



Менеджмент

УДК 005.21:334.012.64

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20133783>

**Адаптація бізнес-моделі як інструмент управління економічною
стійкістю мікропідприємств**

Слізар'єв Євгеній Миколайович,

аспірант кафедри економічної теорії,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0002-6218-6763>

Прийнято: 01.05.2026 | Опубліковано: 12.05.2026

Анотація. Метою статті було обґрунтування теоретико-методичних засад підвищення економічної стійкості мікропідприємств на основі адаптації їх бізнес-моделі в умовах нестабільного середовища. **Методи.** У дослідженні використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та узагальнюючий підходи для аналізу теоретичних концепцій і практичних аспектів функціонування мікропідприємств. **Результати.** Узагальнено сучасні підходи до трактування економічної стійкості підприємств та уточнено її розуміння як здатності до адаптації в умовах змінного середовища. Розглянуто бізнес-модель як інтеграційний механізм, що поєднує ключові елементи створення, доставки та привласнення цінності. Охарактеризовано специфіку бізнес-моделей мікропідприємств, зокрема їх спрощеність, неформалізованість та залежність від підприємницьких рішень. Зазначено, що така модель функціонує в умовах поєднання високої гнучкості та обмеженої структурної стабільності. Систематизовано основні елементи бізнес-моделі та окреслено



можливі напрями їх трансформації в умовах нестабільності. Показано, що адаптація бізнес-моделі передбачає узгоджену зміну взаємопов'язаних компонентів діяльності підприємства. Окреслено роль окремих елементів бізнес-моделі (ціннісної пропозиції, ресурсів, каналів взаємодії та моделей доходів) у забезпеченні адаптивності підприємства. Звернено увагу на значення цифрових інструментів і партнерських взаємодій як чинників підвищення гнучкості бізнес-моделі. Узагальнено підходи до впровадження адаптивних змін у діяльність мікропідприємств із урахуванням їх ресурсних обмежень та високої чутливості до зовнішнього середовища. **Висновки.** Отримані результати можуть бути використані мікропідприємствами для підвищення ефективності управління, адаптації бізнес-моделі до змін середовища та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Ключові слова: економічна стійкість, мікропідприємства, бізнес-модель, адаптація бізнес-моделі, адаптивність, управління.

Business model adaptation as a tool for managing the economic resilience of micro-enterprises

Yevhenii Yelizariiev,

Postgraduate Student of the Department of Economic Theory,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0002-6218-6763>

Abstract. The **purpose** of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for enhancing the economic resilience of micro-enterprises through the adaptation of their business models in a volatile environment. **Methods.** The study employs systemic, comparative, structural-functional, and generalization approaches to analyse theoretical concepts and practical aspects of micro-enterprise functioning. **Results.** Contemporary approaches to the interpretation



of enterprise economic resilience are synthesized, and its understanding is refined as the ability to adapt in a changing environment. The business model is considered as an integrative mechanism that combines the key elements of value creation, delivery, and capture. The specific features of micro-enterprise business models are characterized, including their simplicity, low level of formalization, and dependence on entrepreneurial decision-making. It is noted that such a model operates under conditions of high flexibility combined with limited structural stability. The key elements of the business model are systematized, and possible directions for their transformation in conditions of instability are outlined. It is shown that business model adaptation involves coordinated changes across interrelated components of enterprise activity. The role of individual business model elements (value proposition, resources, channels of interaction, and revenue models) in ensuring enterprise adaptability is highlighted. Attention is paid to the importance of digital tools and partnership interactions as factors enhancing business model flexibility. Approaches to implementing adaptive changes in micro-enterprise activities are generalized, taking into account their resource constraints and high sensitivity to the external environment.

Conclusions. The results obtained can be used by micro-enterprises to improve management efficiency, adapt business models to environmental changes, and ensure long-term economic resilience.

Keywords: economic resilience, micro-enterprises, business model, business model adaptation, adaptability, management.

