

УДК 334.72:339.5

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.95.371726>

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОТИСТОЯНЬ

*Копитко О. В., к.е.н., доцент (Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького),*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8788-3464>

Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2108-324X>

Остапюк Б.Б., к.е.н., ст. викладач (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7237-7040>

У статті проведено дослідження особливостей адаптації малого та середнього підприємництва до умов глобальних торговельних протистоянь, які супроводжуються посиленням протекціонізму, запровадженням тарифних і нетарифних обмежень, зміною міжнародних ланцюгів постачання та зростанням економічної невизначеності. Визначено, що малі та середні підприємства є однією з найуразливіших категорій суб'єктів господарювання щодо впливу зовнішніх торговельно-економічних викликів через обмеженість фінансових, кадрових,

інформаційних та інвестиційних ресурсів.. Визначено ключові напрями адаптації МСП, серед яких диверсифікація ринків збуту та постачання, цифровізація бізнес-процесів, розвиток інноваційної діяльності, локалізація виробництва, формування стратегічних партнерств, підвищення експортного потенціалу та удосконалення системи управління ризиками. Запропоновано підхід до забезпечення адаптивності малого та середнього підприємництва на основі поєднання внутрішніх можливостей підприємств і державних інструментів підтримки.

Ключові слова: *мале та середнє підприємництво, виклики, протистояння, глобалізація, торговельна політика, адаптація, стійкість, цифровізація, розвиток, бізнес.*

ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO THE CONDITIONS OF GLOBAL TRADE CONFLICT

Kopytko O., Candidate of Economic Sciences (Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv),

Chornobrovka I.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor (USURT)

Ostapuyuk B.B., Ph.D. in Economics, Senior Lecturer (USURT)

These processes especially affect the activities of small and medium-sized enterprises (SMEs). After all, it is SMEs that create employment, form a competitive environment, promote the development of regions and ensure structural flexibility of the economy. At the same time, compared to large corporations, small and medium-sized enterprises have limited opportunities to accumulate financial resources, diversify external markets, create alternative supply channels and insure international risks. In the context of global trade confrontations, traditional approaches to the development of SMEs need to be revised. If previously competitiveness was determined by the level of costs, product quality and access to markets, now adaptability, speed of response, digital competences, innovation and the ability of the enterprise to function in conditions of high uncertainty are becoming more important. For small and medium-sized enterprises, any challenges are undeniable, as they can lead to a significant deterioration in the financial condition of the enterprise. In the context of global trade confrontations, diversification of activities is of paramount importance to ensure the effectiveness of SME activities. It manifests itself in the fact that enterprises need to form several alternative supply and sales channels, because dependence on one external market or supplier increases the vulnerability of the enterprise to tariff restrictions, sanctions and logistical crises. The use of digital platforms, e-commerce, such as CRM and ERP systems, cloud technologies, analytical tools and artificial intelligence also creates opportunities for reducing various types of costs, increasing management transparency and responding quickly to changes in the market. Also, in conditions of limited access to traditional resources, small and medium-sized enterprises must move from competition in the price segment to the formation of competitive advantages based on technological sophistication, quality, uniqueness of products and improved service levels. SMEs must not only look for new markets, but also adapt products to the requirements of specific countries, international standards, environmental regulations and quality requirements.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, challenges, confrontation, globalization, trade policy, adaptation, sustainability, digitalization, development, business.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними

завданнями. Нині у світовому економічному середовищі досить відчутним є вплив глобальних тенденцій, серед яких — посилення геополітичної конкуренції, загострення торговельних суперечностей між великими світовими державами, застосування тарифних і нетарифних обмежень, санкційних механізмів та експортного контролю. Все це призводить до трансформації традиційних моделей торгівлі на світовому рівні. Змінюються виробничі і логістичні ланцюги, трансформується структура міжнародного попиту, зростає значення економічної безпеки та локалізації виробництва.

Особливо зазначені процеси позначаються на діяльності малого та середнього підприємництва (МСП). Адже саме МСП створюють зайнятість, формують конкурентне середовище, сприяють розвитку регіонів та забезпечують структурну гнучкість економіки. Водночас порівняно з великими корпораціями малі та середні підприємства мають обмежені можливості щодо акумулювання фінансових ресурсів, диверсифікації зовнішніх ринків, створення альтернативних каналів постачання та страхування міжнародних ризиків.

