

## MAŽŲ ĮMONIŲ ATSPARUMĄ DIDINANTYS SPRENDIMAI: TEORINIAI ASPEKTAI

**Neringa BALČIŪNIENĖ**, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas,  
el. paštas: [neringa.balciuniene@vdu.lt](mailto:neringa.balciuniene@vdu.lt)

### Santrauka

Siekiant nustatyti veiksnius, darančius įtaką mažų įmonių atsparumui, atlikta mokslinės literatūros analizė. Atlikus teorinę analizę nustatyta, kad mažos įmonės skirtingai reaguoja į tą pačią krizę dėl atsirandančių naujų galimybių ir gebėjimų veiksmingai reaguoti ir prisitaikyti, o identifikuotas galimybes ir išteklius bei įgūdžius gali panaudoti įmonės atsparumui didinti. Straipsnyje analizuojamos mažų įmonių atsparumą didinančios priemonės, kurias pritaikius galima įveikti krizes, sukrėtimus ar rizikingas situacijas. Siekdamos būti atspariomis, mažos įmonės gali taikyti atsparumo didinimo priemones, tokias kaip finansiniai, pažinimo ir informacijos ištekliai; konkurencinis ir ekologinis pranašumas; inovacijos ir skaitmeninės technologijos; dinaminiai gebėjimai; strategijos įgyvendinimas; bendradarbiavimas ir mokymasis.

**Reikšminiai žodžiai:** maža įmonė, atsparumo didinimo sprendimai, organizacinis atsparumas.

### Įvadas

Paklausos ir pasiūlos nutraukimas, verslo susitraukimas ir ekonominiai nuostoliai, ribotos galimybės gauti finansavimą ir fizinio judėjimo apribojimai yra tik dalis pasekmių, su kuriomis įmonės susiduria dėl išorinių sukrėtimų (Miklian, Hoelscher, 2022). Ekonominės krizės, stichinės nelaimės, ginkluoti konfliktai ir infekcinių ligų protrūkiai yra tarpusavyje susiję veiksniai, mažinantys įmonių atsparumą. Mažos įmonės yra ypač pažeidžiamos krizių ir sukrėtimų. Verslo aplinkos nestabilumas ir pažeidžiamumas įmones skatina imtis atsparumo didinimo priemonių. COVID-19 pandemija ir Rusijos invazija į Ukrainą skatina naujai mąstyti apie ekonomikos atsigavimą, atstatymą ir mažų įmonių atsparumo didinimą. Mažos įmonės susiduria su didelėmis kliūtimis, kurios trukdo jų atsparumui bei veiklos plėtrai.

Atsparumas turi teigiamą poveikį verslo rezultatams ir yra finansinės galios bei aktyvių pastangų valdyti atsigavimą pasekmė (Kuckertz, Brandle, 2022). Atspari organizacija turi geresnes sąlygas pasinaudoti naujomis galimybėmis ir yra stipresnė išbristi iš krizių, sukurdamą konkurencinį pranašumą rinkoje (Viana ir kt., 2023). Pastarojo meto nepageidaujamų įvykių mastas paskatino paradigmos pokytį nuo pelno siekimo atsparumo kūrimo link (Su, Junge, 2023).

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus įmonių atsparumą mažinančius veiksnius, pateikti atsparumą didinančias priemones ar rekomendacijas dėl atsparumo stiprinimo.

Išsikeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti veiksnius, darančius įtaką įmonių atsparumui.
2. Pateikti mažų įmonių atsparumą didinančias priemones.

### Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimo objektas – mažų įmonių atsparumo didinimas ir jo didinimo sprendimai.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, apibendrinimo ir lyginimo metodai.

Mokslinės literatūros paieška vykdyta naudojantis „Google Scholar“ paieškos sistema. Paieškos sistemoje naudotos raktinių žodžių kombinacijos anglų kalba: maža įmonė, atsparumo didinimas, organizacinis atsparumas. Tyrimui atlikti atrinkti straipsniai nuo 2018 m. Siekiant atitikti tyrimo tikslą ir iškeltus uždavinius iš atliktos paieškos atrinkta ir plačiau išanalizuota 20 straipsnių iš duomenų bazių: sciencedirect.com, journals.plos.org, cell.com, elsevier.com, link.springer.com, emerald.com.

### Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Įvairiose šalyse atlikti tyrimai rodo, kad lyginant su didesnėmis įmonėmis, mažų įmonių ekonominė ir socialinė kokybė yra žemesnė. Mažesnis inovatyvumas, žemesnis darbo užmokesčio mokėjimas, mažos investicijos į technologijas lemia žemesnį mažų įmonių konkurencingumą ir gebėjimą prisitaikyti vis sparčiau kintančioje ekonominėje, socialinėje, technologinėje ir teisinėje aplinkoje.