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності та багатовекторності трансформацій, що зумовлено поєднанням глобалізаційних процесів, цифровізації, геополітичних викликів, а також наслідків кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабних воєнних конфліктів [1]. У таких умовах особливої вразливості зазнають мікропідприємства, які, з одного боку, відіграють важливу роль у формуванні зайнятості, розвитку локальних ринків та підтримці соціально-



економічної стабільності, а з іншого – мають обмежені ресурси, низький рівень фінансової стійкості та підвищену чутливість до зовнішніх шоків.

Традиційні підходи до управління діяльністю мікропідприємств, орієнтовані переважно на короткострокову ефективність та операційну стабільність, виявляються недостатніми для забезпечення їх довгострокової економічної стійкості [2]. У цьому контексті значення набуває концепція бізнес-моделі як інтегрованої системи створення, доставки та привласнення цінності, що визначає логіку функціонування підприємства в умовах ринку. Водночас саме здатність до адаптації бізнес-моделі – її гнучкої трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища – розглядається як ключовий фактор підвищення життєздатності та конкурентоспроможності мікробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі питання економічної стійкості підприємств дедалі частіше розглядається крізь призму трансформації бізнес-моделей, що дозволяє інтегрувати адаптивність, інноваційність і цифрові можливості в єдину логіку функціонування бізнесу. Зокрема, V. J. Sadeghi та ін. [1] акцентують увагу на тому, що цифрова резильєнтність формується не лише через впровадження технологій, а передусім через переосмислення бізнес-моделі як динамічної системи створення цінності.

Подібну логіку розвивають Н. Т. Т. Nguyen та ін. [2], які встановили, що інноваційна активність у поєднанні зі здатністю до створення нових бізнес-моделей безпосередньо впливає на швидкість посткризового відновлення підприємств. Отримані ними результати свідчать, що підприємства, які активно модифікують свої бізнес-моделі, не лише знижують втрати від кризових явищ, а й формують додаткові конкурентні переваги за рахунок гнучкості та диверсифікації діяльності.

Водночас M. Grego та ін. [3] пропонують концептуальне розмежування між організаціями, які є «стійкими за задумом», та тими, що досягають стійкості через трансформацію. У їх дослідженні обґрунтовано, що саме системна перебудова бізнес-моделі, а не фрагментарні зміни, забезпечує довгострокову



адаптивність підприємств, дозволяючи їм не лише реагувати на кризи, а й проактивно формувати нові ринкові можливості.

Поглиблюючи цей підхід, E. Astuty та ін. [4] доводять, що стійкість мікропідприємств у цифрову епоху значною мірою залежить від здатності поєднувати принципи цифровізації та сталого розвитку в межах бізнес-моделі. Автори встановили, що мікробізнеси, які інтегрують екологічні та соціальні аспекти у свою діяльність, демонструють вищий рівень адаптивності та здатності до довгострокового функціонування навіть за умов ресурсних обмежень.

У свою чергу, F. Shahzad та ін. [5] акцентують увагу на ролі інновацій як ключового механізму формування стійкості мікро-, малих і середніх підприємств. Вони обґрунтовують, що інноваційна діяльність виступає не лише інструментом зростання, а й засобом зниження вразливості до зовнішніх шоків, оскільки дозволяє підприємствам швидко адаптувати свої бізнес-процеси та пропозиції відповідно до змін середовища.

Важливий внесок у розуміння механізмів адаптації бізнес-моделей зробили H. Zhang та ін. [6], які довели, що ключовим фактором підвищення стійкості є розвиток динамічних здібностей підприємства. Зокрема, встановлено, що ефективна взаємодія з користувачами у поєднанні з адаптивним стилем лідерства сприяє формуванню гнучких бізнес-моделей, здатних швидко трансформуватися відповідно до змін попиту та ринкових умов.

Дослідження I. Jayanto та ін. [7] конкретизує прикладні аспекти адаптації бізнес-моделей у кризових умовах. Автори встановили, що поєднання таких інструментів, як диверсифікація продуктів, оптимізація ресурсів та зміна каналів створення цінності, забезпечує підвищення стійкості малих підприємств та дозволяє мінімізувати негативний вплив економічних потрясінь.

