



УДК 338.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)

Копитко Марта Іванівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Галіка Володимир Сергійович аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, <https://orcid.org/0000-0002-5125-2465>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИХ СИСТЕМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Анотація. Метою дослідження є характеристика особливостей адаптивного управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. Адаптивне управління в малих та середніх підприємствах визначається як ключовий метод забезпечення гнучкості та швидкої реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Воно передбачає безперервний моніторинг ринкових умов, технологічних інновацій та споживчих настроїв, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та швидко адаптувати бізнес-моделі. Особливо актуальним адаптивне управління стає в умовах глобалізації, економічної нестабільності та політичних змін, де важливо швидко відповідати на виклики. Охарактеризовано, що важливим аспектом адаптивного управління є використання цифрових технологій і методик аналітики даних. Цифрова трансформація допомагає збирати й аналізувати великі обсяги інформації про ринок і конкурентів, сприяючи своєчасному прийняттю рішень. Доведено, що адаптивне управління є необхідною умовою для успіху малих та середніх підприємств в непередбачуваних умовах. Це стосується як великих, так і малих ринків, де гнучкість та швидка реакція на зміни можуть забезпечити значні конкурентні переваги. Встановлено, що національні загрози суттєво впливають на малий і середній бізнес. Адаптивне управління та керівні системи бізнес-процесів спільно забезпечують стійкість перед обличчям таких загроз. Це дозволяє не тільки оптимізувати операційну діяльність, але й ефективно адаптуватися до криз, мінімізуючи негативний вплив економічних і політичних коливань. Висновки підкреслюють, що система адаптивного управління значно трансформує бізнес-процеси, забезпечуючи здатність до швидкої адаптації.



Адаптивне управління сприяє підвищенню інноваційної активності та оптимізації процесів, що знижує витрати та підвищує продуктивність.

Ключові слова: ефективність системи менеджменту, ефективність менеджменту, бізнес-процеси, ефективність управління бізнес-процесами, адаптивне управління, малий та середній бізнес.

Kopytko Marta Ivanivna professor of management technologies department, KROK University, Head of the Department of Social and Behavioral Sciences, Humanities and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Halika Volodymyr Serhiyovych Postgraduate student, KROK University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-5125-2465>

ADAPTIVE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF DIRECTIVE SYSTEMS FOR BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY THREATS

Abstract. The purpose of this study is to characterize the features of adaptive management in small and medium enterprises (SMEs) aimed at increasing the efficiency of business process management systems under national security threats. Adaptive management in SMEs is identified as a key method for ensuring flexibility and rapid response to changes in both the internal and external business environments. It involves continuous monitoring of market conditions, technological innovations, and consumer sentiments, enabling effective response to crises and swift adaptation of business models. Adaptive management becomes particularly relevant in the context of globalization, economic instability, and political changes where a rapid response to challenges is crucial. A significant aspect of adaptive management is the use of digital technologies and data analytics methodologies. Digital transformation aids in gathering and analyzing large volumes of information about the market and competitors, facilitating timely decision-making. It has been proven that adaptive management is a necessary condition for the success of SMEs in unpredictable conditions. This applies to both large and small markets, where flexibility and quick response to changes can provide significant competitive advantages. It has been established that national threats significantly impact small and medium businesses. Adaptive management and business process management systems together ensure resilience in the face of such threats. This allows not only for the optimization of operational activities but also for effective adaptation to crises, minimizing the negative impact of economic and political fluctuations. The conclusions highlight that the adaptive management system significantly transforms business processes, ensuring the capability for rapid adaptation. Adaptive management enhances innovation activity and process optimization, which reduces costs and increases productivity.



Keywords: Management system efficiency, management efficiency, business processes, business process management efficiency, adaptive management, small and medium enterprises.

