

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-57>

УДК 658.1

СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН

SMES' RESILIENCE IN UKRAINE: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND CURRENT STATE

Миколенко Олена Петрівнакандидат економічних наук, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1988-7401>
Державний податковий університет**Слюсарева Людмила Валеріївна**доктор економічних наук, професор,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6845-9307>
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана**Mykolenko Olena**

State Tax University

Sliusareva Liudmyla

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

На підставі проведеного аналітичного дослідження стану суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні під час тривалої кризи, а також літературного огляду концепцій та теорій, що пояснюють організаційну стійкість і її вимірювання, нами було виокремлено підхід динамічних здібностей і теорію соціального капіталу. Спираючись на динамічний підхід, доцільним є вимірювання організаційної стійкості малого та середнього підприємства через стратегічну гнучкість та проактивність. В роботі обґрунтовано, що подальше поєднання динамічних здібностей та теорії соціального капіталу в контексті українського підприємництва дозволить дослідити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього соціального капіталу, державної підтримки та цифрової трансформації на організаційну стійкість суб'єктів МСБ під час тривалої кризи.

Ключові слова: теорія соціального капіталу, динамічні здібності, організаційна стійкість, малі та середні підприємства, зовнішній та внутрішній соціальний капітал.

Based on the analytical study of the state of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine during the long-lasting crisis, as well as a literature review of the concepts and theories that explain organizational resilience and its measurement, we identified the dynamic capabilities approach and social capital theory as the most relevant. Drawing on the dynamic capabilities perspective, it is reasonable to assess the organizational resilience of SMEs through strategic agility and proactiveness. Entrepreneurs with a high level of resilience, despite the fear of failure, demonstrate clear intentions to implement entrepreneurial strategies, grounded in the belief in their own ability to improve financial performance and outcomes. Thus, the intention of business owners to implement proactive strategies for their companies in times of crisis is undoubtedly related to organizational resilience. Dynamic capabilities, in turn, serve as a mechanism through which SMEs mobilize critical resources and often mediate the influence of various factors on organizational resilience. This paper argues that the application of the dynamic capabilities approach and social capital theory to the context of Ukrainian entrepreneurship will enable examination of the impact of external and internal social capital, state support, and digital transformation on the organizational resilience of SMEs during a long-lasting crisis. To identify potential factors influencing the organizational resilience of Ukrainian SMEs, we analyzed the current situation and expectations of SME owners and managers regarding development prospects, based on surveys conducted in 2025 (504 respondents) and 2024 (544 respondents). The findings highlight the need for state support and SME development programs. In the 2024 study, 77% of entrepreneurs reported the need to increase the number of support programs, while only 20% considered the existing programs sufficient. At the same time, SMEs in Ukraine actively rely on internal social capital and the benefits of external social capital – through participation in business associations, integration into value chains at different levels, strengthening relationships with customers, etc. Digital transformation has also proven to be an important determinant of resilience

among Ukrainian SMEs. However, as of 2024, 29% of business owners and managers had no plans to implement digitalization and business management technologies.

Keywords: social capital theory, dynamic capabilities, organizational resilience, small and medium-sized enterprises, external and internal social capital.

Постановка проблеми. Понад 40% українських малих і середніх підприємств були змушені припинити або обмежити свою діяльність протягом перших тижнів війни (ЄБРР, 2023 [13]). Вже до кінця 2022 року більшість з них адаптувалася та відновила свою роботу, і тільки 6% призупинили діяльність (ЄБРР, 2023 [13]). Їхня швидка адаптація значною мірою обумовлена переходом в онлайн-режим та скороченням виробничих потужностей (ЄБРР, 2023 [13]). Банківська система України також продемонструвала високу стійкість, підтримуючи безперебійні операції з електронними платежами. Однак частина підприємств продовжує зазнавати труднощів, на що вказує зростаюча частка непрацюючих кредитів (NPL), яка досягнула 38% наприкінці 2023 року (Національний банк України, 2023 [25]).

Станом на березень 2025 року, згідно з результатами опитування, 51,7% власників та менеджерів підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) оцінюють фінансово-економічний стан як незадовільний або задовільний. Ще 30,4% опитаних характеризують його як прийнятний. Високу оцінку фінансово-економічному стану надали 17,8% власників та менеджерів підприємств [12]. Такі результати опитування свідчать про різний рівень стійкості, притаманний українському МСБ під час довготривалої кризи.