Окремий підхід до трактування стійкості запропонували S. Kasim та ін. [8], які розглядають її через призму підприємницьких цінностей і соціальної відповідальності. У їх дослідженні доведено, що поєднання економічних і етичних принципів у бізнес-моделі сприяє формуванню більш стабільних і



життєздатних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

У дослідженні А. Морохова [9], присвяченому моделям забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу, проаналізовано зарубіжний досвід підтримки малого підприємництва в умовах цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. Автор розглядає відкриту економічну, кластерну, технологічну та інформаційну моделі розвитку малого бізнесу, акцентуючи увагу на ролі державної політики, інноваційного середовища та безпеки підприємницької діяльності. На основі узагальнення міжнародних практик запропоновано модель збалансованої конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу України, орієнтовану на забезпечення стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій малого бізнесу.

Л. Шостак та ін. [10] проаналізували вплив цифрових технологій на структуру та функціонування сучасних бізнес-моделей. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації підприємств до змін ринкового середовища через впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів, використання аналітики даних та інтеграцію цифрових платформ. У роботі підкреслено значення гнучкості бізнес-моделі, розвитку корпоративної культури та стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності й стійкості підприємств в умовах цифровізації економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, аналіз сучасних досліджень дозволяє виявити низку невирішених питань. Зокрема, у більшості праць акцент робиться на загальних механізмах забезпечення стійкості або на рівні малих і середніх підприємств, тоді як специфіка мікропідприємств розкривається фрагментарно. Крім того, відсутня узгоджена концептуалізація адаптації бізнес-моделі саме як інструменту управління економічною стійкістю, що ускладнює її практичне застосування. Недостатньо уваги також приділено розробці інтегрованих



підходів, які б поєднували ресурсні обмеження мікробізнесу, цифровізацію та необхідність швидкої адаптації до кризових змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування адаптації бізнес-моделі як інструменту управління економічною стійкістю мікропідприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття економічної стійкості підприємства у сучасній науковій літературі трактується як багатовимірна категорія, що охоплює здатність суб'єкта господарювання підтримувати стабільність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Еволюція підходів до її розуміння засвідчує поступовий відхід від статичного трактування стійкості як стану рівноваги до її динамічного осмислення – як процесу безперервної адаптації та відновлення.

У класичних підходах економічна стійкість переважно пов'язувалася з фінансовими параметрами діяльності підприємства, зокрема здатністю підтримувати платоспроможність, ліквідність і прибутковість у довгостроковому періоді. Як зазначають Е. Astuty та ін. [4], фінансова стійкість виступає необхідною умовою виживання підприємства, однак не забезпечує його адаптивності в умовах кризових трансформацій, оскільки не враховує впливу нефінансових чинників, таких як інноваційність та організаційна гнучкість.

Подальший розвиток наукових уявлень про економічну стійкість пов'язаний із поширенням системного підходу, в межах якого підприємство розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цьому контексті S. Duchek [11] пропонує розглядати стійкість як поєднання трьох взаємопов'язаних здібностей: передбачення ризиків, реагування на кризові явища та навчання на основі отриманого досвіду. Така інтерпретація зміщує акцент із результату на процес і дозволяє пояснити, яким чином підприємства не лише відновлюються після потрясінь, а й зміцнюють свої позиції.



У межах поведінкового підходу економічна стійкість дедалі більше пов'язується з управлінськими рішеннями та організаційними компетенціями. Зокрема, D. J. Teece [12], розвиваючи концепцію динамічних здібностей, підкреслює, що вирішальне значення має здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та рекомбінувати внутрішні й зовнішні ресурси у відповідь на швидкі зміни середовища. Саме ця здатність пояснює, чому навіть за обмежених ресурсів окремі підприємства демонструють вищий рівень адаптивності та конкурентоспроможності.

Ресурсно-орієнтований підхід, у свою чергу, акцентує увагу на якості та унікальності ресурсної бази підприємства. У дослідженні Н. Zhang та ін. [6], зазначено, що конкурентні переваги, сформовані на основі складно імітованих ресурсів, не лише визначають ринкову позицію підприємства, а й підвищують його здатність протистояти кризовим впливам.