Stresinėje aplinkoje atsparumas padidėja, kai mažos įmonės sėkmingai įgyja gebėjimą tyrinėti ir (arba) naudoti, pasikliaudamos savo ankstesne sėkme investuojant į rizikingus projektus, kurių grąža yra neaiški ir ilgalaikė, arba (ir) didindamos efektyvumą per gerai žinomus procesus (Iborra ir kt., 2020). Anot autorių, atsparumą palengvina strateginis nuoseklumas, nes jis padidina patikimumo tikimybę, ugdydamas tęstinumo jausmą negandų metu, o nuoseklus išteklių paskirstymas mažų įmonių žvalgymui ir (arba) eksploatavimui suteikia krypties ir stabilumo pojūtį.

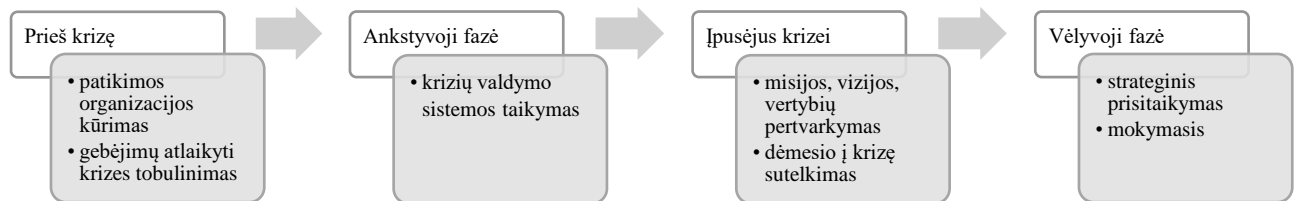
Ozanne ir kt. (2022) nuomone, atsparumo mažose įmonėse veikla vykdoma atsižvelgiant į skirtingus krizės gyvavimo ciklo etapus, t. y. pasirengimą, reagavimą ir atsigavimą. Panašiai Coopmans ir kt. (2021) išskiria tris atsparumo didinimo veiksmų tipus:

1. Galimų neigiamų krizės pasekmių numatymą.
2. Padarinių įveikimą išnaudojant turimus išteklius ir esamus pajėgumus be didelių pokyčių įgyvendinimo.
3. Reagavimą įdiegiant naujoves ar pritaikant ankstesnę praktiką.

Šiuos atsparumo didinimo veiksmus lemia ištekliai, atsparumo požymiai ir atsparumo galimybės. Ali ir kt. (2021) akcentuoja, kad COVID-19 pandemija skiriasi nuo kitų sutrikimų, nes COVID-19 poveikis greitesnis, todėl pasirengimo strategija netinkama. Coopmans ir kt. (2021) manymu, tam tikriems konkretiems krizės padariniams pašalinti pakanka pritaikytų atsparumo didinimo veikslių, kad būtų galima tinkamai išspręsti problemą.

Maha ir kt. (2023) išskiria šešias atsparumą lemiančių veiksnių kategorijas: požiūrį į krizę, veiklos rūšies ypatybes, verslumo savybes, santykius su kitomis institucijomis, socialinį ir žmogiškąjį kapitalą bei strateginį valdymą. Išskiriamos penkios atsparumo ugdymo strategijos: orientacija į rinką, tiekimo grandinės optimizavimas, strateginis įmonių pertvarkymas, inovacijos ir verslo modelio transformacija.

Dinamiškoje aplinkoje įmonės turi priimti strategijas, kad padidintų įmonės atsparumą atsižvelgiant į skirtingus krizės etapus (žr. 1 pav.). Xie ir kt. (2023) teigimu, prieš krizę įmonės turėtų akcentuoti įmonės konstrukciją, sutelkti dėmesį į labai patikimos įmonės kūrimą ir nuolat gerinti įmonės gebėjimą atlaikyti išorinių krizių poveikį. Ankstyvojoje krizės stadijoje įmonės turėtų pabrėžti organizacinio vykdymo efektyvumą ir taikyti krizių valdymo sistemą, kad susilpnintų krizės poveikį. Įpusėjus krizei įmonės turėtų aktyviai pertvarkyti savo misiją, viziją ir vertybes bei skatinti krizių valdytojus parodyti krizių lyderystę ir sutelkti dėmesį į krizę. Vėlyvoje krizės stadijoje įmonės turėtų akcentuoti strateginį prisitaikymą ir įmonėje reflektiviai mokytis iš per krizę išminktų pamokų. Tuo pačiu metu įmonės turėtų atkreipti dėmesį į sisteminių ir nuoseklių visų krizių valdymo aspektų pobūdį, kad būtų veiksmingai padidintas įmonės atsparumas.



