

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-125-130

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ПОЗИЦІЇ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ

Віктор Алькема¹, Віктор Кінар'юв²

¹Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Аспірант, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail: drvel@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5452-1537>

FEATURES OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES FROM THE PERSPECTIVE OF IMPACT ON NATIONAL SECURITY

Viktor Alkema¹, Viktor Kinarov²

¹Doctor of science (Economics), professor, head of Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: drvel@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5452-1537>

Анотація. Основною метою дослідження є характеристика особливостей з позиції впливу на національну безпеку. Доведено, що адаптивне управління малими підприємствами — це гнучкий, безпековий підхід до управління малим бізнесом, який дозволяє постійно навчатися і коригувати діяльність на основі оперативного зворотного зв'язку та змін умов. Визначено, що малі підприємства виявляються особливо вразливими до коливань зовнішнього економічного середовища, часто першими відчують наслідки будь-яких криз та змін. Охарактеризовано ключову потребу в адаптації до воєнного стану малим підприємствам. Виокремлено ключові характеристики ознаки впливу воєнного стану на формування адаптивної стратегії малих підприємств України. Доведено, що в умовах війни важливим аспектом для виживання бізнесу є здатність швидко реагувати на змінені умови. Малі підприємства, які демонструють високу гнучкість, здатні швидко переорієнтувати виробництво, змінювати асортимент товарів або послуг, і навіть переміщувати свою діяльність в безпечніші регіони. Визначено особливості впливу діяльності малих підприємств України на зміцнення національної безпеки. Встановлено, що на практиці адаптивне управління малими підприємствами може включати переоцінювання бізнес-операцій, маркетингових стратегій та пропозицій продуктів у відповідь на відгуки клієнтів та конкурентний тиск. Доведено, що у контексті глобалізації та зростаючої інтеграції міжнародних ринків, малі підприємства повинні знаходити нові можливості для виходу на міжнародний рівень, одночасно зіштовхуючись із воєнного часу на внутрішньому ринку. Війна в Україні, яка розпочалася у наслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році, мала серйозний вплив на національну безпеку й значно змінивши безпекову діяльність та спрямування малих підприємств. Визначено, що деякі підприємства перейшли на виробництво або торгівлю товарами, необхідними для виживання та оборони, такими як тактичне спорядження, медичні засоби та продукти харчування місцевого виробництва, демонструючи зміну від звичайної комерційної діяльності до тієї, яка підтримує безпосередні потреби населення та військових.

Ключові слова: малі підприємства, адаптація, адаптивне управління, національна безпека, воєнний стан, економічна безпека

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 2, бібл.: 14

Abstract. The main purpose of the study is to characterize the features from the perspective of their impact on national security. It has been proven that adaptive management of small enterprises is a flexible, security-oriented approach to managing small business, which allows for continuous learning and adjusting activities based on operational feedback and changing conditions. It has been determined that small enterprises are particularly vulnerable to fluctuations in the external economic environment, often being the first to feel the consequences of any crises and changes. The key need for adaptation to martial law by small enterprises has been characterized. Key characteristics of the impact of martial law on the formation of an adaptive strategy for small enterprises in Ukraine have been identified. It has been proven that in wartime conditions, an important aspect for business survival is the ability to quickly respond to changed conditions. Small enterprises, which demonstrate high flexibility, are able to quickly reorient production, change the

range of goods or services, and even relocate their activities to safer regions. The peculiarities of the impact of the activities of small enterprises in Ukraine on strengthening national security have been determined. It has been established that in practice, adaptive management of small enterprises may include reassessing business operations, marketing strategies, and product offerings in response to customer feedback and competitive pressure. It has been proven that in the context of globalization and the growing integration of international markets, small enterprises must find new opportunities to enter the international level, while simultaneously facing wartime on the domestic market. The war in Ukraine, which began as a result of a full-scale invasion in 2022, had a serious impact on national security and significantly changed the security activities and directions of small enterprises. It has been determined that some enterprises have switched to manufacturing or trading goods necessary for survival and defense, such as tactical equipment, medical supplies, and locally produced food products, demonstrating a shift from ordinary commercial activity to one that supports the immediate needs of the population and military.