Постановка проблеми. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами є сучасним підходом, що заснований на гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу. Цей підхід включає постійний моніторинг ринкових умов, технологічних інновацій, конкурентних дій та споживчих настроїв. Адаптивне управління дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу ефективно відповідати на нові виклики та можливості, швидко модифікувати бізнес-моделі, маркетингові стратегії та операційні процеси в залежності від поточних потреб. Актуальність адаптивного управління в сучасному світі пояснюється зростаючою невизначеністю і динамікою ринкових умов. Глобалізація, економічна нестабільність, політичні зміни, а також пандемії, як недавній COVID-19 й повномасштабне вторгнення, значно ускладнюють передбачення та планування. Підприємства малого та середнього бізнесу, які застосовують адаптивні методи управління, можуть ефективніше вирішувати кризові ситуації, вносячи швидкі корективи у свою діяльність, що допомагає їм виживати і розвиватися незалежно від зовнішніх шоків.

Важливою складовою адаптивного управління є використання передових технологій, зокрема цифрових інструментів і методик аналітики даних. Цифрова трансформація дозволяє зібрати і аналізувати великі обсяги даних про ринок, конкурентів та споживачів, що сприяє своєчасному прийняттю рішень. Інноваційні IT-рішення, такі як штучний інтелект і машинне навчання, підтримують підприємства малого та середнього бізнесу у розробці гнучких стратегій і оперативному управлінні ресурсами, забезпечуючи кращу адаптацію до змін умов.

Відтак, сьогодення реальність демонструє, що адаптивне управління не просто бажана, але і необхідна умова для успіху підприємств малого та середнього бізнесу в умовах непередбачуваності і швидких змін. Це стосується не тільки великих, але й малих ринків, де гнучкість і швидкість можуть забезпечити значні конкурентні переваги. Адаптивне управління відкриває нові можливості для інновацій, росту і стабілізації, дозволяючи підприємствам малого та середнього бізнесу бути в кроці вперед у постійно змінюваних умовах зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження важливих аспектів управління підприємствами малого та середнього бізнесу розкриваються у працях таких вчених, як О. Коваленко, М. Шевченко, І. Семенюк, В. Костюк, Л. Романчук, О. Тараненко, Й. Марченко, Г. Лук'яненко, Л. Василенко, О. Жуков, О. Поліщук, Ф. Бондарчук, В. Калініченко, О. Степаненко, О. Силкін, О. Васильєв, Т. Ковтун, М. Чумак, А. Штангрет та інших. Велика частина теорій і концепцій про підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-



процесів, особливо в умовах загроз національній безпеці, все ще залишається недостатньо розкритою, що підтверджує значущість та актуальність обраної теми.

Метою дослідження є характеристика особливостей адаптивного управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці.

Виклад основного матеріалу. Після повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році діяльність малих та середніх підприємств зазнала значних змін та викликів. Багато підприємств зіткнулися з критичними перебоями в ланцюжках поставок, що зумовлено руйнуванням інфраструктури та логістичними складнощами. Виникла необхідність швидкої реорганізації бізнес-процесів та пошуку альтернативних постачальників та ринків збуту. Частина підприємств була змушена скоротити або повністю призупинити свою діяльність, особливо в регіонах, які зазнали найбільших ушкоджень. Також значно зросла кількість підприємств, що переорієнтували своє виробництво на військові потреби або почали виробляти товари першої необхідності (рис.1).

