

УДК 658:338.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.94.362299>

АДАПТИВНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Фролова Н. Л., к.е.н., доцент
(ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ ім.В. Н. Каразіна)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5366-3006>

Досліджено сучасний стан і динамічні тенденції ділової активності суб'єктів підприємництва, що дозволило ідентифікувати посилення деструктивного впливу структурних факторів, які обмежують процеси відновлення та сталого розвитку бізнесу. Обґрунтовано, що на сучасному етапі функціонування малий і середній бізнес розвивається під впливом комплексної сукупності взаємодетермінованих глобальних і національних чинників, які не лише формують параметри бізнес-середовища, а й задають траєкторії трансформації бізнес-моделей. Вивчено підходи до визначення змісту категорії бізнес-моделі та типологізації її видів. Встановлено, що в умовах зростаючої турбулентності середовища адаптивність трансформується у ключову імперативу функціонування підприємств, відображаючи їх здатність до своєчасної ідентифікації змін, комплексної оцінки їх впливу та оперативної перебудови бізнес-процесів і архітектури створення цінності. Запропоновано адаптивну бізнес-модель розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних елементів, що здатна до безперервної трансформації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Розкрито системні характеристики адаптивних бізнес-моделей, серед яких домінують динамічність, гнучкість, варіативність, інтегрованість ризиків, інноваційність, стійкість. Деталізовано поетапну логіку адаптивної трансформації бізнес-моделей, що включає: діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища; ідентифікацію та оцінювання ризиків; аналіз релевантності поточної бізнес-моделі; проектування адаптивної конфігурації; імплементацію змін; моніторинг із використанням механізмів зворотного зв'язку; циклічну адаптацію на засадах

© Фролова Н.Л.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 94, 2026



Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

безперервного вдосконалення.

Ключові слова: малий та середній бізнес, розвиток, бізнес-моделі, невизначеність, адаптивність, динамічність, етапність.

ADAPTIVE BUSINESS MODELS FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT IN UNCERTAINTY CONDITIONS

***Frolova N. L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
(Karazin Business School, VN Karazin Kharkiv National University)***

The current state and dynamic trends of business activity of business entities have been studied, which allowed us to identify the increasing destructive impact of structural factors that limit the processes of recovery and sustainable development of business. It is substantiated that at the current stage of functioning, small and medium-sized businesses develop under the influence of a complex set of mutually determined global and national factors that not only shape the parameters of the business environment, but also set the trajectories of business model transformation. The global factors that determine the conditions for the functioning of small and medium-sized businesses include, first of all, the increase in the level of uncertainty of the world economy, caused by high volatility of financial markets, inflationary fluctuations, instability of exchange rates and periodic crisis phenomena that affect the availability of resources, the cost of capital and effective demand. It has been found that national factors inherent in Ukraine significantly increase the level of uncertainty in the functioning of small and medium-sized businesses and have a predominantly systemic impact. It is emphasized that the most threatening and destabilizing impact is caused by martial law and the security risks associated with it, which are accompanied by the destruction of production and transport infrastructure, forced relocation of enterprises, reduction of sales markets, shortage of labor resources and reduction of investment activity. Approaches to defining the content of the business model category and typology of its types are studied. It is established that in conditions of increasing environmental turbulence, adaptability is transformed into a key imperative for the functioning of enterprises, reflecting their ability to timely identify changes, comprehensively assess their impact and promptly restructure business processes and the architecture of value creation. It is proposed to consider an adaptive business model as a dynamic system of interconnected elements capable of continuous transformation in accordance with changes in the external and internal environment. The systemic characteristics of adaptive business models are revealed, among which dynamism, flexibility, variability, risk integration, innovation, and sustainability dominate. The step-by-step logic of adaptive transformation of business models is detailed, including: diagnostics of the external and internal environment; identification and assessment of risks; analysis of the relevance of the current business model; design of an adaptive configuration; implementation of changes; monitoring using feedback mechanisms; cyclical adaptation based on continuous improvement.

Keywords: *small and medium-sized businesses, development, business models, uncertainty, adaptability, dynamism, stages.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку малого та середнього бізнесу характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлений поєднанням економічних, політичних та технологічних викликів. Для України ці процеси посилюються впливом воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів,

зниженням платоспроможного попиту та загальною нестабільністю зовнішнього середовища. За таких умов традиційні підходи до ведення бізнесу, що базуються на відносно стабільних параметрах функціонування, втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність пошуку нових рішень.