Непрогнозовані події з негативними наслідками, такі як фінансові кризи, спади в галузі, пандемії, військові конфлікти та інші форми структурних і технологічних змін, стають все частішими. При цьому, МСБ є більш вразливими до криз через ресурсні обмеження, з якими зазвичай не стикаються великі підприємства. Зокрема, Sharma G. та ін. визначили низку бар'єрів, що постають перед МСБ під час різних криз: організаційні (на кшталт зниження купівельної спроможності), операційні (дефіцит кваліфікованої робочої сили та обмежений доступ до сировини), технологічні (обмежені можливості цифровізації) та стратегічні (брак ресурсів або перебої в ланцюгах поставок) [30]. Крім того, невеликі масштаби діяльності МСБ ускладнюють процеси прогнозування та стратегічного планування потенційних подій [27]. Це, у свою чергу,

посилює їхню вразливість до різного типу криз, що перешкоджає розробленню ефективних стратегій пом'якшення ризиків, реагування на кризові ситуації та післякризового відновлення [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасному науковому дискурсі стійкість бізнесу (resilience) або організаційна стійкість розглядається як багатовимірна характеристика, що охоплює здатність підприємства до виживання, зниження вразливості, оперативного відновлення, а також розширення організаційних спроможностей і формування нових можливостей у мінливому середовищі. Так, Asquaa M.-G. та ін. пропонують визначати стійкість бізнесу як «здатність підприємств зберігати життєздатність в умовах суттєвих змін у бізнес- та економічному середовищі, а також здатність протистояти деструктивним і катастрофічним подіям, використовуючи різноманітні стратегії» [1]. Biggs D. та ін. трактують стійкість бізнесу як «спроможність підприємства вижити, зберігати ефективність діяльності, дохідність, зайнятість, а також адаптуватися до викликів шляхом мінімізації вразливості» [4]. У свою чергу, Tengeh R. K. характеризує стійкість бізнесу як «виживання, зростання та розвиток підприємства попри несприятливе бізнес-середовище, зокрема в умовах економічної, соціальної та політичної нестабільності» [32]. Kuckertz A. та Brändle L. підкреслюють важливість позитивної реакції підприємців на наслідки кризи, зокрема пандемії COVID-19, шляхом адаптації, переосмислення або кардинальної зміни бізнес-моделей [22]. Нарешті, систематичний огляд літератури, проведений Portuguese Castro M. та Gómez Zermelo M.G., розкриває додатковий вимір стійкості бізнесу – здатність компаній навчатися, впроваджувати інновації та трансформувати свою бізнес-модель [28]. Такий підхід акцентує увагу не лише на пристосуванні, а й на трансформаційних змінах, що розширюють стратегічні можливості підприємства. Крім того, дослідники розрізняють пасивну стійкість, що визначається як «здатність повернутися до попереднього стану, не зазнавши руйнування», та активну стійкість, яка трактується як «свідомий та цілеспрямований процес посилення спроможності до

реагування на зміни у зовнішньому середовищі» [23]. Саме другий підхід є релевантним у контексті нашого дослідження, оскільки трактує стійкість як динамічну здатність, що формується упродовж часу, а не як фіксовану організаційну властивість. Таким чином, організаційна стійкість – це «процес, у межах якого суб'єкт формує та використовує сукупність власних спроможностей для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем з метою позитивної адаптації та забезпечення стабільного функціонування до, під час та після дії несприятливих чинників» [39, с. 742].

Дослідження організаційної стійкості відображено у низці концептуальних та емпіричних робіт, які розкривають специфіку контексту, галузі тощо (Herbane B. [17], Conz E. та Magnani G. [9]; Mykolenko O. та ін. [25]). Крім того, науковці використовують різні підходи до вимірювання стійкості для опису стану, факторів впливу, виявлення зв'язків та закономірностей. Результати свідчать, що підхід динамічних здібностей, ресурсний підхід, теорії соціального та людського капіталу, а також теорія сталого розвитку є серед найвагоміших у дослідженні стійкості малих і середніх підприємств [25].