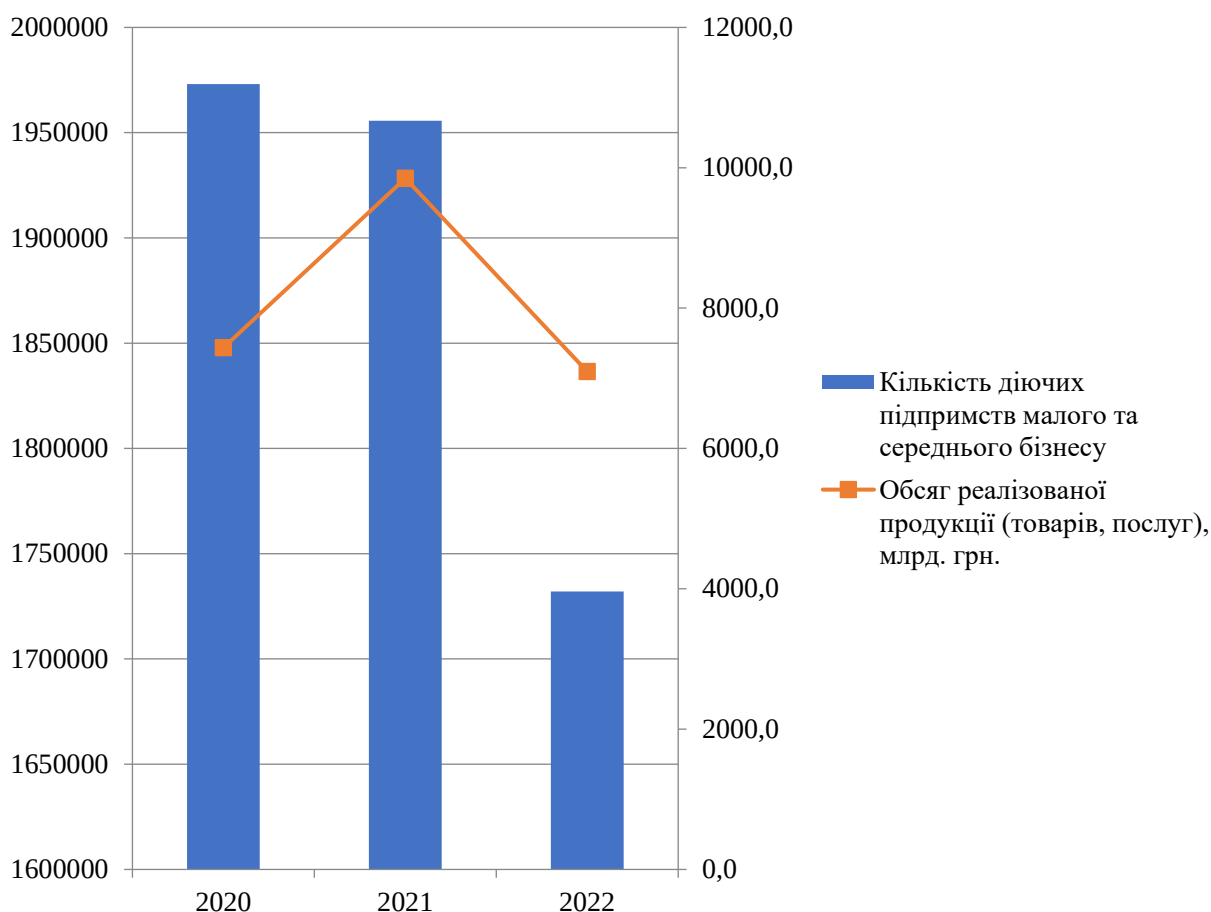
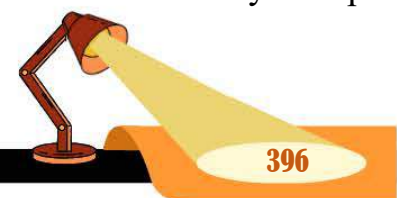


Рис. 1 Динаміка зміни в кількості підприємств малого та середнього бізнесу в Україні за період 2020-2022 рр.





Адаптивне управління підприємством — це підхід, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та покращувати загальну стратегічну гнучкість. В основі адаптивного управління лежить ідея постійного аналізу ринкових тенденцій, потреб споживачів, технологічних інновацій та конкурентного середовища. Цей підхід передбачає використання аналітичних систем, заснованих на даних, для прийняття рішень. Для малого й середнього бізнесу адаптивне управління може стати ключем до виживання та успіху в умовах швидкої зміни ринкових умов [1-3]. Керівні системи бізнес-процесів — це саме ті рішення, які допомагають проектувати, впроваджувати, контролювати та оптимізувати їхні основні бізнес-процеси. Завдяки такого роду системам, підприємства можуть автоматизувати повторювані завдання, забезпечити послідовність у роботі різних відділів та покращити ефективність комунікації між ними [4-5]. Це дозволяє знизити витрати та підвищити загальну продуктивність організації. Для малого й середнього бізнесу, особливо важливо максимально використовувати обмежені ресурси, що робить такого роду системи незамінним інструментом управління (рис.2).