Паралельно формується концепція резильєнтності, яка інтегрує економічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування підприємства. J. Hillmann та E. Guenther [13] розглядають економічну стійкість як результат поєднання гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого відновлення, підкреслюючи при цьому роль трансформації бізнес-моделі як ключового механізму реагування на зміни середовища.

З урахуванням наведених підходів доцільно зазначити, що прояви економічної стійкості у мікробізнесі мають власну специфіку, яка відрізняє його від середніх і великих підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Специфіка прояву економічної стійкості мікропідприємств у сучасних умовах

Вимір економічної стійкості	Специфіка у мікропідприємствах	Імплікації для забезпечення стійкості
Ресурсна обмеженість та адаптивність	Критично обмежена ресурсна база (фінанси, персонал, технології) поєднується з високою організаційною гнучкістю.	Стійкість формується не через накопичення ресурсів, а через здатність до їх швидкої реорганізації.



Персоніфікований характер управління	Управлінські рішення концентруються на рівні власника, відсутня формалізована система менеджменту.	Ключовим фактором стійкості стає розвиток підприємницьких компетенцій, а не організаційних структур.
Мережеві взаємодії та соціальний капітал	Висока залежність від неформальних зв'язків із клієнтами, постачальниками та локальним середовищем.	Соціальний капітал виступає альтернативним ресурсом забезпечення стійкості.
Реактивність до змін середовища	Висока чутливість до змін попиту, цін, логістики та регуляторного середовища.	Перевага короткострокової адаптації над довгостроковою стійкістю потребує балансування через зміну бізнес-логіки.
Обмежена диверсифікація діяльності	Концентрація на вузькому сегменті ринку або одному продукті.	Необхідність диверсифікації або гнучкої трансформації бізнес-моделі.
Неформалізованість бізнес-процесів	Відсутність чітко структурованих процедур та стратегій.	Стійкість досягається через адаптивність, а не через стандартизацію процесів.

Джерело: сформовано на основі [10; 14; 15].

Узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати економічну стійкість мікропідприємств як результат взаємодії кількох взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють фінансова стабільність, гнучкість бізнес-процесів, інноваційна активність, управлінські компетенції та рівень інтегрованості у ринкове середовище. Водночас, на відміну від великих підприємств, де стійкість часто забезпечується масштабом діяльності та диверсифікацією, для мікробізнесу вирішальними є адаптивність, швидкість реагування та здатність змінювати логіку функціонування.

Таке розуміння економічної стійкості як здатності до адаптації актуалізує питання про механізм її практичної реалізації. У цьому зв'язку доцільно звернутися до категорії бізнес-моделі, яка відображає цілісну логіку функціонування підприємства та визначає способи створення, доставки і привласнення цінності [3].

Бізнес-модель, на відміну від окремих елементів діяльності, не зводиться до ресурсів чи процесів, а інтегрує їх у взаємопов'язану систему. Вона охоплює



ціннісну пропозицію, взаємодію з клієнтами, конфігурацію ресурсів, партнерські зв'язки та механізми формування доходу [4]. Саме така інтегрованість забезпечує узгодженість змін у різних сферах діяльності підприємства. Тому спроби обмежитися локальними змінами – наприклад, оптимізацією витрат або перебудовою окремих процесів – зазвичай не дають тривалого ефекту, оскільки не зачіпають базову логіку створення цінності.

Адаптація бізнес-моделі передбачає не ізольовану зміну окремих компонентів, а їх взаємопов'язану трансформацію відповідно до нових умов функціонування. Це дозволяє узгодити внутрішні можливості підприємства із вимогами зовнішнього середовища, змінюючи канали взаємодії з ринком, структуру витрат і джерела доходів [6]. У такому ракурсі бізнес-модель виступає не лише описовою конструкцією, а інструментом цілеспрямованої перебудови діяльності.

Для мікропідприємств цей аспект набуває особливого значення. Обмеженість ресурсів не дозволяє забезпечувати стійкість через їх накопичення або масштабування діяльності. У таких умовах саме здатність швидко змінювати конфігурацію бізнесу стає визначальною передумовою виживання. Це пояснює, чому бізнес-модель у мікробізнесі зазвичай не є результатом формалізованого стратегічного проектування, а формується поступово, у процесі пристосування до ринкових змін [16].