Формулювання цілей статті. Метою нашого дослідження є концептуальне визначення організаційної стійкості МСБ, її вимірювання, виокремлення потенційних факторів впливу, спираючись на підхід динамічних здібностей, теорію соціального капіталу, а також здійснений аналіз стану та намірів українського МСБ під час кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджень, присвячених вимірюванню організаційної стійкості, наразі незначна кількість, і тільки частина з них фокусується на малих і середніх підприємствах. Зокрема, Verreynne M.-L. та ін. запропонували семифакторну шкалу вимірювання, що охоплює готовність, резервні можливості, здатність до вирішення проблем, гнучкість, соціальні зв'язки, адаптивність та проактивність [38]. Ця шкала відображає здатність МСБ здійснювати діяльність в умовах кризи, готуватись та реагувати на загальні збої в операційному середовищі протягом тривалих періодів кризи.

Ліа Х. та ін. визначають організаційну стійкість як здатність організації не лише формувати превентивний потенціал для протидії будь-яким непередбачуваним порушенням, але й здійснювати необхідні та оперативні дії для реагування та відновлення після таких

подій з метою забезпечення безперервності діяльності [19]. Спираючись на даний підхід, Ozanne L.K. та ін. запропонували вимірювати організаційну стійкість через готовність (readiness), реагування (response) та відновлення (recovery) [27].

В роботі Tagliazucchi та ін. організаційна стійкість малого бізнесу представлена через тривимірну конструкцію, зокрема: надійність (robustness), гнучкість (agility) та цілісність (integrity) [31]. Надійність вимірює стійкість управлінського персоналу, бізнес-гнучкість виявляє здатність організації легко та швидко адаптуватися до змінних умов, а цілісність оцінює міру залученості та вклад персоналу в розвиток бізнесу. У дослідженнях МСБ організаційна стійкість нерідко пов'язується з поняттям «бізнес-гнучкості». Зокрема, Hadjielias E. та ін. трактують бізнес-гнучкість як здатність підприємства оперативно використовувати нові можливості або швидко генерувати нові ідеї чи плани для майбутнього розвитку [15]. Крім того, з огляду на підвищений рівень ризиків та обмеженість ресурсів, малі та середні підприємства змушені постійно адаптувати нові стратегії. Доведено, що в періоди кризових потрясінь власники МСБ мають постійно ідентифікувати, використовувати та адаптувати нові стратегії задля забезпечення стійкого розвитку, зокрема шляхом експериментування та розроблення нових продуктів, послуг і процесів [35]. Підприємницькі стратегії розглядаються як механізми формування стійкості на рівні підприємства, що дають змогу бізнесу функціонувати та розвиватися в умовах кризових обмежень [29]. Hunter E. та ін. у своєму дослідженні встановили, що підприємці зі сформованою стійкістю, попри страх невдачі, демонструють чіткі наміри реалізовувати підприємницькі стратегії, ґрунтуючись на переконанні у власній спроможності покращити фінансовий стан і результати [18].

Таким чином, наміри власників малого бізнесу впроваджувати проактивні стратегії для своїх компаній у кризові часи безумовно пов'язані з організаційною стійкістю [15]. Відповідно, у нашому дослідженні ми спираємося на концепцію стратегічної гнучкості (strategic agility) та проактивності, які забезпечують здатність бізнесу змінювати напрям діяльності та способи функціонування в умовах зовнішніх змін. При цьому стратегічна гнучкість і проактивність можуть доповнювати теорію динамічних здібностей, відображаючи підприємницьку стійкість в умовах довготривалої невизначеності [3]. Низка досліджень

використовує концепцію динамічних здібностей для опису того, як різні фактори впливають або визначають організаційну стійкість малих та середніх підприємств [20; 27]. Динамічні здібності виступають механізмом, за допомогою якого малі та середні підприємства мобілізують критичні ресурси, пов'язані з формуванням стійкості, та часто опосередковують вплив різних факторів на організаційну стійкість [27]. Таким чином, поєднання концепції динамічних здібностей, стратегічної гнучкості та проактивності дозволить побудувати модель впливу різних факторів на організаційну стійкість МСБ під час тривалої кризи.