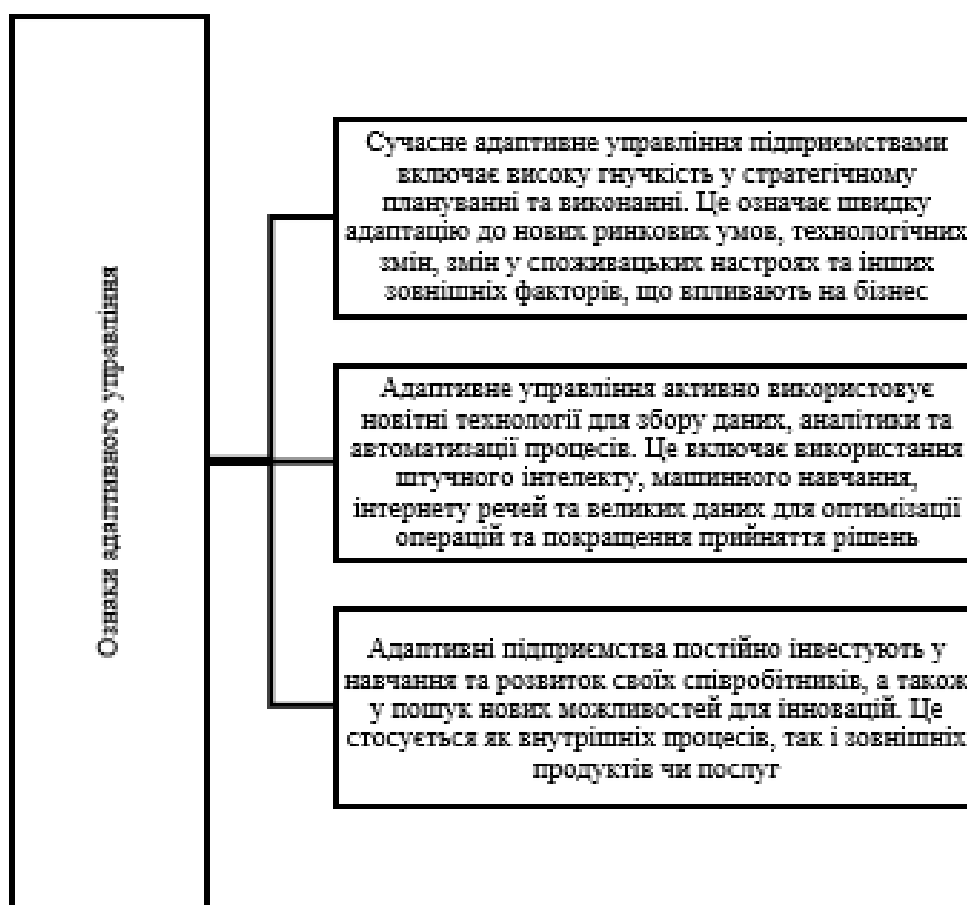


Рис. 2 Характеризуючі ознаки сучасного адаптивного управління підприємством малого та середнього бізнесу



Національні загрози, можуть суттєво впливати на малий і середній бізнес. На рівні підприємств ці загрози можуть призвести до перебоїв у ланцюгах поставок, втрати клієнтів або ресурсів, а також зростання оперативних витрат. В контексті адаптивного управління, важливо не лише реагувати на такі загрози, але й прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії їх мінімізації. Це може включати диверсифікацію постачальників, страхування або створення запасних запасів критичних ресурсів (табл.1).

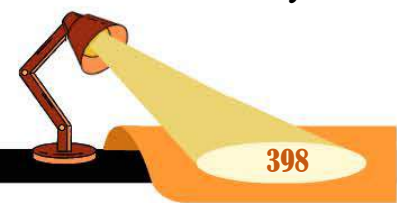
Таблиця 1.