Одним із ключових напрямів забезпечення життєздатності та розвитку малого і середнього бізнесу є трансформація бізнес-моделей відповідно до змін середовища функціонування. Класичні бізнес-моделі, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, не здатні своєчасно реагувати на швидкоплинні зміни, що потребує переходу до адаптивних моделей, які характеризуються гнучкістю, варіативністю та здатністю до швидкої перебудови внутрішніх процесів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у розробленні концептуальних засад формування адаптивних бізнес-моделей малого та середнього бізнесу, здатних забезпечити їх ефективне функціонування та розвиток в умовах критичної невизначеності та ризикогенності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку бізнес-моделей досліджувалася у працях широкого кола науковців, серед яких: В. Дикань, О. Зибарева, А. Касич, М. Осадчий, В. Павлова, Л. Уніят, Л. Шостак та ін. [1-7]. У дослідженнях зазначених науковців розкрито сутність поняття бізнес-моделей, їх типологію та ключові характеристики, а також обґрунтовано доцільність їх застосування. Однак, проблематика адаптації бізнес-моделей суб'єктів малого та середнього підприємництва в умовах високої невизначеності та ризикогенності середовища залишається недостатньо дослідженою. У цьому контексті набуває значущості інтеграція адаптивних механізмів із ризик-орієнтованим управлінням, що забезпечує не лише

реактивну, а й проактивну стійкість бізнесу.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування адаптивних бізнес-моделей малого та середнього бізнесу в умовах невизначеності та їх трансформація з урахуванням наростаючих ризиків.

Виклад основного матеріалу. Останні роки стали суттєвим викликом для підприємницького сектору, що проявилось у зниженні ділової активності, руйнуванні інфраструктури та значних втратах дохідності компаній. Значення індексу ділової активності (UBI) демонструє стійку негативну динаміку: станом на березень 2026 року показник знизився до 32,9 балів зі 100 можливих (порівняно з 38,6 у березні та 36,8 у грудні минулого року (рис. 1)). Практично за два місяці поточного року середня завантаженість виробничих потужностей бізнес-суб'єктів знизилася з 64,8 % до 52,4 %. Критично низьким залишається рівень поточної фінансової стійкості – лише 2,4. При цьому слід вказати і на суттєвий дефіцит кадрів – 12,7 % респондентів оцінили його як катастрофічний (ставить під загрозу існування бізнесу) і 21,7 % як критичний (перешкоджає виконанню частини функцій). Оцінки бізнесом перспектив розвитку країни також залишаються переважно песимістичними. Результати опитування свідчать, що респонденти ідентифікують п'ять ключових системних факторів, які стримують відновлення та розвиток бізнесу, причому всі вони мають структурний, а не операційний характер, що обумовлює обмежену ефективність точкових короткострокових заходів підтримки. До таких факторів віднесено загальну невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації в країні (48,4 %), непередбачуваність державної політики (48,2 %), недостатній рівень платоспроможного попиту (47,5 %), обмежений доступ до фінансових ресурсів (46,7 %), а також дефіцит кваліфікованої

робочої сили (45,5 %) [8, 9]. Однак, незважаючи на зазначене, малий і середній бізнес продовжує відігравати ключову стабілізуючу роль в економіці (99,98 % від загальної кількості суб'єктів, забезпечують 74 % робочих місць,

створюють 64% доданої вартості [9]), компенсуючи структурні втрати, забезпечуючи зайнятість і підтримуючи економічну стійкість в умовах скорочення активності великих підприємств.