Для визначення потенційних факторів впливу на організаційну стійкість українських малих та середніх підприємств, розглянемо стан та очікування власників та менеджерів щодо перспектив розвитку на підставі опитування, проведеного в 2025 році (504 респонденти) [11] та 2024 році (544 респонденти) [12]. За всіма галузями більше 60% власників та менеджерів МСБ зазначили, що фінансово-економічний стан або покращиться, або залишиться без змін. Негативні очікування притаманні в більшій мірі сфері транспорту, HORECA, IT-сектору та підприємствам, що надають освітні та інші послуги, ніж зазначені у табл. 1. Крім того, підприємства МСБ в сфері будівництва та освіти прогнозують скорочення фінансових результатів або закриття бізнесу. Разом з тим, бізнес виявляє досить високий рівень стійкості щодо персоналу, оскільки більшість підприємств зазначила про укомплектованість штатними працівниками, і тільки в сфері будівництва, транспортній галузі та HORECA, а також у сфері послуг відзначили дефіцит. Проте варто відзначити, що за останній рік середньозважений відсоток скорочення персоналу склав 4,6%.

Додатковим позитивним фактором є те, що більше 60% усіх підприємств заявили про зацікавленість та наміри реєструвати об'єкти інтелектуальної власності у перспективі, що вказує на стратегічний підхід до подальшого розвитку, а також здатність впроваджувати інноваційні продукти/ послуги, трансформувати бізнес-моделі. Далі, майже половина опитаних власників та менеджерів зазначила про необхідність залучення додаткового фінансування для реалізації стратегії розвитку на найближчі 3 роки обсягом від \$30 тис до \$300 тис (табл. 1). Біля третини суб'єктів МСБ, що працюють в сільському господарстві, в галузі промисловості, торгівлі, транспорту, HORECA, охорони здоров'я та освіти потре-

бують залучення фінансування від \$300 тис до \$3 млн. Потреби у залученні додаткового фінансування для реалізації стратегії розвитку МСБ вказують на важливість державної підтримки та програм. Як показує досвід інших країн, державна політика має бути спрямована на підтримку МСБ, як наслідок і громад, на задоволення їхніх потреб під час кризи та після її завершення, на дослідження потреб і компенсацію втрат бізнесу [16]. Collier B.L. та ін. дослідили роль кредитування та страхування у процесі відновлення малих підприємств після природних стихій і відзначили позитивний ефект [8]. Yesuf Y.M. та ін. продемонстрували важливість державної підтримки туристичного бізнесу під час пандемії COVID-19 та тривалого конфлікту [40]. Таким чином, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу є важливим фактором, що може значно впливати та визначати організаційну стійкість.

Статистика ж українського бізнес-середовища вказує на дещо іншу тенденцію щодо користування програмами підтримки. На рис. 1 продемонстровано, якими програмами користується МСБ, в тому числі для залучення додаткового капіталу. Станом на березень 2025 року 53,2% суб'єктів МСБ за останні 12 місяців жодною програмою не скористались, проте зазначили про недостатність капіталу для розвитку. У дослідженні 2024 року 77% підприємців вказали на потребу у збільшенні кількості програм підтримки, і тільки 20% – на їх достатність [11].

Окрім державної підтримки бізнесу під час кризи, в науковому дискурсі обґрунтовують вплив соціального капіталу на організаційну стійкість малих та середніх підприємств, а теорія соціального капіталу є однією з найбільш застосованих при побудові таких емпіричних моделей [24; 27; 36]. Доведено, що соціальний капітал відіграє ключову роль у забезпеченні доступу МСБ до знань, ресурсів, інформації, ринків та технологій, і набуває особливої значущості в умовах кризових потрясінь [39]. Він виступає механізмом формування організаційної стійкості, оскільки забезпечує доступ до структурних ресурсів, когнітивного (узгоджені спільні цілі, орієнтири) та реляційного капіталу (взаємна підтримка, шерінг), що у свою чергу сприяє формуванню ефективних адаптивних стратегій в умовах кризи [7]. Виокремлюють внутрішній соціальний капітал підприємства та зовнішній [27]. Внутрішній соціальний капітал відображає колаборативні взаємовідносини між праців-