В умовах глобальних торговельних протистоянь традиційні підходи до розвитку МСП потребують перегляду. Якщо раніше конкурентоспроможність визначалася рівнем витрат, якістю продукції та доступом до ринків, то зараз більшого значення набувають адаптивність, швидкість реагування, цифрові компетентності, інноваційність та здатність підприємства функціонувати в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання розвитку малого та середнього підприємництва розкрито у роботах значної кількості науковців та практиків, серед яких Каличева Н.Є., Маковоз О.В.,

Фурсенко В. В., Антипенко Н. В., Ареф'єв С. О., Сімкова Т., Хаустова В. Є., Шандова Н., Марченко О. та інші [1-8].

В наведених працях розкрито широке коло напрямів розвитку МСП, серед яких державне регулювання, фінансове забезпечення, інноваційний розвиток, цифровізація, міжнародна діяльність та формування конкурентних переваг.

Проте сучасні глобальні торговельні протистояння формують нову систему викликів, які виходять за межі традиційних проблем функціонування малого та середнього бізнесу. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження механізмів адаптації підприємництва до перетворень міжнародного економічного середовища.

Метою статті є окреслення пріоритетних напрямів адаптації малого та середнього підприємництва до умов глобальних торговельних протистоянь з урахуванням трансформації міжнародного конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальні торговельні протистояння необхідно розглядати як комплекс взаємопов'язаних економічних і політичних заходів, за допомогою яких держави прагнуть захистити внутрішній ринок, підтримати національних виробників або посилити власні позиції у міжнародній економічній конкуренції.

Проявами торговельних протистоянь на глобальному рівні можуть бути:

- підвищення митних тарифів;
- встановлення імпорتنих квот;
- запровадження технічних бар'єрів;
- обмеження експорту окремих товарів і технологій;
- санкційні обмеження;
- посилення вимог до сертифікації;
- зміна митних процедур;
- державне субсидування національних виробників.

Наведені заходи безпосередньо

впливають на собівартість продукції, доступність ресурсів, обсяги експорту та імпорту, логістичні витрати й умови конкуренції.

Для малого та середнього підприємництва будь-які які виклики є суттєвими, оскільки вони можуть

привести до значного погіршення фінансового стану підприємства.

В табл. 1 відображено основні наслідки глобальних торговельних протистоянь для малого та середнього бізнесу.

Таблиця 1

Наслідки глобальних торговельних протистоянь для малого та середнього підприємництва

Напрямок впливу	Негативні наслідки	Потенційні можливості
Зовнішні ринки	скорочення експорту, втрата окремих ринків	пошук нових географічних напрямів
Постачання	зростання вартості ресурсів	диверсифікація постачальників
Логістика	збільшення транспортних витрат	формування альтернативних логістичних маршрутів
Конкуренція	посилення конкурентного тиску	освоєння нових ринкових ніш
Інвестиції	зростання ризиків для інвесторів	розвиток локальних інвестиційних проєктів
Технології	обмеження доступу до окремих технологій	стимулювання власних інновацій
Цифровізація	необхідність додаткових витрат	вихід на глобальні ринки через цифрові канали

З метою уникнення наведених проблем малі та середні підприємства повинні адаптуватися до викликів через здатність своєчасно ідентифікувати зміни зовнішнього середовища, оцінювати пов'язані з ними ризики, трансформувати внутрішні процеси та використовувати нові можливості для забезпечення стабільності й розвитку.

Адаптивність МСП варто розглядати через чотири взаємопов'язані компоненти:

- стратегічну гнучкість, що передбачає здатність підприємства швидко коригувати цілі, бізнес-модель, продуктову політику та канали збуту;

- ресурсну стійкість, яка характеризує здатність забезпечувати необхідними фінансовими, матеріальними, інформаційними та кадровими ресурсами навіть у періоди нестабільності;

- інноваційність, що забезпечує пошук нових продуктів, технологій та організаційних рішень;

- ринкову диверсифікацію, котра знижує залежність підприємства від одного постачальника, клієнта або географічного ринку.