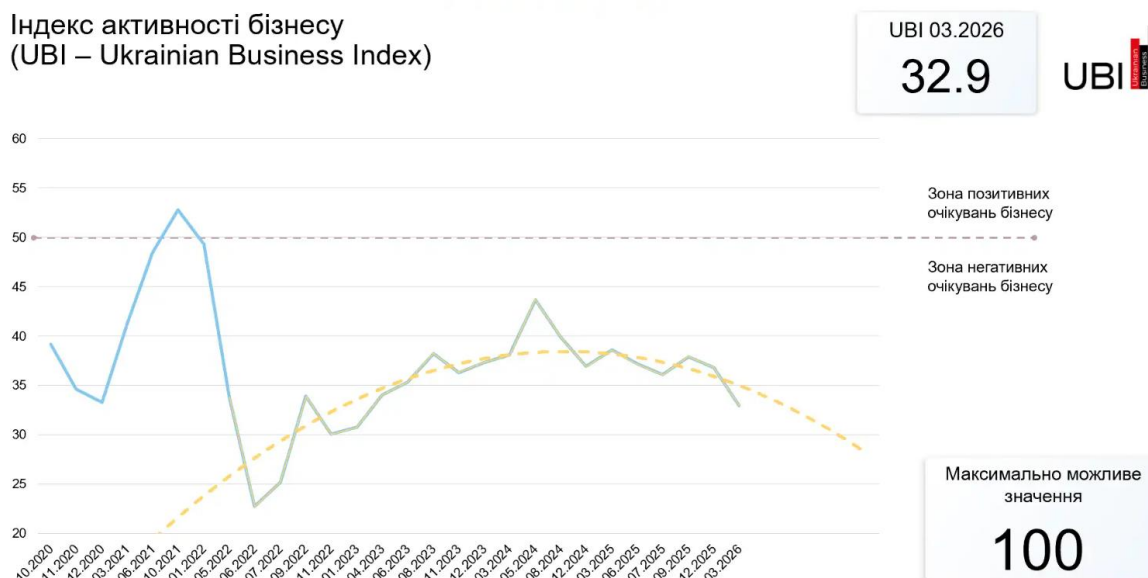


Рис. 1. Динаміка індексу ділової активності (UBI) [9]

З урахуванням визначальної ролі малого та середнього бізнесу в забезпеченні економічної стабільності актуалізується необхідність ґрунтовного аналізу факторів середовища функціонування суб'єктів цього сектору. Слід зазначити, що на сучасному етапі розвиток малого та середнього бізнесу відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних глобальних і національних факторів, які не лише формують середовище його функціонування, а й визначають вектори трансформації бізнес-моделей.

До глобальних факторів, що визначають умови функціонування малого та середнього бізнесу, насамперед, належить зростання рівня невизначеності світової економіки, зумовлене високою волатильністю фінансових ринків, інфляційними коливаннями, нестабільністю валютних курсів і періодичними кризовими явищами, що впливають на доступність ресурсів,

вартість капіталу та платоспроможний попит. Разом із цим суттєвого значення набуває й трансформація глобальних ланцюгів створення вартості, яка проявляється у порушенні логістичних зв'язків, регіоналізації виробництва, зміні торговельних маршрутів і переорієнтації ринків збуту, що підвищує ризики для суб'єктів господарювання, особливо в експортно орієнтованих секторах. Важливим чинником виступає також прискорена цифровізація економіки, яка супроводжується розвитком електронної комерції, платформних рішень, цифрових екосистем і нових форматів взаємодії з клієнтами, трансформуючи традиційні бізнес-процеси та підвищуючи вимоги до технологічної адаптивності підприємств. Паралельно відбувається інтенсифікація інноваційних процесів і технологічних зрушень, що обумовлює необхідність постійного оновлення продуктів, послуг і управлінських практик. Додатковий дестабілізуючий вплив здійснюють

глобальні кризові явища, зокрема пандемії, енергетичні дисбаланси та геополітичні конфлікти, які спричиняють зростання витрат, скорочення попиту та загальне ускладнення умов ведення бізнесу, посилюючи вимоги до гнучкості та стійкості малого і середнього бізнесу.

Слід також звернути увагу на те, що національні фактори, притаманні Україні, суттєво підсилюють рівень невизначеності середовища функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу та мають переважно системний характер впливу. Насамперед, найбільш загрозливого та дестабілізуючого впливу завдають воєнний стан та пов'язані з ним безпекові ризики, що супроводжуються руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, вимушеною релокацією підприємств, скороченням ринків збуту, дефіцитом трудових ресурсів і зниженням інвестиційної активності. Нині значна частка суб'єктів малого та середнього бізнесу зазнала суттєвого падіння фінансових результатів, що додатково ускладнює їх відновлення та розвиток. Вагомими залишаються й макроекономічні виклики, зокрема інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу та обмежений доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює довгострокове планування господарської діяльності та стримує інвестиційну й інноваційну активність підприємств. Обмежений доступ до фінансування, зумовлений високими ризиками ведення бізнесу, призводить до домінування внутрішніх джерел фінансування, що, у свою чергу, звужує можливості масштабування та технологічного оновлення суб'єктів малого та середнього підприємництва. Окрему групу становлять інституційні чинники, серед яких вагоме місце посідають недосконалість регуляторного середовища, адміністративні бар'єри та обмежена ефективність механізмів державної підтримки, що ускладнює реалізацію