Šaltinis: sudaryta pagal Y. Xie et.al. (2023)  
Source: according to Y. Xie et.al. (2023)

**1 pav.** Krizės valdymo etapai įmonės atsparumo didinimui

**Fig.1.** Crisis management stages for increasing the company's resilience

Patriarca ir kt. (2018) siūlo metodą atsparios sistemos kūrimui: sistema turi sugebėti reaguoti į bet kokio tipo įvykius (išspręsti faktinius), stebėti vykstančius pokyčius (sprendžiant kritinius), numatyti ateities grėsmes ir galimybes (atsižvelgti į potencialą) ir mokytis iš praeities nesėkmių ir sėkmės (atsižvelgiant į faktines aplinkybes). Siekiant padėti įmonėms nustatyti, kokius gebėjimus reikia ugdyti norint susidoroti su netikėtais įvykiais, Echefaj ir kt. (2022), nustato prioritetus ir klasifikuoja 15 tiekimo grandinės atsparumo didinimo galimybių (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Atsparumo didinimo galimybės

**Table 1.** Ability to increase resistance

Galimybė	Aprašymas
Pasirengimas	Gebėjimas anksti aptikti ir numatyti trikdžius
Prisitaikymas	Galimybė pritaikyti verslo praktiką pagal pokyčius
Absorbavimas	Naudotis išorine informacija mokantis iš partnerių ir integruoti informaciją į vidines įmonės žinias
Inovatyvumas	Įmonės gebėjimas kurti naujus produktus naudojant novatoriškas strategijas, elgesį ir procesus
Reagavimas	Organizacijos gebėjimas greitai ir efektyviai reaguoti į nenuspėjamus įvykius
Kompetencijų turėjimas	Gebėjimas sukurti strateginę viziją, tinkamas technologijas, kvalifikuotus ir įgaliotus darbuotojus pasiekti įmonės tikslus
Spartumas	Gebėjimas greitai atlikti operacijas ir siūlyti produktus
Lankstumas	Gebėjimas būti lankstiems tiekime, eksploatacijoje, užsakymų įvykdyme, kainodaroje ir pan.
Sklaida	Ištekliai, pajėgumai ir rinkų decentralizavimas
Bendradarbiavimas	Tvirtų santykių su partneriais užmezgimas siekiant sumažinti riziką ir diegiant inovacijas
Bendrumas	Gebėjimas valdyti sujungiant koordinaciją, mokymąsi, jutimą ir besikeičiančią rutiną
Ryšų užmezgimas	Gebėjimas užmegzti ryšius su kitomis įmonėmis iš kitų sektorių, siekiant gauti prieigą prie išorinių išteklių
Integravimasis	Gebėjimas vienyti ir panaudoti vidinius ir išorinius išteklius strateginiams tikslams pasiekti
Atsigavimas	Įmonės galimybė grįžti iš sutrikimo į pradinę padėtį
Dviprasmiškumas	Gebėjimas tvirtai išlaikyti pusiausvyrą tarp galimybių tyrinėjimo ir esamos tvarkos išnaudojimo siekiant susidoroti su paklausos neapibrėžtumu

Šaltinis: sudaryta autorės pagal K. Echefaj ir kt., 2022.  
Source: according to K. Echefaj et.al. 2022.

Panaudoję FAHP metodą, Echefaj ir kt. (2022) išskyrė keturias pagrindines atsparumo didinimo galimybes, į kurias įmonės turi sutelkti dėmesį: reaguojimą, lankstumą, pasirengimą ir prisitaikymą. Šių galimybių taikymas gali padėti priimant sprendimus atsparumo didinimui.

Reaguojant į trikdžius ir siekiant padidinti organizacijos atsparumą, socialinis kapitalas yra pagrindinis išteklius, kurį mažos įmonės gali mobilizuoti, kad panaudotų išteklius, nukreiptus į vidinius ir išorinius santykius (Ozanne ir kt., 2022). Vertinant verslo aplinką, išskiriami įmonės atsparumą lemiantys išoriniai ir vidiniai veiksniai. Fu ir kt. (2023) išskyrė įmonių vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius įmonės atsparumą (žr. 2 pav.).