Відзначимо, що в умовах глобальних торговельних протистоянь першочергового значення для забезпечення ефективності діяльності МСП набуває диверсифікація діяльності. Вона проявляється в тому, що підприємствам необхідно формувати декілька альтернативних каналів постачання та збуту, адже залежність від одного зовнішнього ринку або постачальника збільшує вразливість підприємства до тарифних обмежень, санкцій та логістичних криз.

Використання цифрових платформ,

електронної комерції, таких як CRM- та ERP-системи, хмарних технологій, аналітичних інструментів і штучного інтелекту також створює можливості для скорочення різних видів витрат, збільшення прозорості управління та оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Також в умовах обмеження доступу до традиційних ресурсів малі та середні підприємства повинні переходити від конкуренції в ціновому сегменті до формування конкурентних переваг, які ґрунтуються на технологічності, якості, унікальності продукції та поліпшенні рівня сервісу.

МСП мають не лише шукати нові ринки, а й адаптувати продукцію до вимог конкретних країн, міжнародних стандартів, екологічних норм та вимог до якості.

Кооперація між малими підприємствами, великим бізнесом, науковими установами, органами державної влади та міжнародними організаціями дає змогу об'єднувати ресурси та зменшувати витрати на вихід на зовнішні ринки.

Адаптаційні можливості малого та середнього бізнесу значно залежать від якості інституційного середовища.

В першу чергу, держава повинна активно реагувати на виклики МСП. Так, державна політика має перейти від ситуативного реагування на кризові явища до формування довгострокової системи підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва.

Основними інструментами такої політики повинні виступити:

- фінансова підтримка;
- експортне стимулювання;
- інноваційна підтримка;
- цифровізація;
- розвиток підприємницьких компетентностей;
- спрощення регуляторних процедур.

Важливою передумовою є забезпечення доступу підприємств до фінансових ресурсів. Не менш важливим є

розширення участі МСП у державних закупівлях.

В умовах глобальних торговельних протистоянь державна підтримка повинна також концентруватися на стимулюванні експорту, страхуванні зовнішньоторговельних ризиків, розвитку інфраструктури підтримки бізнесу та формуванні умов для інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості.

Висновки. Глобальні торговельні протистояння є одним із вагомих чинників трансформації сучасного підприємницького середовища. Їх вплив на мале та середнє підприємництво проявляється через зміну умов міжнародної торгівлі, підвищення вартості ресурсів, порушення ланцюгів постачання, посилення конкурентного тиску та зростання економічної невизначеності.

МСП мають одночасно значну вразливість і високий адаптаційний потенціал. Обмеженість фінансових і ресурсних можливостей підвищує чутливість підприємств до зовнішніх шоків, тоді як організаційна гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність до інновацій створюють передумови для оперативної перебудови бізнес-моделей.

Ключовими напрямками адаптації МСП до глобальних торговельних протистоянь є диверсифікація ринків і постачальників, цифровізація, інноваційний розвиток, локалізація виробництва, розвиток стратегічного партнерства та підвищення експортного потенціалу.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання адаптивності МСП до глобальних торговельних ризиків та формування системи кількісних показників оцінювання ефективності адаптаційної стратегії підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Каличева Н.С., Маковоз

О.В., Цуканов Ю. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. №4(89). С. 141-150. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/549/504>. DOI: 10.31375/2226-1915-2024-4-141-150

2. Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення стійкого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-92-100>

3. Антипенко Н. В., Почерніна Н. В., Васильківський Д. М. Глобалізація та її вплив на міжнародні економічні відносини. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-2>

4. Ареф'єв С. О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>

5. Сімкова Т., Копча Ю. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного розвитку під впливом невизначеності і ризиків. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 167–177. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.167>

6. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

7. Шандова Н., Кошовий Т. Напрями адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*. 2025. № 12(28). С. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525>

8. Марченко О. Механізми

підтримки малого та середнього бізнесу через переваги зеленої та цифрової трансформації в регіонах України. *Економіка і організація управління*. 2025. Лютий. С. 42-52. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.5>