підприємницького потенціалу. Варто виділити і трансформаційні процеси, пов'язані з євроінтеграційним курсом України, які, з одного боку, відкривають нові можливості для розвитку даного сектору, зокрема у сфері експорту, залучення інвестицій і доступу до міжнародних програм підтримки, а з іншого – вимагають адаптації до жорсткіших стандартів і правил ведення бізнесу. Сукупність перелічених глобальних та національних факторів формує високодинамічне, ризикогенне та слабо прогнозоване середовище, в якому функціонує малий та середній бізнес України. За таких умов традиційні, статичні бізнес-моделі втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переходу до адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечити гнучкість у прийнятті рішень, швидку трансформацію бізнес-процесів та інтеграцію механізмів управління ризиками.

У науковій літературі бізнес-модель традиційно розглядається як логіка створення, доставки та привласнення цінності підприємством [1]. Класичні підходи до її формування базуються на структуризації ключових елементів діяльності, серед яких основними є ціннісна пропозиція, цільові споживачі, канали збуту, ресурси, ключові процеси та джерела доходів. Слід відзначити, що найбільш поширені бізнес-моделі формувалися в умовах відносної стабільності ринкового середовища, що визначило їх орієнтацію на ефективність, масштабування та оптимізацію витрат. До таких моделей можна віднести: виробничо-орієнтовані моделі (фокус на ефективності виробництва); процесно-орієнтовані (акцент на ефективності бізнес-процесів); торговельно-посередницькі моделі (орієнтація на збут і канали реалізації); сервісні моделі (надання послуг як основного джерела цінності); інтегровані моделі (поєднання кількох видів діяльності) [2-3]. Разом із тим, розвиток підходів до бізнес-

моделювання призвів до появи структурованих інструментів, зокрема канви бізнес-моделі, яка дозволяє систематизувати ключові компоненти діяльності підприємства. Однак, незважаючи на методологічну цінність, класичні бізнес-моделі мають низку суттєвих обмежень у контексті функціонування в умовах невизначеності, пов'язані з їх відносною статичністю, що проявляється у фіксованості елементів та слабкій здатності до оперативної трансформації, а також орієнтації на прогнозоване середовище, що знижує їх ефективність за умов високої волатильності. У цьому контексті слід зазначити, що у середовищі, яке постійно трансформується під впливом глобальних і національних факторів, така статичність обмежує здатність підприємств своєчасно реагувати на зміни і підвищує їх вразливість до зовнішніх шоків.

Зважаючи на це, вчені звертають увагу на більш сучасні гнучкі моделі. Так, у роботі [6] авторами наведено доволі широку класифікацію бізнес-моделей за різними ознаками: джерелом створення цінності (продукт як сервіс; платформа; екосистемна модель); типом взаємодії з клієнтами (інтеграція з користувачами; модель підписки; Freemium-модель); технологічною основою (цифрові інновації; модель відкритих інновацій; фокусування на інноваційній мережі); стратегічною метою (модель «зелених інновацій»; циркулярна економіка; диверсифікація продуктів). Колективом авторів [7] визначено, що ефективність інноваційних бізнес-моделей підприємств обумовлюється цифровізацією операційних та управлінських процесів, використанням великих даних і штучного інтелекту, розвитком інтерактивної взаємодії з клієнтами, а також застосуванням платформних та підписних моделей, що сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності. Саме такими характеристиками, на думку

вчених, мають володіти інноваційні бізнес-моделі [7]. Ґрунтуючись на цьому, можна констатувати еволюцію бізнес-моделей від стабільно орієнтованих до таких, що характеризуються високою гнучкістю та здатністю до безперервної трансформації. З огляду на це, виникає потреба у порівняльному аналізі класичних та інноваційних бізнес-моделей з метою обґрунтування необхідності трансформації бізнес-підходів в умовах невизначеності.