**Вплив загроз національної безпеки на діяльність підприємств
малого та середнього бізнесу**

Перерви у ланцюжках поставок	Зміна ринкових умов:	Зростання операційних витрат та інвестиційної невизначеності
Для малих та середніх підприємств це означає важкість забезпечення необхідних матеріалів або продукції для ведення їхнього бізнесу, що може спричинити зниження виробничих потужностей, підвищення витрат і зменшення доходів	Малі та середні підприємства зіткнулися з втратою клієнтів або ринків, зниженням попиту на продукцію чи послуги, а також необхідністю шукати нові ринки або адаптувати свої продукти та послуги до змінених умов	Нові загрози збільшили витрати на безпеку, страхування, а також витрати, пов'язані з необхідністю дотримання нових регулятивних вимог. Це включає збільшення витрат на забезпечення фізичної та кібербезпеки

Адаптивне управління та керівні системи спільно можуть забезпечити більшу стійкість малого й середнього бізнесу перед обличчям національних загроз. Системи управління бізнес-процесами дозволяють не тільки оптимізувати операційну діяльність, але й швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи більшу контрольованість реакції на кризові ситуації. Це особливо важливо, коли мова йде про зменшення негативного впливу економічних і політичних коливань на бізнес [6-10]. Особлива увага в умовах адаптивного управління повинна бути спрямована на постійне вдосконалення внутрішніх процедур і технологій. Невпинне оновлення процесів, регулярне навчання персоналу, інвестування в нові технології та методи аналізу даних можуть допомогти малому та середньому бізнесу не просто вижити в складних умовах, а й процвітати, випереджаючи конкурентів та ефективно адаптуючись до будь-яких змін ринкового середовища.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що система адаптивного управління значно трансформує бізнес-процеси малих та середніх підприємств, забезпечуючи їх здатність до швидкої адаптації у відповідь на зміни у

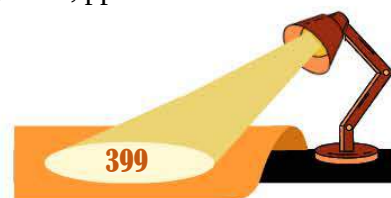




ринкових умовах. Основною перевагою адаптивного управління є його орієнтація на гнучке реагування на несподівані події та тренди, зниження ризиків від негативних наслідків зовнішніх впливів. Це включає в себе не тільки швидку адаптацію до кризових ситуацій, але й вміння використовувати нові можливості для зростання та розширення діяльності. Малі та середні підприємства, які ефективно впроваджують такі системи, можуть оптимізувати свої процеси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Адаптивне управління також сприяє підвищенню інноваційної активності малих та середніх підприємств. Завдяки системному аналізу ринкових даних та зворотного зв'язку від клієнтів, підприємства можуть швидше виявляти необхідність у нововведеннях та ефективніше управляти процесом їх розробки і впровадження. Це означає, що підприємства не просто реагують на зміни, але й активно формують ринкові тренди, що дозволяє їм випереджати конкурентів та краще задовольняти потреби своїх споживачів. Малі та середні підприємства, які практикують адаптивне управління, часто використовують командні підходи та сприяють відкритому обміну ідеями між різними рівнями управління. Це забезпечує вищий рівень задоволеності працівників і їх залученості до досягнення спільних цілей, що є критично важливим для забезпечення стійкості та гнучкості підприємства в умовах постійних змін.