Спрощений характер бізнес-моделі мікропідприємств проявляється у мінімальній формалізації її елементів і відсутності чітко визначених структурних меж [17]. Ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємодія з клієнтами та механізми отримання доходу формуються ситуативно, залежно від поточних умов. У результаті така модель залишається гнучкою, проте водночас нестабільною, оскільки зміни в її елементах не завжди є узгодженими.

Важливою особливістю є також концентрація функцій у межах однієї особи: власник мікропідприємства одночасно виконує управлінські, операційні та стратегічні ролі [5]. Це забезпечує швидкість прийняття рішень і високу



реактивність, але посилює залежність результатів діяльності від індивідуальних компетенцій, досвіду та суб'єктивних оцінок. Відсутність чіткого розподілу функцій і процедур обмежує можливості системного розвитку бізнесу.

Ще одним визначальним фактором є тісна прив'язаність до локального ринку. Обмежене коло клієнтів підвищує чутливість до змін попиту та поведінки споживачів [8]. За таких умов бізнес-модель орієнтується радше на підтримання наявних відносин, ніж на розширення ринку, що знижує потенціал диверсифікації і підвищує вразливість до зовнішніх шоків.

Відсутність чітко сформованої стратегії зумовлює переважно реактивний характер змін. Бізнес-модель трансформується у відповідь на вже наявні виклики, а не на основі прогнозування. Це дозволяє швидко пристосовуватися у короткостроковому періоді, однак не забезпечує довгострокової стабільності, оскільки зміни залишаються фрагментарними.

Отже, бізнес-модель мікропідприємства доцільно розглядати як адаптивну, але структурно нестійку конструкцію, що функціонує в умовах постійного балансу між гнучкістю та ресурсними обмеженнями (табл. 2). Її ефективність визначається не рівнем формалізації, а здатністю до швидкої і узгодженої трансформації. Саме ця подвійна природа зумовлює необхідність подальшого дослідження механізмів адаптації бізнес-моделі як інструменту забезпечення економічної стійкості мікропідприємств.

Таблиця 2

Елементи бізнес-моделі мікропідприємства та напрями їх адаптації в умовах нестабільності

Зміст елемента	Типові характеристики у мікропідприємствах	Напрями адаптації в умовах нестабільності	Очікуваний ефект для економічної стійкості
Ціннісна пропозиція			
Сукупність товарів/послуг та вигод, які отримує клієнт.	Обмежений асортимент, орієнтація на вузький сегмент, залежність від локального попиту.	Переформатування продукту відповідно до змін попиту; перехід до нових сегментів; підвищення цінності	Зниження ризику втрати клієнтів, підвищення конкурентоспроможності.



		через сервіс або індивідуалізацію.	
Клієнтські сегменти			
Групи споживачів, на які орієнтована діяльність.	Вузька клієнтська база, часто локалізована.	Диверсифікація клієнтів; вихід на нові ринки (у т.ч. онлайн); адаптація під зміну структури попиту.	Зменшення залежності від окремих клієнтів або сегментів.
Канали збуту та комунікації			
Способи доставки цінності та взаємодії з клієнтами.	Переважання офлайн-каналів, неформальні комунікації.	Цифровізація каналів; розвиток онлайн-продажів; використання маркетплейсів і соціальних мереж.	Розширення ринку збуту, підвищення доступності продукту.
Взаємовідносини з клієнтами			
Характер і формат взаємодії з клієнтами.	Персоналізовані, неформалізовані відносини, висока залежність від довіри.	Формалізація клієнтських практик; впровадження CRM-елементів; поєднання персоналізації з масштабованістю.	Підвищення лояльності та стабільності попиту.
Ключові ресурси			
Фінансові, людські, матеріальні та цифрові ресурси.	Обмеженість ресурсів, висока залежність від власника.	Оптимізація витрат; залучення партнерських ресурсів; цифровізація; аутсорсинг.	Підвищення ефективності використання ресурсів.
Ключові види діяльності			
Основні операції, що забезпечують створення цінності.	Концентрація на обмеженій кількості процесів, часто без формалізації.	Спрощення та гнучка перебудова процесів; впровадження цифрових інструментів; швидке перепрофілювання діяльності.	Підвищення операційної гнучкості.
Партнерські мережі			
Взаємодія з постачальниками, партнерами, посередниками.	Обмежене коло партнерів, часто неформальні зв'язки.	Розширення партнерств; формалізація співпраці; інтеграція в мережеві екосистеми.	Зниження ризиків постачання та розширення можливостей розвитку.
Структура витрат			