9. Вишневецька, О. М. (2026). Пріоритетні напрями розвитку, адаптація й фрагментація у світовій торгівлі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (29). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19976738>

10. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>

11. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>

12. Юрченко О., Никонюк К. Торговельні конфлікти та способи їх врегулювання в системі міжнародних комунікаційних зв'язків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-59>

13. Юр'єва П.Б., Неборачко М.Е. Торговельні війни: концептуальні підходи та формалізація механізмів виникнення. *Український економічний часопис*. № 11. 2025. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-17>

REFERENCES:

1. Kalycheva, N. Ye., Makovoz, O. V., & Tsukanov, Yu. (2024). Mali pidpriemstva u voiennyi chas: vyklyky ta napriamy pidtrymky [Small enterprises in wartime: Challenges and directions of support]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 4(89), 141–

150. Available at: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>
2. Fursenko, V. V. (2025). Adaptatsiia pidpriemstv do hlobalizatsiinykh vyklykiv u konteksti zabezpechennia stiikoho rozvytku [Adaptation of enterprises to globalization challenges in the context of ensuring sustainable development]. *Biznes Inform*, 5, 92–100. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-92-100> (business-inform.net)
3. Antypenko, N. V., Pochernina, N. V., & Vasylykivskyi, D. M. (2024). Hlobalizatsiia ta yii vplyv na mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [Globalization and its impact on international economic relations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-2>
4. Arefiev, S. O. (2019). Adaptivnyi monitorynh strategii formuvannia antykrizovoho potentsialu [Adaptive monitoring of strategies for forming anti-crisis potential]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1, 39–48. Available at: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
5. Simkova, T., & Kopcha, Yu. (2025). Stratehichni imperatyvy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho rozvytku pid vplyvom nevyznachenosti i ryzykiv [Strategic imperatives for ensuring enterprise economic security under innovative development influenced by uncertainty and risks]. *Ekonomichnyi analiz*, 35(1), 167–177. Available at: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.167>
6. Khaustova, V. Ye. (2020). Dyversyfikatsiia i intehtratsiia yak formy zabezpechennia stratehichnykh oriietyriv upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Diversification and integration as forms of ensuring strategic guidelines for enterprise development management]. *Biznes Inform*, 12, 482–494. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
7. Shandova, N., & Koshovyi, T. (2025). Napriamy adaptatsii biznes-modelei malykh ta serednikh pidpriemstv [Directions for adapting business models of small and medium-sized enterprises]. *Review of Transport Economics and Management*, 12(28), 110–117. Available at: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525> (pte.ust.edu.ua)
8. Marchenko, O. (2025). Mekhanizmy pidtrymky maloho ta serednoho biznesu cherez perevahy zelenoi ta tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy [Mechanisms for supporting small and medium-sized businesses through the advantages of green and digital transformation in the regions of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4, 42–52. Available at: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.5>
9. Vyshnevskaya, O. M. (2026). Priorytetni napriamy rozvytku, adaptatsiia y frahmentatsiia u svitovii torhivli [Priority areas of development, adaptation and fragmentation in world trade]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 29. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19976738>
10. Vlasova, V. P., Tarnovska, I. V., & Nedolia, D. V. (2022). Biznes-stratehiia pidpriemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnoho seredovyshcha [Business strategy of an enterprise under conditions of a turbulent external environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
11. Verbivska, L. (2025). Mekhanizmy upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv v umovakh yevrointehtratsiinykh transformatsii [Mechanisms for managing strategic enterprise development under European integration transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>

12. Yurchenko, O., & Nykoniuk, K. (2024). Torhovelni konflikty ta sposoby yikh vrehuliuvannia v systemi mizhnarodnykh komunikatsiinykh zviazkiv [Trade conflicts and ways of their settlement in the system of international communication relations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-59>

13. Yurieva, P. B., & Neborachko, M. E. (2025). Torhovelni viiny: kontseptualni pidkhody ta formalizatsiia mekhanizmiv vynyknennia [Trade wars: Conceptual approaches and formalization of emergence mechanisms]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 11, 114–118. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-17>

Стаття надійшла 25.08.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 06.09.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 30.09.26