including supply chain disruptions, financial instability, limited access to investment, workforce losses, changes in market conditions, and rising operational risks. Based on an analysis of international practices from countries that have experienced military conflicts (Israel, South Korea, the Balkans), effective approaches to strengthening the resilience of enterprises are identified, such as emergency financial support, digitalization of business processes, cluster development, the expansion of partnership networks, and the institutional strengthening of innovation infrastructure. The generalization of this experience enabled the formation of a theoretical foundation for adaptive management. The paper proposes an original model of an adaptive mechanism aimed at enhancing the competitiveness of small and medium-sized enterprises. This model is based on the principles of cyclicity, continuous monitoring of the external environment, and the integration of strategic, tactical, and operational decisions. The mechanism includes six stages: diagnosing the impact of external threats, formulating strategic and tactical goals, developing an adaptive strategy, identifying adaptation tools, implementing practical measures, and evaluating effectiveness. Special attention is given to the innovative, logistical, informational, and resource components that ensure flexibility and resilience of enterprises in crisis conditions. It is shown that the adaptive mechanism is not only reactive but also proactive in nature, as it focuses on transforming external threats into opportunities for modernization, diversification, and development. The results of the study have both theoretical and practical significance for enterprises, analytical institutions, and government bodies involved in shaping SME support policies and strategies for post-war economic recovery.

Key words: competitiveness, geopolitical conflict, small and medium-sized businesses, model, adaptive mechanism, investments, innovations.