Сукупність витрат на функціонування бізнесу.	Висока чутливість до змін витрат, обмежені резерви.	Оптимізація витрат; перехід до змінних витрат; скорочення неефективних витрат.	Підвищення фінансової гнучкості.
Джерела доходів			
Механізми отримання прибутку.	Обмежена кількість джерел доходу.	Диверсифікація доходів; впровадження нових моделей монетизації; розвиток додаткових послуг.	Стабілізація грошових потоків.

Джерело: сформовано на основі [18; 19].

Отримані результати дають підстави окреслити практичні орієнтири підвищення економічної стійкості мікропідприємств через адаптацію їх бізнес-моделей в умовах нестабільного середовища. Ключовим є перехід від фрагментарних змін до системного підходу, що передбачає узгоджену трансформацію взаємопов'язаних елементів бізнес-моделі. Локальні рішення, зокрема скорочення витрат або зміна каналів збуту, без перегляду ціннісної пропозиції та клієнтських сегментів зазвичай не забезпечують тривалого ефекту, оскільки не зачіпають базову логіку створення цінності.

Окремої уваги потребує підвищення гнучкості ціннісної пропозиції. Її доцільно розглядати як змінний елемент, що регулярно коригується відповідно до динаміки попиту. Для мікропідприємств більш ефективними є короткі цикли оновлення продукту або послуги, що дозволяє швидше реагувати на зміни споживчих уподобань і зменшувати ризик втрати клієнтів. У цьому зв'язку доцільним є використання інструментів тестування ринку та поступового доопрацювання пропозиції.

Зниження залежності від локального попиту потребує розширення клієнтської бази та каналів взаємодії з ринком. Практичне значення має інтеграція у цифрове середовище через онлайн-платформи, соціальні мережі та маркетплейси. Це не лише розширює доступ до нових сегментів, а й підвищує стійкість бізнесу до локальних коливань.



Управління ресурсами доцільно орієнтувати на їх гнучкість, а не лише на накопичення. Для мікропідприємств це означає активніше використання партнерських взаємодій, аутсорсингу та спільного використання ресурсів, що дозволяє компенсувати їх обмеженість і водночас знижувати витрати. Паралельно варто поступово впроваджувати цифрові інструменти, здатні підвищити керованість і ефективність бізнес-процесів.

Трансформація моделі доходів також виступає важливим напрямом адаптації. Її зміст полягає у диверсифікації джерел надходжень і пошуку альтернативних способів монетизації. Це може реалізовуватися через розширення спектра послуг, впровадження додаткових продуктів або зміну підходів до ціноутворення, що сприяє стабілізації грошових потоків.

З урахуванням персоніфікованого характеру управління у мікропідприємствах, визначальним чинником ефективності адаптації залишається рівень підприємницьких компетенцій власника. Йдеться передусім про здатність до стратегічного мислення, управління змінами та використання цифрових інструментів. Саме ці компетенції значною мірою визначають, наскільки своєчасно і послідовно відбувається трансформація бізнес-моделі.

Отже, адаптація бізнес-моделі мікропідприємства має розглядатися як цілісний процес, що охоплює взаємопов'язані зміни у створенні, доставці та привласненні цінності. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й формує основу для більш стійкого функціонування в довгостроковій перспективі.

Висновки. Узагальнено теоретичні підходи до трактування економічної стійкості підприємств та встановлено доцільність її розгляду як динамічної характеристики, що відображає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи функціональну цілісність і потенціал розвитку. З'ясовано, що в умовах зростаючої невизначеності ключовим чинником забезпечення стійкості виступає не обсяг ресурсів, а здатність до їх гнучкої трансформації.