Таблиця 1

**Очікування власників та менеджерів МСБ щодо перспектив розвитку
(відсоток респондентів)**

Тенденція/ галузі економіки	Сільське господарство	Промисловість	Будівництво	Торгівля	Транспорт, NORECA, туризм	Телекомунікації, IT-сектор	Маркетинг, консалтинг, дизайн	Охорона здоров'я та надання спеціальної допомоги	Освіта	Інші послуги
<i>Які ваші очікування щодо фінансово-економічного стану?</i>										
Покращиться	54%	52%	33%	36%	45%	44%	40%	29%	60%	26%
Залишиться без змін	27%	31%	42%	42%	22%	24%	60%	64%	10%	36%
Погіршиться	19%	17%	25%	22%	33%	32%	0%	7%	30%	38%
<i>Ваші прогнози на 2025 рік щодо результатів діяльності?</i>										
Зросте	54%	47%	44%	39%	34%	45%	41%	28%	36%	33%
Залишиться на тому ж рівні	40%	30%	13%	29%	11%	38%	33%	44%	28%	28%
Скоротиться	6%	23%	39%	28%	33%	11%	26%	21%	36%	34%
Бізнес не буде працювати	0%	0%	4%	4%	22%	6%	0%	7%	0%	5%
<i>Чи плануєте у майбутньому реєструвати об'єкти інтелектуальної власності?</i>										
Так, у найближчий рік	40%	25%	10%	22%	22%	7%	20%	36%	40%	16%
Так, у довгостроковій перспективі	7%	39%	25%	33%	44%	40%	33%	29%	40%	21%
Ні, не бачу потребу	27%	16%	40%	35%	22%	27%	33%	7%	10%	39%
<i>Укомплектованість штату</i>										
Більше 100%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	3%
На 100%	40%	25%	18%	29%	11%	32%	40%	43%	36%	23%
На 60-90%	47%	66%	52%	62%	66%	62%	46%	43%	45%	50%
Менше 50%	13%	8%	30%	9%	21%	6%	14%	14%	9%	25%
<i>Який обсяг фінансових ресурсів додатково необхідний вашому бізнесу (до наявних ресурсів) для реалізації бізнес-стратегії розвитку протягом 3 років?</i>										
\$3-\$10 млн	0%	8%	5%	4%	22%	0%	0%	7%	11%	0%
\$300 тис -\$3 млн	47%	35%	18%	37%	33%	29%	14%	36%	44%	12%
\$30-\$300 тис	47%	47%	63%	46%	45%	43%	46%	43%	34%	66%
до \$30 тис	6%	10%	14%	13%	0%	28%	40%	14%	11%	23%

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12]

никами, що сприяють формуванню внутрішньої довіри, співпраці та командній роботі, що забезпечує адаптивну реакцію на виклики зовнішнього середовища [21]. Зовнішній соціальний капітал відображає зв'язки підприємства з іншими організаціями, наприклад, постачальниками, клієнтами та партнерами.

Його основною функцією є поєднання підприємства із зовнішнім середовищем [2]. Дослідники також відзначили, що обидва види капітал є взаємопов'язаними. Наприклад, когнітивний соціальний капітал, що формується серед працівників, сприяє формуванню ринкової орієнтації, яка здатна зміцнювати вза-