Насамперед, слід зазначити, що класичні бізнес-моделі орієнтовані на забезпечення стабільності та підвищення ефективності функціонування в умовах відносно передбачуваного середовища, характеризуються фіксованою структурою, стабільною ціннісною пропозицією та стандартизованими бізнес-процесами. Управління ризиками в межах таких моделей має переважно реактивний характер, рівень інноваційності є обмеженим, а швидкість змін доволі низькою. На противагу цьому адаптивні бізнес-моделі формуються в умовах динамічного середовища і орієнтовані на забезпечення гнучкості та стійкості розвитку, відзначаються динамічною структурою, варіативною ціннісною пропозицією, здатністю до швидкої трансформації бізнес-процесів, а також проактивним підходом до управління ризиками. Такі моделі мають високий рівень інноваційності та швидкість реагування на зміни. Отже, слід зазначити, що ключова відмінність між класичними та адаптивними бізнес-моделями полягає у різній здатності до реагування на зміни зовнішнього середовища: якщо класичні моделі спрямовані на оптимізацію діяльності в умовах стабільності, то адаптивні – на забезпечення стійкості через безперервну трансформацію. В умовах невизначеності саме адаптивні бізнес-моделі формують основу ефективного розвитку підприємств, що обумовлює необхідність їх теоретичного обґрунтування та практичної

імплементатії.

Нині адаптивність виступає як ключова характеристика сучасного бізнесу, що відображає здатність підприємства своєчасно ідентифікувати зміни середовища, оцінювати їх вплив та оперативно трансформувати власну діяльність. Адаптивність передбачає не лише реактивну поведінку, але й проактивне формування нових можливостей розвитку, що особливо важливо в умовах невизначеності. Доцільність впровадження адаптивних бізнес-моделей обумовлюється низкою факторів. По-перше, зростанням частоти та масштабності кризових явищ, що потребує від суб'єктів малого та середнього підприємництва здатності швидко перебудовувати операційні та стратегічні підходи. По-друге, необхідністю забезпечення стійкості бізнесу, яка досягається не шляхом збереження стабільності, а через гнучкість і варіативність функціонування. По-третє, посиленням ролі інновацій та цифрових технологій, що вимагає постійного оновлення бізнес-моделі та інтеграції нових інструментів у діяльність підприємства. По-четверте, зростанням значущості ризик-орієнтованого управління, яке передбачає врахування потенційних загроз і можливостей при формуванні бізнес-рішень.

Ґрунтуючись на цьому адаптивну бізнес-модель слід розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних елементів, що здатна до безперервної трансформації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому слід враховувати, що її ключовою відмінністю є не лише гнучкість окремих компонентів, але й наявність механізмів швидкої перебудови бізнесу.

Ключовими характеристиками адаптивної бізнес-моделі слід визначити такі як:

– динамічність – здатність до постійного оновлення структури бізнес-

моделі;

– гнучкість – можливість швидкої зміни окремих елементів (ресурсів, процесів, каналів);

– варіативність – наявність альтернативних сценаріїв функціонування;

– інтегрованість ризиків – врахування ризиків у процесі формування бізнес-рішень;

– інноваційність – орієнтація на впровадження нових технологій та підходів;

– стійкість – здатність зберігати функціональність у кризових умовах.

З урахуванням визначених характеристик підхід до побудови адаптивної бізнес-моделі має базуватися на трансформації класичних елементів бізнес-моделі шляхом надання їм адаптивних властивостей. Структурно та функціонально дану модель слід відобразити як інтеграцію операційного, ресурсного, ризик-орієнтованого та адаптаційного контурів. Зокрема, операційний контур визначає динаміку функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу і забезпечує реалізацію бізнес-моделі на практиці. Його ключовими характеристиками є: гнучкість бізнес-процесів, що передбачає можливість їх оперативної зміни залежно від умов середовища; адаптивність каналів збуту, яка забезпечує швидке реагування на зміну попиту; гнучкість операційної структури, що дозволяє трансформувати організаційні зв'язки без втрати ефективності. У свою чергу, ресурсний блок формує основу забезпечення функціонування моделі та передбачає гнучку конфігурацію ресурсів, що проявляється у можливості їх швидкого перерозподілу між напрямками діяльності. Важливим елементом є диверсифікація джерел ресурсного забезпечення, яка знижує залежність від окремих постачальників та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Особливе місце у запропонованій моделі

займає ризик-орієнтований блок, який, на відміну від традиційних підходів, інтегрується безпосередньо у процес формування та реалізації бізнес-рішень і включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та моніторинг, а також передбачає їх системну інтеграцію у процес управління. Ключовою відмінністю є орієнтація не лише на мінімізацію негативних наслідків, а й на трансформацію ризиків у можливості розвитку, що відповідає принципам антикрихкого управління.