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rizikos valdymo ir strateginių sprendimų priėmimo lygis</li> <li>• gebėjimas mokytis iš praeities krizių</li> <li>• įmonės dydis</li> <li>• gebėjimas diegti inovacijas</li> <li>• socialinė atsakomybė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gamybos veiksmų tiekimo grandinė</li> <li>• darbo jėgos pasiūla ir užimtumo sąnaudos</li> <li>• transporto ir logistikos paslaugos</li> <li>• finansinė parama ir kita išorinė pagalba</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal L. Fu ir kt. (2023)

Source: according to L. Fu et.al. (2023)

**2 pav.** Veiksniai darantys įtaką mažų įmonių veiklai

*Fig.2. Factors influencing the performance of small enterprises*

Ištekliais pagrįstu požiūriu konkurencinio pranašumo šaltinių ieškoma materialiam ir nematerialiam turte, naudojamame konkurencinėms strategijoms įgyvendinti, o norėdamos išgyventi krizę, kiekviena įmonė turėtų turėti galimybę vystytis ir strategiškai investuoti į vertingų ir ribotų išteklių derinį, kurio negali imituoti, pakeisti ar įsigyti konkurentai. Tokių išteklių pluoštas sukuria organizacinius įgūdžius arba gebėjimus, kurie gali formuoti įmonės veiklą (Chudzinski ir kt., 2023). Autoriai pabrėžia įmonės gebėjimų svarbą kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą bei įgyvendinant strategiją.

Ištekliai yra įmonių konkurencinio pranašumo šaltinis, ir tik tada, kai jie yra efektyviai organizuoti, įmonės gali iš tikrųjų išnaudoti savo vertę ir paversti juos ekologiniais pranašumais. Ekologinės nišos ir išteklių suderinimas atlieka grandinės tarpininkavimo vaidmenį tarp organizacijos atsparumo ir verslo ekologinių pranašumų (Xie ir kt., 2023).

Ištekliai gali būti įvairių formų. Finansiniai ištekliai leidžia įmonėms atidėti finansinį rezervą netikėtiems įvykiams susidoroti. Tačiau fizinė infrastruktūra ir pažinimo ištekliai, tokie kaip žinios, tinklai ir socialinis kapitalas, yra vienodai svarbūs tiek atsparumo gebėjimams, tiek savybėms (Coopmans ir kt., 2021). Shepherd, Williams (2023) akcentuoja, kad tas pats nepageidaujamas įvykis gali skirtingai paveikti organizacijų atsparumą nepaisant panašių išteklių, o atsižvelgiant į jų panaudojimą. Chudzinski ir kt. (2023) teigimu, gebėjimas įsisavinti parodo, kaip organizacija gali panaudoti už organizacijos ribų esančias žinias savo naudai. Informacija, vertinama kaip nematerialus išteklius, kartu su kitais ištekliais gali būti panaudota organizacijų norimiems strateginiams tikslams įgyvendinti nepaisant krizių laiko, o tai užtikrina strategijos tęstinumą.

Kad ugdytų atsparumą krizės metu, kaip vieną iš atsparumo didinimo priemonių mažos įmonės gali panaudoti atvirąsias inovacijas ir dinaminį pajėgumą (Vasi ir kt., 2023). Inovacijos vaidina lemiamą vaidmenį ugdant atsparumą ir kovojant su ekonomine krize, nes jos yra pagrindinis transformuojančių pokyčių ir įmonių atsinaujinimo komponentas (Chesbrough, 2020). Dinaminis gebėjimų perspektyva orientuota į sąmoningą ir sumanų įmonės išteklių ir strateginio potencialo modifikavimą per strateginius pokyčius, siekiant geresnių rezultatų, kad sujungus būtinus išteklius netikėtų pokyčių metu būtų išvystomi pajėgumai, padedantys įmonėms išlaikyti esamą veiklą. Gebėjimas teisingai, adekvačiai ir laiku reaguoti į aplinkos pokyčius reikalauja kelių organizacinių gebėjimų derinio, kad krizė būtų išgyventa (Chudzinski ir kt., 2023).

Erdiaw-Kwasie ir kt. (2023) atlikti tyrimai išryškino didžiausią pandemijos riziką, kurią patyrė mažos įmonės, tai logistikos iššūkiai – komercinė veikla, koordinuojant prekių gabenimą klientams. Siekdamas išlikti ir tęsti veiklą, mažos įmonės turi ištirti technologijų galimybes, skaitmeniniu būdu pakeisdamos savo veiklą. Erdiaw-Kwasie ir kt. (2023) siūlo strategijas pandemijos padariniams įveikti, taip didinant mažų įmonių atsparumą (žr. 3 pav.).