Література:

1. Thompson, R., Henderson, D., Patel, S., Liu, Y., Mikhailova, I. Adaptation strategies for SMEs under economic uncertainty. *Journal of Business Resilience and Adaptation*, Vol. 12, No. 3, 2021, pp. 134-145.
2. Greenfield, L., Rajan, A., Kim, J., Petrova, M., Zinchenko, P. Impact of cybersecurity measures on business efficiency in SMEs. *Cybersecurity and Business Management*, Vol. 5, No. 2, 2021, pp. 210-223.
3. Wallace, H., Singh, R., Chow, L., Borysenko, V., Rossi, G. Leveraging technology for process improvement in turbulent times. *Technology and SME Management*, Vol. 9, No. 1, 2023, pp. 45-57.
4. Bennett, C., Kumar, N., Lee, H., Sorokina, T., Kovalchuk, Y. Business process reengineering for SMEs in high-risk zones. *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. 11, No. 6, 2023, pp. 662-676.
5. Morales, F., Tanaka, M., Gupta, V., Krasnopolsky, A., Liao, C. Enhancing operational resilience through adaptive management practices. *Operations Management Research*, Vol. 8, No. 4, 2023, pp. 241-256.
6. Forsyth, P., Cheng, E., Rahman, M., Fedorchenko, S., Tran, Q. Strategies for managing SMEs in the face of national security concerns. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7, No. 3, 2022, pp. 182-197.
7. Harper, E., Choi, J., Mathur, A., Lukyanova, E., Nguyen, D. Optimization of resource allocation in SMEs during crisis. *Crisis Management Journal*, Vol. 10, No. 2, 2023, pp. 120-134.
8. Ishikawa, Y., Jordan, P., Malik, S., Shevchenko, R., Zheng, L. Digital transformation as a tool for efficiency in SMEs under threat. *Digital Business Review*, Vol. 6, No. 1, 2022, pp. 98-110.





9. Sandoval, L., Fujita, N., Schwartz, M., Melnyk, O., Ho, W. Business continuity planning in SMEs: A reaction to national security challenges. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Vol. 15, No. 4, 2023, pp. 356-369.

10. Nelson, K., Ahmad, I., Park, J., Khrushchev, S., Li, P. The role of leadership in adaptive management of SMEs. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 5, 2022, pp. 438-451.

References:

1. Thompson, R., Henderson, D., Patel, S., Liu, Y., Mikhailova, I. (2021). Adaptation strategies for SMEs under economic uncertainty. *Journal of Business Resilience and Adaptation*, Vol. 12, No. 3, pp. 134-145 [in English].

2. Greenfield, L., Rajan, A., Kim, J., Petrova, M., Zinchenko, P. (2021). Impact of cybersecurity measures on business efficiency in SMEs. *Cybersecurity and Business Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 210-223 [in English].

3. Wallace, H., Singh, R., Chow, L., Borysenko, V., Rossi, G. (2023). Leveraging technology for process improvement in turbulent times. *Technology and SME Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 45-57 [in English].

4. Bennett, C., Kumar, N., Lee, H., Sorokina, T., Kovalchuk, Y. (2023). Business process reengineering for SMEs in high-risk zones. *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. 11, No. 6, pp. 662-676 [in English].

5. Morales, F., Tanaka, M., Gupta, V., Krasnopolsky, A., Liao, C. (2023). Enhancing operational resilience through adaptive management practices. *Operations Management Research*, Vol. 8, No. 4, pp. 241-256 [in English].

6. Forsyth, P., Cheng, E., Rahman, M., Fedorchenko, S., Tran, Q. (2022). Strategies for managing SMEs in the face of national security concerns. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7, No. 3, pp. 182-197 [in English].

7. Harper, E., Choi, J., Mathur, A., Lukyanova, E., Nguyen, D. (2023). Optimization of resource allocation in SMEs during crisis. *Crisis Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 120-134 [in English].

8. Ishikawa, Y., Jordan, P., Malik, S., Shevchenko, R., Zheng, L. (2022). Digital transformation as a tool for efficiency in SMEs under threat. *Digital Business Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 98-110 [in English].

9. Sandoval, L., Fujita, N., Schwartz, M., Melnyk, O., Ho, W. (2023). Business continuity planning in SMEs: A reaction to national security challenges. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Vol. 15, No. 4, pp. 356-369 [in English].

10. Nelson, K., Ahmad, I., Park, J., Khrushchev, S., Li, P. (2022). The role of leadership in adaptive management of SMEs. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 5, pp. 438-451 [in English].