Реалізувати такі трансформаційні зміни слід поетапно, забезпечуючи безперервний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, використання зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень, а також оперативну перебудову елементів бізнес-моделі.

Етап 1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. На початковому етапі трансформації підприємство проводить всебічний аналіз середовища, в якому функціонує, що включає оцінку макроекономічних та політичних тенденцій, стану ринку, поведінки споживачів, технологічних змін, а також конкурентного середовища. Важливим компонентом є аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства (фінансового, людського, технологічного та організаційного потенціалу). Метою цього етапу слід визначити отримання чіткого розуміння сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що дозволяє сформувати базу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на наступних етапах.

Етап 2. Ідентифікація та оцінка ризиків. Другий етап передбачає системну роботу з ризиками, що впливають на бізнес. Підприємство визначає основні категорії ризиків (ринкові, фінансові, операційні, стратегічні та технологічні), оцінює ймовірність їх виникнення та потенційний вплив на діяльність. На цьому етапі формується профіль ризиків підприємства, який стає основою для інтеграції ризик-орієнтованих механізмів

у бізнес-модель. Ретельна оцінка дозволяє не лише виявити критичні точки, але й визначити пріоритети для адаптивних змін у структурі бізнесу.

Етап 3. Оцінка поточної бізнес-моделі. На цьому етапі здійснюється критичний аналіз існуючої бізнес-моделі підприємства. Вивчається ефективність ціннісної пропозиції, функціонування бізнес-процесів, стійкість ресурсної бази та відповідність поточних каналів збуту реаліям ринку. Мета етапу – виявити слабкі місця та елементи, які потребують трансформації, а також оцінити, наскільки поточна модель здатна реагувати на зміни середовища. Така оцінка дозволяє сформувати чітке бачення того, які компоненти потрібно адаптувати, а які можуть залишатися стабільними.

Етап 4. Проектування адаптивної бізнес-моделі. Цей етап є ключовим у процесі трансформації і передбачає безпосереднє формування оновленої бізнес-моделі з урахуванням гнучких і варіативних підходів. Розробляються нові або модифікуються існуючі елементи, наприклад, ціннісна пропозиція адаптується до змін попиту та ринкових умов, бізнес-процеси стають гнучкими, ресурсна конфігурація – динамічною, канали збуту – перебудовуваними. Особлива увага приділяється інтеграції механізмів управління ризиками, що дозволяє не лише реагувати на загрози, але й використовувати їх як потенційні можливості для розвитку.

Етап 5. Впровадження змін. На цьому етапі відбувається практична реалізація розробленої адаптивної бізнес-моделі. Зміни торкаються організаційної структури, бізнес-процесів, системи управління ресурсами, каналів комунікації з клієнтами та постачальниками. Впровадження включає навчання персоналу, оптимізацію внутрішніх процедур та інтеграцію цифрових інструментів, що забезпечують ефективність і швидкість адаптації. Основною метою є забезпечення

безперервності діяльності підприємства під час змін та мінімізація потенційних негативних наслідків.

Етап 6. Моніторинг та зворотний зв'язок. Після впровадження адаптивної моделі здійснюється постійний моніторинг її ефективності, зокрема відстежуються ключові показники діяльності, аналізуються відхилення від очікуваних результатів, збирається зворотний зв'язок від клієнтів, партнерів та працівників. Ця інформація використовується для своєчасної корекції бізнес-моделі та підвищення її реактивності на зміни зовнішнього середовища.