Keywords: *small enterprises, adaptation, adaptive management, national security, martial law,*

Formulas: *0; fig.: 2; tabl.: 2; bibl.: 14*

Постановка проблеми. Сьогодні ринкова економіка слугує як механізм природного відбору, відсіюючи ті компанії та галузі, що не відповідають ринковим стандартам і не можуть вижити. Довготривала державна підтримка не здатна вирішити корінні проблеми, а з плином часу лише погіршує кризові явища. Окрім цього вкрай серйозним викликом стало впровадження воєнного стану. Однак, досвід успішних перетворень демонструє, що українські малі підприємства можуть адаптуватися до нових ринкових й воєнних умов і стати основою для збільшення безпекового потенціалу в майбутньому. Світовий досвід багатьох малих підприємств підтверджує, що постійна адаптація до зовнішніх обставин є вирішальним чинником успіху. Ефективність адаптивного управління безпосередньо залежить від своєчасності і якості аналізу поточних тенденцій та оцінки зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на їх динаміку. Тому важливим завданням є аналіз існуючих методів адаптивного управління, оцінка їх переваг та недоліків, та пошук шляхів для підвищення економічної ефективності взаємодії з постачальниками, використовуючи адаптивні підходи з позиції впливу на національну безпеку. Адаптивне управління малими підприємствами — це гнучкий, безпековий підхід до управління малим бізнесом, який дозволяє постійно навчатися і коригувати діяльність на основі оперативного зворотного зв'язку та змін умов. Цей стиль управління особливо важливий для малих підприємств, де ресурси часто обмежені, а

здатність швидко адаптуватися до змін на ринку може визначати успіх або невдачу бізнесу. Він передбачає встановлення конкретних, вимірюваних цілей, розробку стратегій для їх досягнення, моніторинг результатів, а потім використання цих знань для системи прогнозування. Цей ітеративний процес допомагає суб'єктам безпеки експериментувати з різними стратегіями, вчитися на помилках та ефективніше використовувати можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження адаптивного управління було увагою багатьох вчених, зокрема: М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, Д. Ковальов, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мігус, І. Мойсеєнко, В. Мунтіян, С. Мочерний, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, Т. Сухорукова, Р. Тринько, М. Флейчук, В. Франчук, Л. Шемаєва, Т. Шира, В. Шлемко, В. Шликов, А. Штангрет та інші. Попри це, питання визначення і дослідження функціонування малих підприємств з позиції впливу на національну безпеку, досі залишається актуальним.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є характеристика особливостей адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малі підприємства є особливо вразливими до коливань зовнішнього економічного середовища, часто першими відчуваючи наслідки будь-

яких криз та змін. Ці обставини часто спричиняють серйозні труднощі, які ускладнюють їхнє зростання та успіх [1-3]. Адаптивне управління покликане уможливити забезпечення економічної безпеки малих підприємств [4-6]. Сучасний період, особливо в умовах триваючої війни в Україні, кардинально відрізняється від минулих, маючи значний вплив на економіку країни і, зокрема, на безпековий розвиток малих підприємств.

Непередбачуваний характер подій зробив важким прогнозування проблем, з якими зіткнулись підприємства, а війна змінила різні аспекти їх діяльності: фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, іміджеву. До цього часу бізнеси продовжують відчувати руйнівний вплив війни і зіштовхуються з новими викликами. Однак, деякі малі підприємства змогли адаптуватися до цих надзвичайно складних умов (рис.1).