Обґрунтовано, що бізнес-модель підприємства виконує роль інтеграційного механізму реалізації адаптаційного потенціалу, оскільки поєднує у єдину систему процеси створення, доставки та привласнення цінності. Встановлено, що саме через трансформацію бізнес-моделі забезпечується узгодженість змін у ключових елементах діяльності підприємства, що є необхідною умовою досягнення економічної стійкості.

Виявлено специфіку бізнес-моделей мікропідприємств, яка полягає у їх спрощеності, неформалізованості та високій гнучкості, а також у значній залежності від підприємницьких рішень власника та локального ринкового середовища. Показано, що така модель забезпечує високу адаптивність у короткостроковому періоді, проте характеризується підвищеною нестабільністю у довгостроковій перспективі.

Систематизовано ключові елементи бізнес-моделі та визначено напрями їх трансформації в умовах нестабільності, що охоплюють зміну ціннісної пропозиції, диверсифікацію клієнтських сегментів, цифровізацію каналів взаємодії, оптимізацію ресурсної бази та трансформацію моделей доходів. Встановлено, що ефективність адаптації залежить від комплексності змін та їх узгодженості між собою.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методичних підходів до кількісного оцінювання рівня адаптивності бізнес-моделі мікропідприємств, а також із формуванням інструментарію діагностики ефективності її трансформації в різних галузевих умовах. Окремого дослідження потребує аналіз впливу цифрових технологій на процеси адаптації бізнес-моделей та визначення їх ролі у забезпеченні довгострокової економічної стійкості мікробізнесу.

Список використаних джерел

1. Sadeghi V. J., Garcia Perez A., Vrontis D., Bedford D. Digital resilience, new business models and international entrepreneurship in the era of knowledge-economy.



Journal of Enterprise Information Management. 2024. Vol. 37, No. 5. P. 1401–1417.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2024-636>.

2. Nguyen H. T. T., Thao N. T. P., Lan H. D. T., Ngoc H. N. N. The ability to innovate and adaptability to create new business models helps businesses recover faster: a case study of SMEs in Vietnam. *Journal of Electrical Systems*. 2024. Vol. 20, No. 5s. DOI: <https://doi.org/10.52783/jes.2463>.

3. Grego M., Magnani G., Denicolai S. Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>.

4. Astuty E., Sudirman I. D., Aryanto R. Sustainable resilience strategy: unleash the micro-businesses's potential in the digitalization and sustainability era. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. Art. 2313672. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2313672>.

5. Shahzad F., Poudel D., Ferreira J. J. Innovation as a resilience-building strategy in micro-, small-, and medium-sized enterprises: an interpretative phenomenological analysis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1177/14657503261421099>.

6. Zhang H., Tian W., Sun X. How to enhance business model resilience: the mechanism of dynamic capability and leadership style in the enterprise–user interaction. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 10. Art. 4463. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104463>.

7. Jayanto I., Anggraeni I. P., Safitriansyah R. P. Resilience of SMEs in facing economic crises: business model adaptation, product diversification, and resource optimization. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 616–623. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v3i1.260>.

8. Kasim S., Hamzah M. N., Kadir A., Abdullah M. W. Resilience of micro, small, and medium enterprises based on Islamic entrepreneurship. *IQTISHODUNA*:



Jurnal Ekonomi Islam. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 211–232. DOI: <https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v13i1.2333>.

9. Морохов А. В. Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід їх реалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-25>.

10. Шостак Л. В., Садовська М. Л., Матвійчук С. Р. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 3 (99). С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>.

11. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

12. Teece D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. 2020. Vol. 124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103444>.

13. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.

14. Кінар'юв В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 3 (75). С. 143 – 149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>.

15. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.



16. Шандова Н., Кошовий Т. Напрями адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств. *Огляд економіки та управління транспортом*. 2024. Вип. 12(28). С. 110 – 117. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525>.

17. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). С. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>.

18. Смородько П.В. Адаптивність підприємств як основа їх економічної стійкості. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 39(2). С. 157-166. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.13.089.095.

19. Теймур А. К. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Вип. 4(15). С. 128-142. DOI: <http://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15>.