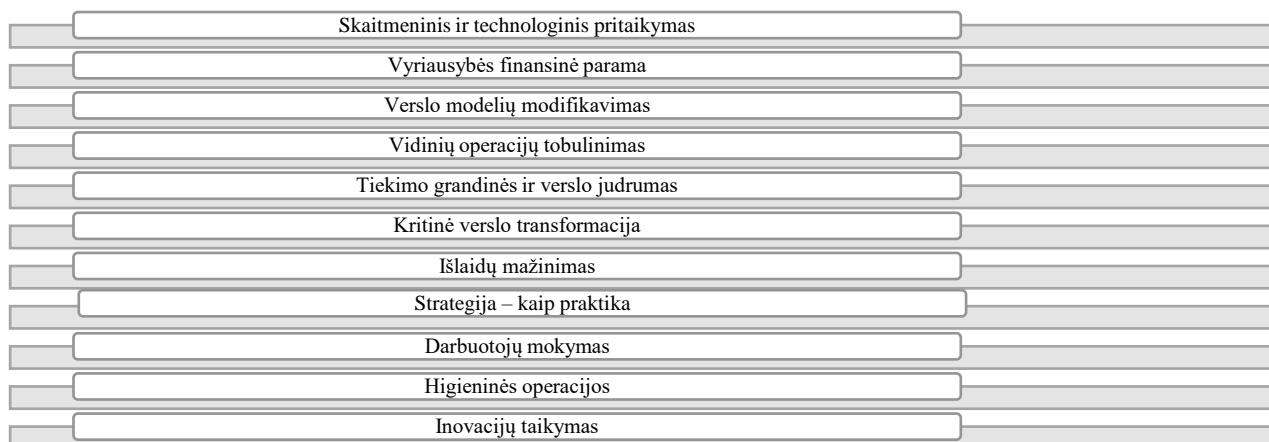
Mažų įmonių gebėjimas prisitaikyti ir reaguoti į krizes, visų pirma, priklauso nuo jų lankstumo ir prisitaikymo. Remiantis Erdiaw-Kwasie ir kt. (2023) atlikto tyrimo išvadomis, mažų įmonių gebėjimas panaudoti išteklius ir žinias yra labai svarbus siekiant stiprinti jų atsparumą krizės metu. Galimybių kūrimas leidžia mažoms įmonėms diegti naujoves ir augti sudėtingoje ir neapibrėžtoje aplinkoje, o išlikimas, prisitaikymas ir naujovės yra kartu egzistuojančios strategijos, kurios gali padidinti mažų įmonių atsparumą, priklausomybę ir pažeidžiamumą (Erdiaw-Kwasie ir kt., 2023).

Įmonės, turinčios aukštą skaitmeninės brandos lygį, greičiausiai turės reikiamą infrastruktūrą, procesus ir įrankius, kad galėtų greitai reaguoti į netikėtus įvykius. Skaitmeninė branda ir verslo atsparumas yra du esminiai komponentai, galintys padėti įmonėms sėkmingai veikti šiandieninėje sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje, o pasitelkdamas skaitmeninius įrankius bei procesus, įmonės gali pagerinti savo gebėjimą prisitaikyti ir klestėti netikėtų įvykių akivaizdoje, sumažindamos riziką ir sukurdamos atsaresnį verslo modelį (Viana ir kt., 2023).

Paeffgen ir kt. (2023), nagrinėdami mokslinę literatūrą apie įmonės atsparumą prieš COVID-19 ir po, nustatė, kad kai kurios temos COVID-19 metu tampa vis svarbesnės (t. y. skaitmenizacija, bendradarbiavimas ir mokymasis), o kitos buvo mažiau nagrinėjamos, nors jos buvo atliekamos iki COVID-19 tyrime apie organizacijos atsparumą (t. y. dinaminiai

pajėgumai, numatymas ir pasirengimas). Ankstesniuose tyrimuose Chudzinski ir kt. (2023) pastebėjo, kad dažniausiai į išlikimą ir atsparumą orientuoti tikslai yra šie:

- 1) išlaikyti esamą personalą;
- 2) išlaikyti teigiamą pinigų srautą;
- 3) išlaikyti pajamas esamame lygyje;
- 4) išlaikyti rinkos dalį.



Šaltinis: sudaryta pagal M.O. Erdiaw-Kwasie ir kt. (2023)  
 Source: according to M.O. Erdiaw-Kwasie et.al. (2023)

**3 pav.** Mažų įmonių atsparumą didinančios strategijos  
**Fig.3.** Strategies for Increasing the Resilience of Small Businesses

Chudzinski ir kt. (2023) nuomone, įmonės, siekiančios išlikti krizių metu ir po jų, turėtų optimaliai organizuoti išteklius, procesus ir galimybes, mokytis ir panaudoti žinias iš išorės, siekdamas verslo tikslų, prisitaikyti prie radikalių nenutrūkstamų aplinkos pokyčių, lanksčiai perkeldamos išteklius, kad išnaudotų galimybes arba sumažintų krizių kylančias grėsmes.