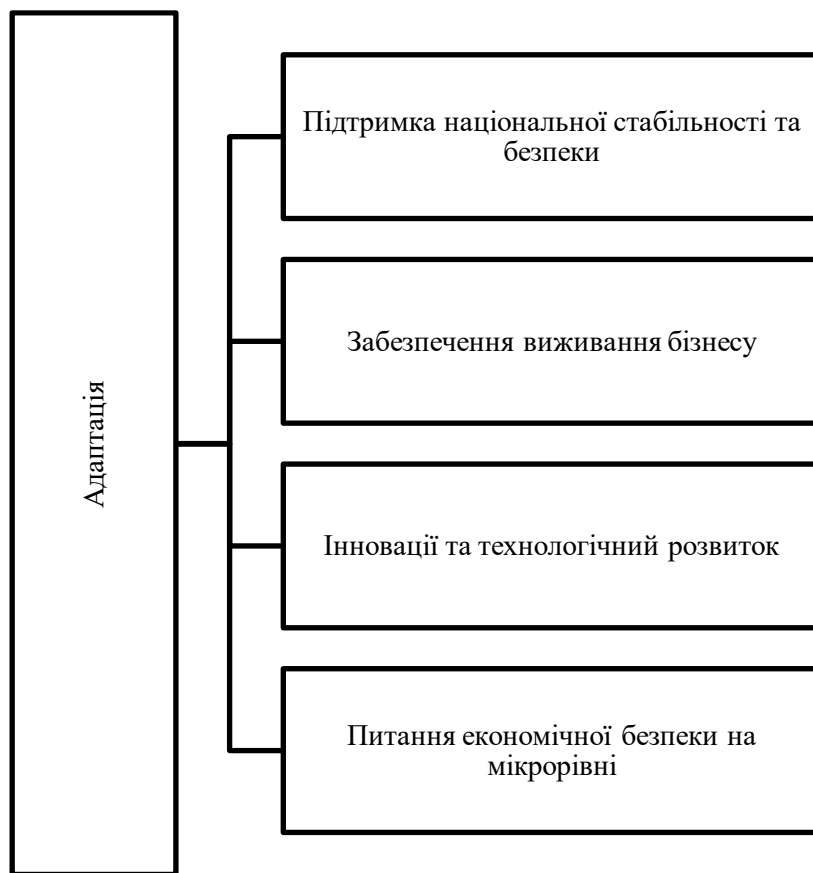


Рис. 1. Потреби в адаптації до воєнного стану малими підприємствам

Джерело: сформовано авторами

Війна в Україні, яка розпочалася у наслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році, мала серйозний вплив на національну безпеку й значно змінила безпекову діяльність та спрямування малих підприємств. Спочатку багато малих підприємств у регіонах, які безпосередньо постраждали від активних бойових дій, зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, перебоями в ланцюжках поставок та різким зниженням попиту з боку споживачів, що

призвело до закриття або значного обмеження їх діяльності. Однак стійкість та адаптивність українських підприємців стали очевидними, оскільки багато хто змінив свої бізнес-моделі для адаптації до нової реальності. Деякі підприємства перейшли на виробництво або торгівлю товарами, необхідними для виживання та оборони, такими як тактичне спорядження, медичні засоби та продукти харчування місцевого виробництва, демонструючи

зміну від звичайної комерційної діяльності до тієї, яка підтримує безпосередні потреби населення та військових.

Можливість виробляти критично важливі предмети в межах країни допомагає задовольняти потреби

цивільного населення та військових, незважаючи на зовнішні блокади або атаки на ланцюжки поставок, що суттєво вплинуло на забезпечення національної безпеки (табл.1).

Таблиця 1. Ключові характеризуючі ознаки впливу воєнного стану на формування адаптивної стратегії малих підприємств України

№	Ознака	Сутність
1	Гнучкість та швидка реакція	В умовах війни важливим аспектом для виживання бізнесу є здатність швидко реагувати на змінені умови. Малі підприємства, які демонструють високу гнучкість, здатні швидко переорієнтувати виробництво, змінювати асортимент товарів або послуг, і навіть переміщувати свою діяльність в безпечніші регіони
2	Фокус на локальні потреби та самодостатність	Під час війни, коли імпорт може бути обмежений або неможливий, малі підприємства часто переорієнтуються на задоволення локальних потреб. Це включає виробництво товарів та послуг, критично важливих для підтримки повсякденного життя та військових потреб, таких як харчі, одяг, медичні прилади, ремонт інфраструктури та інші
3	Зміцнення спільноти та співпраця	Воєнний стан сприяє зміцненню зв'язків між місцевими бізнесами та спільнотами. Малі підприємства можуть використовувати співпрацю та партнерства для посилення власної стійкості, спільного використання ресурсів та обміну інформацією
4	Інвестиції в інновації та технології	Війна часто стимулює технологічні інновації, оскільки існує висока потреба в нових рішеннях для вирішення специфічних викликів. Малі підприємства можуть вкладати в розробку інноваційних продуктів та послуг, таких як дрони, кібербезпека, енергонезалежність, які не тільки вирішують військові та цивільні потреби, але й сприяють довгостроковому розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами

Зауважимо, що безпекова еволюція малих підприємств в Україні сприяла інноваціям та адаптації до новітніх технологій, які є необхідними для сучасної війни та довгострокової національної безпеки. Відтак, підприємства інвестували в передові технології, такі як дрони та рішення в галузі кібербезпеки, щоб задовольнити нові вимоги. Цей технологічний перехід не тільки підтримує безпосередню військову кампанію, але й закладає основу для майбутньої економічної безпеки та оборонних можливостей. Адаптуючись до цих нових ролей, малі підприємства не тільки забезпечують своє виживання, але й значно вносять вклад у інфраструктуру національної безпеки, демонструючи критичну роль приватного сектору в

національній обороні під час воєнного стану (табл.2).