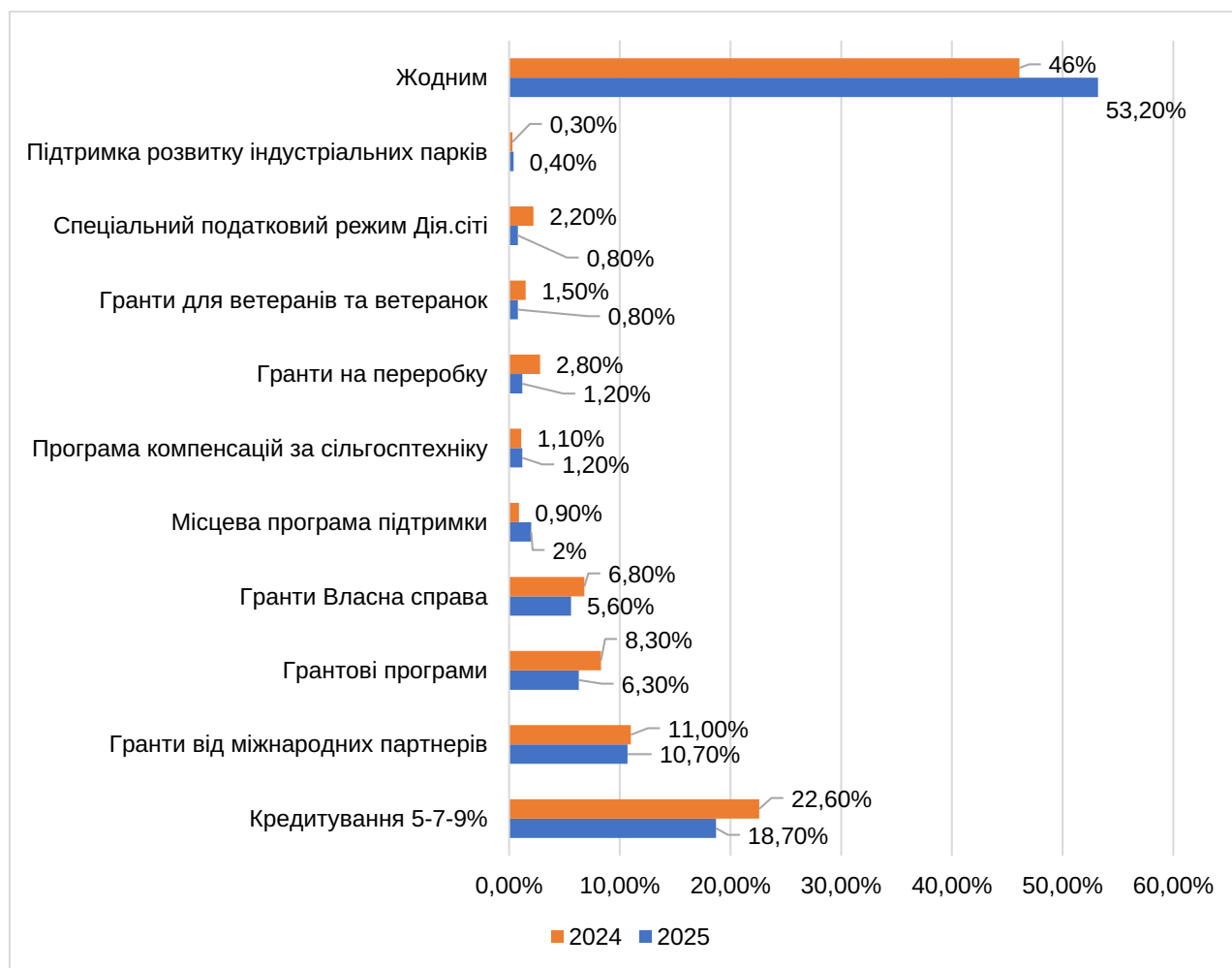


Рис. 1. Відсоток респондентів, що скористались державною програмою підтримки (у 2025 році – за останні 12 міс)

*Дані 2024 року містять інформацію про користування державними програмами після 24.02.22

Джерело: сформовано авторами [11; 12]

ємовідносини з клієнтами, тобто позитивно впливати і на зовнішній соціальний капітал, в тому числі через взаємодію з ключовими бізнес-партнерами, збір інформації, дослідження зміни поведінки споживачів тощо [24].

В літературі встановили вплив, як внутрішнього сформованого соціального капіталу, так і зовнішнього (через взаємодію з ключовими постачальниками [7] або партнерами по ланцюгу доданої вартості [19]) на організаційну стійкість МСБ. Зокрема, Torres A. P. та ін. з'ясували, що під час кризи, малі підприємства, які мали розвинені зв'язки з громадою та інституційні контакти з іншими організаціями, виявились більш стійкими до потрясінь [36]. Дослідження українського МСБ станом на грудень 2024 року розкриває деякі тенденції щодо використання підприємцями зовніш-

нього соціального капіталу. Зокрема, 63,8% респондентів зазначили, що не здійснюють зовнішньоекономічної діяльності, тож підприємства залежать в значній мірі від внутрішнього ринку, платоспроможність якого постійно падає, а отже вихід на міжнародні ринки потенційно може сприяти підвищенню стійкості [11]. Більше 50% компаній зазначили про готовність і необхідність інтегруватись у ланцюги доданої вартості з іноземними партнерами та шукають такі можливості. 21,3% зауважили, що інвестування та вихід на іноземні ринки є пріоритетним, ще 36,2% відзначили, що поки що немає вільних ресурсів або доступу до фінансування для масштабування. При цьому, менше третини власників та менеджерів готові брати участь у проєктах державно-приватного партнерства за раху-

нок державного замовлення на 2025-2026 рр. Значна частина респондентів вважає ці проекти взагалі не доцільними та бюрократичними [12].