Howard ir kt. (2022) teigia, kad mažų įmonių atsparumas labiau priklauso nuo jų įsitraukimo į vietos socialines ir aplinkosaugos sistemas ir siūlo konceptualų modelį mažų įmonių atsparumui didinti taikant žiedinės ekonomikos sistemų praktiką ir užtikrinant ilgalaikę ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę vertę (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Mažų įmonių verslo tvarumo kompromisų modelis  
**Table 2.** A model of business sustainability trade-offs for small firms

Vertės ciklas	Galimybės ir grėsmės
Ekonominė vertė (verslo)	Padidėjęs įmonės atsparumas Tvarumas Gamyba be atliekų Pramonės simbiozė tiekimo grandinėse leidžia daugiau keistis perdirbtomis ir pakartotinai surinktomis medžiagomis
Aplinkosauginė vertė (ekosistemos)	Aplinkosauga Biologinės įvairovės skatinimas Atsparumas sukrėtimams ir su klimatu susijusioms ekstremalioms situacijoms Visos sistemos lankstumas ir stabilumas
Socialinė vertė (visuomeninė)	Viešo ir privataus sektorių bendradarbiavimas (pvz. maisto bankas) Padidėjęs atsparumas sukrėtimams regione

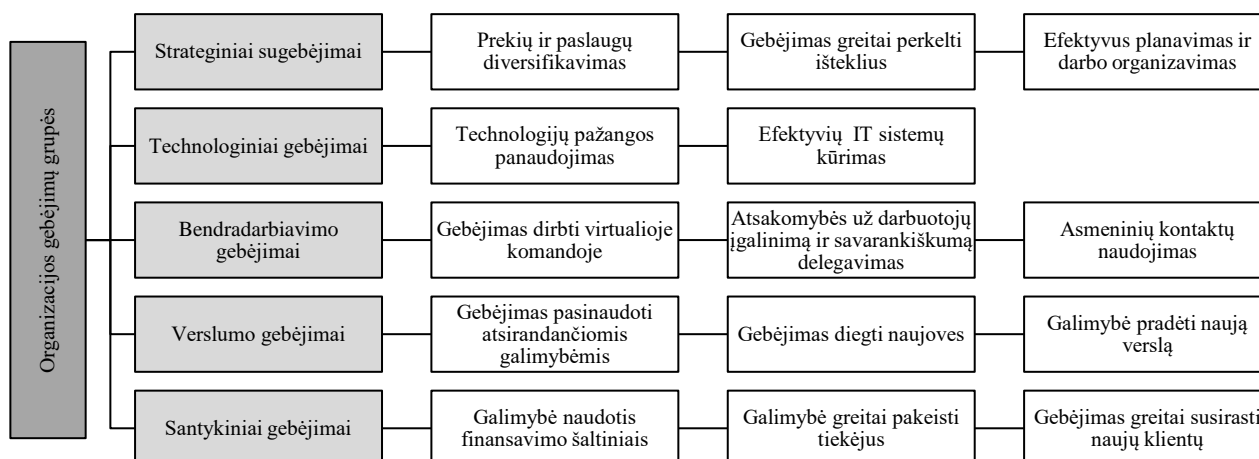
Šaltinis: sudaryta autorės pagal M. Howard ir kt., 2022.  
 Source: according to M. Howard et.al. 2022.

Howard ir kt. (2022) požiūriu, sistemų atsparumas yra verslo, visuomenės ir ekosistemos vertės visuma, kaip naujų galimybių ir grėsmių, kylančių dėl klimato, ekonomikos, sveikatos ir kitų nacionalinių ekstremalių situacijų, derinys. Autoriai siūlo verslą, visuomenę ir ekosistemą kaip tarpusavyje susijusią, subalansuotą ir dinamišką sistemą veikti kartu, padidinant ilgalaikį atsparumą mažoms įmonėms konkrečioje geografinėje vietovėje. Mažos įmonės, siekiančios tvarumo, ir kurios laikosi vietovės žiedinės ekonomikos sistemų perspektyvos, turi daugiau galimybių kartu įveikti iššūkius.

Siekdamas atsparumo, mažos įmonės turi įsitraukti ir bendradarbiauti ne tik su tiekimo grandinės partneriais, bet ir su kitais sektoriais, konkurentais, vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis. Siekiant užtikrinti organizacijos atsparumą, Chudzinski ir kt. (2023) nurodo vidinį bendradarbiavimą ir gebėjimą bendradarbiauti su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis, nes tai padeda pasiekti bendrų rezultatų, prisitaikant prie dinamiškos aplinkos ir gerinant reagavimą bei kartu sušvelninant trikdžių poveikį.