Зменшення кількості діючих малих підприємств в Україні за останній рік можна в значній мірі пояснити прямими та непрямими наслідками триваючого конфлікту та введенням воєнного стану. Воєнний стан, введений як надзвичайний захід, включає різноманітні обмеження, такі як комендантська година, обмеження на переміщення та посилені заходи безпеки, що порушують звичайну безпекову діяльність бізнесу. Крім того, фізичні небезпеки, пов'язані з конфліктом, включаючи пошкодження інфраструктури та ризики для особистої безпеки, змусили багато підприємств тимчасово закритися або повністю припинити діяльність.

Таблиця 2. Вплив діяльності малих підприємств України на зміцнення національної безпеки

№	Вплив	Характеристика
1	Економічна стабільність	Малі підприємства створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню. Це допомагає підвищити рівень життя громадян і зменшити соціальну напруженість, яка може бути потенційним джерелом внутрішньої нестабільності
2	Децентралізація економіки	Малі підприємства часто розташовані за межами великих метрополій, що сприяє економічній децентралізації. Це зменшує вразливість національної економіки до локальних криз, наприклад, у випадку атак чи природних катастроф, оскільки економічна активність розподілена більш рівномірно по всій території країни
3	Підтримка обороноздатності	Малі підприємства можуть сприяти розвитку оборонної промисловості, виробляючи компоненти, обладнання чи навіть інноваційні технології для військових потреб. Це підвищує здатність країни швидко реагувати на військові загрози та зменшує залежність від іноземних постачальників
4	Інноваційний потенціал	Малі підприємства є джерелом інновацій, що може бути застосовано у сферах, критично важливих для національної безпеки, таких як кібербезпека, високотехнологічне виробництво, та інші. Інновації можуть забезпечити стратегічну перевагу та зміцнити національну оборону

Джерело: сформовано авторами за даними [8-11]

Невизначеність та нестабільність, викликані війною, також стримували інвестиції та призвели до дефіциту

ресурсів, ускладнюючи бізнес-середовище для малих підприємств (рис.2).

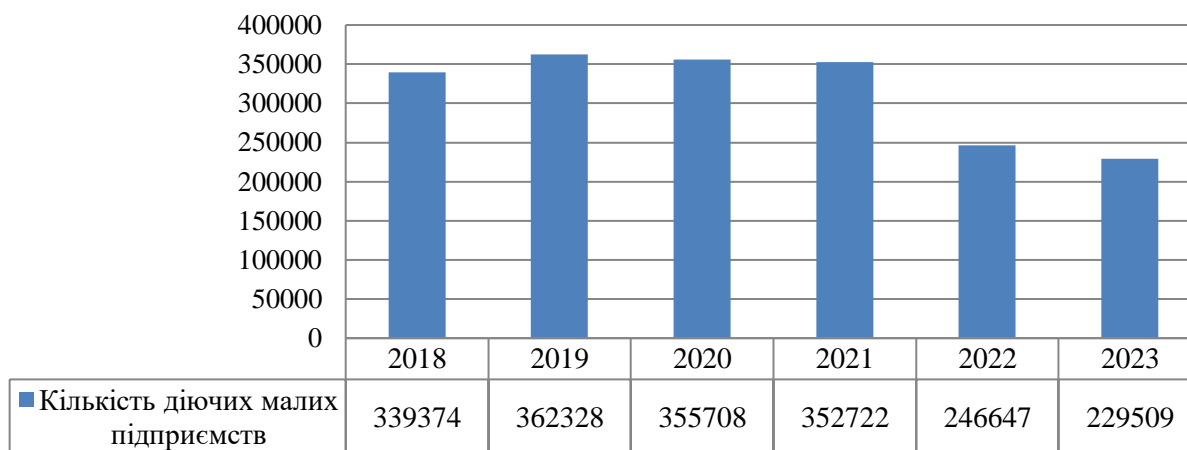


Рис. 2. Тенденційний аналіз кількості діючих малих підприємств України за 2018-2022 рр., од.