Разом з тим, 39,6% респондентів зазначили, що їх компанія є учасником бізнес-асоціацій та клубів, 20,5% хотіли б долучитись. Такі партнерства та участь у професійних асоціаціях є значним соціальним капіталом, що визначає організаційну стійкість бізнесу в Україні. Зокрема, 13,6% зазначили, що бізнес-об'єднання дозволяють бути частиною локального ланцюга створення вартості, 7,9% – національного рівня, 7% – міжнародного рівня. При цьому, 7,7% власників та менеджерів повідомили, що є частиною екосистеми, 5,9% – кластеру і 2,9% – індустріального парку [12].

Нарешті, низка досліджень демонструє, як малі та середні підприємства нарощують свою стійкість під час кризи шляхом впровадження цифрових технологій в свою діяльність [20]. Цифрові технології дають змогу організаціям започатковувати нові напрями, створювати більшу цінність для клієнтів завдяки новим комбінаціям ресурсів [37], удосконалюють традиційне виробництво, підвищують рівень продуктового та процесного інноваційного розвитку [6] і прискорюють сервітизацію [10].

Адаптація цифрових технологій малими та середніми підприємствами під час кризи розглядається через призму динамічних здібностей [34; 37]. Коли компанії стикаються з необхідністю змін, вони вдаються до управління цим процесом, спираючись на динамічні здібності, які мають у своєму розпорядженні [14]. Проте цифрові трансформації під час кризи можуть бути особливо складним, оскільки не всі компанії готові до інновацій у цей період [34]. Але саме під час пандемії COVID-19 спостерігався значний перехід МСБ до цифрових технологій [33].

В 2024 році представники українського МСБ відзначили, що до повномасштабної війни проводили трансформаційні заходи з цифровізації бізнесу (18,7%), 38,8% респондентів активно працювали над впровадженням цифрових інструментів в процеси бізнесу в 2024 році. 29% не планували заходів з цифрової трансформації на той час [11]. На рис. 2 представлені технології цифровізації та управління, що впроваджені бізнесом станом на березень 2024 року.

Висновки. На підставі проведеного аналітичного дослідження стану МСБ в Україні під час тривалої кризи, а також літературного огляду концепцій та теорій, що пояснюють організаційну стійкість та її вимірювання,



Рис. 2. Технології цифровізації та управління бізнесом, впроваджені МСБ станом на 2024 рік

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

нами були виокремлено підхід динамічних здібностей та теорію соціального капіталу. Спираючись на динамічний підхід, доцільним є вимірювання організаційної стійкості малого та середнього підприємства через стратегічну гнучкість та проактивність. Подальше поєднання динамічних здібностей та теорії