Mokslinėje literatūroje tiek apibrėžiant įmonių atsparumą, tiek analizuojant atsparumo didinimo priemones, akcentuojama įvairūs įmonės gebėjimai. Išgyvenimas krizės metu labiausiai priklauso nuo strateginių ir verslumo gebėjimų, tokių kaip gebėjimas greitai perkelti išteklius, efektyviai organizuoti darbą įmonėje ir planuoti strategiškai, taip

pat diversifikuoti jos produktus ir paslaugas (Chudzinski ir kt., 2023). Siekiant išlaikyti veikos tęstinumą ilgalaikėje perspektyvoje, autoriai pabrėžia strateginių gebėjimų svarbą krizės metu. Chudzinski ir kt. (2023) nustatė 14 skirtingų gebėjimų ir suskirstė juos į penkias grupes, kurios gali būti laikomos svarbiomis COVID-19 krizės kontekste (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Chudzinski ir kt. (2023)  
Source: according to Chudzinski et al. (2023)

#### 4 pav. Organizacijos gebėjimų skirstymas į grupes

Fig.4. Classification of the organization's abilities into groups

Chudzinski ir kt. (2023) akcentavo, kad radikalių ir nenutrūkstamų pokyčių metu svarbu greitas išteklių perkėlimas, darbo organizavimas, strategiškas planavimas, diversifikavimas ir socialinio kapitalo kūrimas. Krizių metu mažų įmonių taikomos strategijos apima lanksčią žmogiškųjų išteklių praktiką, sąnaudų mažinimą, santykių su klientais stiprinimą, vyriausybės paramos schemų naudojimą ir aktyvesnį bendradarbiavimą su vidinėmis suinteresuotosiomis šalimis, taip pat mokymąsi, kad būtų užtikrintas atsparumas arba finansų gerinimas, strategija ir prisitaikymas prie institucinės aplinkos (Chudzinski ir kt., 2023). Po finansų krizės mažų įmonių galimybė gauti išorės finansavimą yra itin svarbi problema. Vidiniai ir išoriniai veiksniai, įmonės augimas, nuosavybė, įmonių amžius ir dydis yra svarbūs kintamieji, darantys įtaką galimybei gauti finansavimą prieš ir po krizės.

Atliktos mokslinės literatūros analizėje išskiriami reikšmingiausi veiksniai, darantys įtaką įmonių atsparumui: gebėjimas, reagavimas, prisitaikymas, lankstumas, pasiruošimas, išlikimas ir stabilumas. Finansiniai, pažinimo ir informacijos ištekliai, konkurencinis ir ekologinis pranašumas, inovacijos ir skaitmeninės technologijos, dinaminiai gebėjimai, strategijos įgyvendinimas, bendradarbiavimas ir mokymasis – šių priemonių taikymas gali padidinti mažų įmonių atsparumą.

## Išvados

1. Pandemijų, socialinių neramumų ir ekonominio neapibrėžtumo akivaizdoje mažos įmonės susiduria su finansiniais ir logistikos sunkumais, veiklos iššūkiais, trumpalaikiu politikos dėmesiu, darbuotojų kaista ir žinių trūkumu. Šie veiksniai kelia grėsmę verslo egzistavimui ir atsparumui bei lemia mažų įmonių užsidarymą. Mažos įmonės skirtingai reaguoja į tą pačią krizę dėl atsirandančių naujų galimybių ir gebėjimų veiksmingai reaguoti ir prisitaikyti. Mokslinėje literatūroje atsparumas apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas greitai reaguoti ir prisitaikyti prie nenumatytų ir kintančių aplinkos sąlygų, išskiriant lankstumo, stabilumo, pasiruošimo ir išlikimo veiksnius.

2. Siekdamas būti atspariomis, mažos įmonės gali taikyti atsparumo didinimo priemones, tokias kaip finansiniai, pažinimo ir informacijos ištekliai; konkurencinis ir ekologinis pranašumas; inovacijos ir skaitmeninės technologijos; dinaminiai gebėjimai; strategijos įgyvendinimas; bendradarbiavimas ir mokymasis. Veiksmų ir priemonių derinimas mažų įmonių veikloje gali padidinti jų atsparumą. Mažos įmonės, siekdamos atsparumo, turėtų identifikuoti savo galimybes ir išteklius bei įgūdžius, kuriuos galima pririnkus panaudoti atsparumui didinti.