Джерело: сформовано авторами за даними [7]

Зазначимо, що економічні наслідки цих умов були серйозними, із значним впливом на внутрішній ринок та споживчі витрати. Багато малих підприємств, які часто працюють з невеликими прибутками та значною мірою залежать від місцевого попиту, виявили, що їм все важче підтримувати свою діяльність на тлі зростання витрат і зниження купівельної спроможності споживачів. Відведення урядових ресурсів та уваги на оборону та безпосередні гуманітарні потреби також означало меншу підтримку бізнес-сектору, включаючи менше стимулів або заходів

підтримки для малих підприємств, які борються з цими складними умовами. Таким чином, ці поєднані фактори сприяли помітному зменшенню кількості малих підприємств, які діють в Україні за останній рік, що негативно вплинуло на забезпечення національної безпеки, зокрема.

Висновки. Підсумовуючи, слід ще раз наголосити, що на практиці адаптивне управління малими підприємствами може включати переоцінювання бізнес-операцій, маркетингових стратегій та пропозицій продуктів у відповідь на відгуки клієнтів та

конкурентний тиск. На нашу думку, саме безпекові технології відіграють важливу роль у сприянні цій адаптивності, з інструментами, які надають дані в режимі реального часу про поведінку споживачів, візерунки продажів та фінансові показники. Приймаючи культуру гнучкості та стійкості, малі підприємства можуть краще орієнтуватися в невизначеності ринку, за потреби коригувати свої бізнес-моделі та сприяти сталому зростанню та інноваціям. Цей підхід допомагає не лише управляти поточними викликами, а й планувати довгостроковий безпековий розвиток.

При цьому, у контексті глобалізації та зростаючої інтеграції міжнародних ринків, малі підприємства повинні знаходити нові можливості для виходу на міжнародний рівень, одночасно зіштовхуючись із

воєнного часу на внутрішньому ринку. При цьому саме адаптація й безпекова діяльність стає ключовою для розбудови технічної бази та основних активів малих підприємств, сприяючи економічному зростанню й зміцненню національної безпеки в цілому. Трансформація економічних відносин та загострення воєнного стану вимагають від керівництва малих підприємств застосування новітніх методів адаптивного управління для підтримки безпекового розвитку. Науковий прогрес у сфері управління спонукає до постійної адаптації та безпеки, що є необхідним для уникнення ризиків та забезпечення стійкості роботи малих підприємств, незалежно від поточних викликів чи кризових явищ.

Література:

1. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., & Mykytyuk, O. Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 1-9.
2. Sylkin, O., Shtangret, A., Ogirko, O., & Melnikov, A. Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of the application of anti-crisis management: Practical aspect. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14(4), 2018, 926-940.
3. Česnyienė, R., & Neverkevič, M. Obstacles to implementing initiatives of social responsibility in small and medium-size firms. *Business, Management and Economics Engineering*, 8(1), 2010, 261-270.
4. Apsalone, M., & Šumilo, Ērika. Socio-cultural factors and international competitiveness. *Business, Management and Economics Engineering*, 13(2), 2015, 276-291
5. Kopytko, M., Fleychuk, M., Vereskliia, M., Petryshyn, N., & Kalynovsky, A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 2021, 299-309.
6. Jarvis, M., & Tint, P. The formation of a good safety culture at enterprise. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 2009, 169-180
7. State Statistics Service. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.02.2024)
8. Gurieva, L. K., Akhmetshin, E. M., Savicheva, A. N., Kataeva, V. I., & Norkina, A. N. (2016). Theoretical foundations of management of the organization: development, types of structures, management methods of control. *International Business Management*, 10(22), 2016, 5406-5416.
9. Stasytyte, V., & Aleksienė, L. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 2015, 140-148
10. Navickas, V., Skačkauskienė, I., & Navikaitė, A. Theoretical investigation of trust in small and medium sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 15(2), 2014, 160-169
11. Alkema, V., & Melenchuk, V. Logistics ensuring the performance of security and defense tasks in conditions of hybrid warfare. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 2022, 71-81
12. Акімова, Л. М., Акімов, О. О., Мігус, І. П., Коваль, Я. С., & Дмитренко, В. І. (2021). Удосконалення методологічного підходу до оцінювання впливу державного управління на забезпечення економічної безпеки держави. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35),
13. L. G. Shemayeva, I. P. Mihus, V. M. Shemayev, V. V. Shemayev, & L. M. Melnyk. (2021). Application of the model of cross-optimization of financial and material flows in the mechanism of provision of financial security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33), 400-410. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207078>.
14. Mihus, I. P., Haman, P. I., Andriyenko, M. V., & Koval, Y. S. (2019). The state of economic security of ukrainian banking institutions and the effect of economic reforms on formation of anti-crisis measures. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 32-43. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171997>