соціального капіталу в контексті українського підприємництва дозволить також дослідити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього соціального капіталу, державної підтримки та цифрової трансформації на організаційну стійкість суб'єктів МСБ в умовах тривалої кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Acquaaah, M.-G., KwasiJayaram, J., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527–5544.
2. Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M., J.C. Casillas-Bueno, J.C. (2016). How boards' internal and external social capital interact to affect firm performance. *Strategic Organization*, 14 (1), 6-31.
3. Bhattarai, C. R., Kwong, C., Bhandari, M.P., Cheung, C. W.M., & Zhou, J. (2025). Marketing agility and financial performance in migrant enterprises during crises: Does resilience capability matter?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31 (7), 1838–1868.
4. Biggs, D., Hicks, C. C., Cinner, J. E., Hall, C. M., & Biggs, D. (2015). Marine tourism in the face of global change: The resilience of enterprises to crises in Thailand and Australia. *Ocean and Coastal Management*, 105, 65-74.
5. Branicki, L., J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7), 1244–1263.
6. Bresciani, S., Huarng, K-H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210.
7. Chowdhury, M., Prayag, G., Patwardhan, V., N. Kumar. N. (2020). The impact of social capital and knowledge sharing intention on restaurants' new product development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10), 3271-3293
8. Collier, B.L., Powell, L.S., Ragin, M.A. You, X. (2025). Financing negative shocks: evidence from Hurricane Harvey. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 60(3), 1342-1372.
9. Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38 (3), 400-412.
10. Coreynen, W., Matthyssens, P., Bockhaven, W. V. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42-53.
11. Diia.Business. (2024). URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny>
12. Diia.Business. (2025) URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (accessed October 29)
13. EBRD (2023). EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-inukraine.html> (accessed November 02)
14. Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15 (2), 272–286.
15. Hadjilias, E., Christofi, M. & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59, 1351–1380.
16. Haq, M., Ng, W., Budhathoki, T., Davies, J., & Paul Dana, L. (2025). Microentrepreneurial commitment and perseverance in local communities during the COVID-19 crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31 (5), 1400–1420. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2023-1324>
17. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
18. Hunter, E., Jenkins, A., & Mark-Herbert, C. (2020). When fear of failure leads to intentions to act entrepreneurially: Insights from threat appraisals and coping efficacy. *International Small Business Journal*, 39(5), 407–423.
19. Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M.M.H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48 (September), Article 101614

20. Khurana, I., Dutta, D.K., & Ghura, A.S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623-641.
21. Kim, Y., & A.A. Cannella, A.A. (2008). Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 282-293.
22. Kuckertz A & Brandle L (2021). Creative reconstruction: a structured literature review of the early empirical " research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship. *Management Review Quarterly*: 1–27. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-021-00221-0>
23. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
24. Martín-Santana, J.D., Cabrera-Suárez, M.K., & de la Cruz Déniz-Déniz, M. (2020). Familiness, social capital and market orientation in the family firm. *European Journal of Marketing*, 54 (7), 1731 – 1760.
25. Mykolenko O., Mittelstaedt E., Wiepcke C. (2025). SMEs' resilience and its contributing factors: a systematic literature review. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12(4).
26. National Bank of Ukraine (2023). Banks' NPL ratio rose to 38% in 2022 due to war. URL. <https://bank.gov.ua/en/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-u-2022-rotsizroslo-do-38-unaslidok-viyni> (accessed October 29)
27. 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*, 104, 116-135.
28. Portuguese Castro, M. & Gómez Zermelo, M.G. (2021), Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13 (4), 721-746
29. Purnomo, B.R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H. & Nusantara, B.P. (2021), Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13 (4), 497-524.
30. Sharma, G., Kraus, S., Talan, A., Srivastava, M., & Theodoraki, C. (2024). Navigating the storm: the SME way of tackling the pandemic crisis. *Small Business Economics*, 63, 221–241. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00810-1>
31. Tagliazucchi, G., De Canio, F., & Martinelli, E. (2023). Exploring perceived post-disaster performance in micro-businesses: how does entrepreneur psychological resilience matter? *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(5–6), 445–459. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2185687>
32. Tenengeh, R. K. (2016). Entrepreneurial resilience: The case of Somali grocery shop owners in a South African township. *In Problems and perspectives in management*, 14(4-1). 203-211.
33. The Data Catalyst Institute. URL. <https://datacatalyst.org/> (accessed October 20)
34. Thorgren, S. & Williams, T.A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187> (accessed October 12)
35. Tognazzo, A., Gubitta, P., & Favaron, S. D. (2016). Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 768–790.
36. Torres, A.P., Marshall, M.I., & Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27 (2), 168-181
37. Tortora, D., Chierici, R., Briamonte, M.F., Tiscini, R. (2021). I digitize so I exist. Searching for critical capabilities affecting firms' digital innovation. *Journal of Business Research*, 129, 193-204.
38. Verreyne, M.-L., Ford, J., & Steen, J. (2023). Strategic factors conferring organizational resilience in SMEs during economic crises: a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(6), 1338-1375.
39. Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
40. Yesuf, Y. M., Fields, Z., & Chanie, W. (2025). Entrepreneurial resilience and tourism business success during crises: The moderating impact of state intervention. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2457155> (accessed October 05)