## Literatūra

1. Ali, M. H., Suleiman, N., Khalid, N., Tan, K.H., Tseng, M.-L., Kumar M. 2021. Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. *Trends in Food Science & Technology*, Vol. 109, p. 94–102. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.01.021>.
2. Chesbrough, H. 2020. To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*. T. 88, p. 410–413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>.
3. Chudzinski, P., Cyfert, S., Dyduch, W., Koubaa, S., Zastempowski, M. 2023. Strategic and entrepreneurial abilities: Surviving the crisis across countries during the Covid-19 pandemic. *PLoS ONE*, Vol. 18, iss. 5, p. 1–26. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285045>.

4. Coopmans, I., Bijttebier, J., Marchand, F., Mathijs, E., Messely, L., Rogge, E., Sanders, A., Wauters E. 2021. COVID-19 impacts on Flemish food supply chains and lessons for agri-food system resilience. *Agricultural Systems*. Vol. 190, p. 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103136>.
5. Echefaj, K., Charkaoui, A., Cherrafi, A. 2022. Analyzing Capabilities for Resilient Supply Chain in Unexpected Event. *IFAC-Papers On Line*. Vol. 55, iss. 10, p. 3190–3195. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.220>.
6. Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., Yusif, S., Arhin, P. 2023. Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience. *Heliyon*. Vol. 9, iss. 10, p. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20352>.
7. Fu, L., Shi, Y., Yang, X., Zhang, W. 2023. Enterprise resilience to the COVID-19 pandemic: The role of business environment. *PLoS ONE*. Vol. 18, iss. 8, p. 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288722>.
8. Howard, M., Bohm, S. Eatherley, D. 2022. Systems resilience and SME multilevel challenges: A place-based conceptualization of the circular economy. *Journal of Business Research*. Vol. 145, p. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.014>.
9. Iborra, M., Safon, V., Dolz, C. 2020. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*. Vol. 53, iss. 6, p. 1–39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>.
10. Kuckertz, A., Brandle, L. 2022. Creative reconstruction: a structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship. *Management Review Quarterly*. Vol. 72, iss. 2, p. 281–307. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00221-0>.
11. Maha, L.-G., Stoian, I. C., Bejenar, S. 2023. The resilience of Romanian companies in the context of the COVID-19 pandemic: Relevant experiences and good practices. *Heliyon*. Vol. 9, iss. 11, p. 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21951>.
12. Miklian, J., Hoelscher, K. 2022. SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Vol. 40, iss. 2, p. 178–204. <https://doi.org/10.1177/0266242621105079>.
13. Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., Mollenkopf, D. A. 2022. SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*. T. 104, p. 116–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>.
14. Paeffgen, T., Lehmann, T., Feseker, M. 2023. Comeback or evolution? Examining organizational resilience literature in pre and during COVID-19. *Continuity & Resilience Review*, p. 1–27. <https://doi.org/10.1108/CRR-07-2023-0012>.
15. Patriarca, R., Gravio, G. D., Costantino, F., Falegnami, A., Bilotta, F. 2018. An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*. Vol. 9, iss. 3, p. 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>.
16. Shepherd, D. A., Williams, T. A. 2023. Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*. T. 61, p. 23–58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>.
17. Su, W., Junge, S. 2023. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*. Vol. 41, iss. 6, p. 1086–1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>.
18. Vasi, M., Sansone, G., English, V. 2023. Exogenous crises and SMEs resilience: The Dynamic Open Innovation Funnel. *Technovation*. T. p.129. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102886>.
19. Viana, C. J. P., Suquillo, E. J., Carmona, C., Arellano, E. J. 2023. Digital maturity as a determinant of business resilience in microenterprises in Ibero-America: a post COVID-19 analysis. *Procedia Computer Science*. T. 224, p. 485–489. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.069>.
20. Xie, Y., Chen, R., Cheng, J. 2023. How can new-energy vehicle companies use organizational resilience to build business ecological advantages? The role of ecological niche and resource orchestration. *Journal of Cleaner Production*. T. 415, p. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137765>.

## **SOLUTIONS TO INCREASE THE RESILIENCE OF SMALL ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS**

### **Summary**

In order to determine the factors influencing the resilience of small enterprises, an analysis of the scientific literature was carried out. After conducting a theoretical analysis, it was found that small companies react differently to the same crisis due to emerging new opportunities and abilities to respond and adapt effectively, and the identified opportunities and resources and skills can be used to increase the company's resilience. The article analyzes measures that increase the resilience of small companies, which can be used to overcome crises, shocks or risky situations. In order to be resilient, small companies can apply resilience-building measures such as financial, cognitive and informational resources; competitive and ecological advantage; innovation and digital technologies; dynamic capabilities; strategy implementation; cooperation and learning.

**Keywords:** small company, resilience building solutions, organizational resilience.