Етап 7. Циклічна адаптація та безперервне вдосконалення. Фінальний етап передбачає, що процес трансформації не завершується після одного циклу змін. Бізнес-модель постійно піддається оновленню відповідно до динаміки ринку, технологічних інновацій та змін споживчої поведінки. Безперервний цикл діагностики, оцінки ризиків, коригування процесів та впровадження змін дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи слід зазначити, що формування адаптивних бізнес-моделей дозволяє малому та середньому бізнесу підвищити рівень стійкості до зовнішніх шоків, забезпечити безперервність діяльності в умовах кризи, оперативно реагувати на зміни попиту та ринкових умов, інтегрувати інновації та цифрові рішення, трансформувати ризики у потенційні можливості розвитку. Завдяки таким перевагам в умовах невизначеності адаптивність набуває статусу базового принципу функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу і формування адаптивних бізнес-моделей стає об'єктивною необхідністю, що визначає їх здатність до виживання, стабілізації та довгострокового розвитку.

Висновки. Встановлено, що розвиток малого та середнього бізнесу в

умовах невизначеності об'єктивно потребує переходу від традиційних до адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечувати гнучке реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Ідентифікація ключових факторів впливу (економічних, інституційних, технологічних та поведінкових) підтверджує зростання ролі невизначеності як системоутворюючої характеристики сучасного бізнес-середовища. Обґрунтована доцільність трансформації бізнес-моделей свідчить, що статичні, лінійні підходи втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним конструкціям, які базуються на гнучкості, варіативності та здатності до швидкої перебудови. Визначені принципи (гнучкість, проактивність, клієнтоцентричність, інтегрованість, цифровізація) та етапи формування адаптивних бізнес-моделей, що створюють методологічне підґрунтя для їх практичної імплементації. У сукупності це дозволяє розглядати адаптивні бізнес-моделі як ключовий інструмент підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах невизначеності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92.
2. Осадчий М. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-122>.
3. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025.

Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>.

4. Павлова В., Булейченко В. Теоретичні аспекти вибору процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-117>.

5. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-07).

6. Уніят Л. М., Чорна Н. П., Чорний Р. С. Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 4. С. 111–121. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

7. Шостак Л., Шевчук В. Розробка інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії: потенціал та управління у контексті стратегічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 35. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.7>.

8. Кто стане фундаментом української економіки в 2026 році. *Viz.nv.ua : вебсайт*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pidtrimka-biznesu-2026-rostislav-dyuk-kazhe-shcho-msb-posilyuye-stiykist-u-krizu-a-indeks-ubipadaye-50576354.html>.

9. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у березні 2026 року. *Business.diia.gov.ua : вебсайт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku>.

REFERENCES

1. Kasych A. O., Rafalska I. V. (2019). Biznes-modeli suchasnykh pidpriemstv: poniattia, vydy, zarubizhnyi dosvid [Business models of modern

enterprises: concepts, types, foreign experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Is. 37. P. 86–92.

2. Osadchyi M. (2025). Transformatsiia pidpriemnytskykh modelei vodnoho transportu Ukrainy [Transformation of entrepreneurial models of water transport in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Is. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-122>.

3. Zybareva O., Lopashchuk I., Byvshykh I. (2025). Kontseptualizatsiia ta ekonomichniy zmist poniattia “biznes-model” [Conceptualization and economic content of the “business model” concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Is. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>

4. Pavlova V., Buleichenko V. (2024). Teoretychni aspekty vyboru protsesno-orientovanoi modeli rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of choosing a process-oriented model of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Is. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-117>.

5. Dykan V. L., Obruch H. V. (2021). Formuvannia biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Formation of a business model of balanced enterprise development in the conditions of economic digitalization]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika*. Is. 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-07).

6. Uniiat L. M., Chorna N. P., Chorni R. S. (2025). Suchasni biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Modern business models of innovative enterprise development]. *Innovatsiina ekonomika*. Is. 4. P. 111–121. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

7. Shostak L., Shevchuk V. (2025). Rozrobka innovatsiinoi biznes-modeli dlia vyrobnychoi kompanii: potentsial ta upravlinnia u konteksti stratehichnoho

rozvytku [Development of an innovative business model for a manufacturing company: potential and management in the context of strategic development]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. Is. 35. P. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.7>.

8. Who will become the foundation of the Ukrainian economy in 2026?. *Biz.nv.ua* : website. Available at:

<https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pidtrimka-biznesu-2026-rostislav-dyuk-kazhe-shcho-msb-posilyuye-stykykist-u-krizu-a-indeks-ubipadaye-50576354.html>.

9. Results of the study of the state of business in Ukraine in March 2026. *Business.diia.gov.ua* : website. Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku>.

Стаття надійшла 10.04.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 23.04.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26