

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-253>

УДК 334.012.64:338.246.2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ENSURING THE ECONOMIC RESILIENCE OF SMALL BUSINESSES IN CONDITIONS OF CONTEMPORARY INSTABILITY

Урба Світлана Іванівна

доктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1778-8845>

Козак Олег Мирославович

здобувач PhD,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3152-5199>

Urba Svitlana, Kozak Oleh
Ivan Franko National University of Lviv

У статті розглянуто особливості забезпечення економічної стійкості малого бізнесу в умовах сучасної нестабільності. Уточнено сутність економічної стійкості як комплексної здатності бізнесу зберігати фінансову спроможність, операційну ефективність та адаптивність до кризових викликів. Систематизовано ключові внутрішні й зовнішні чинники стійкості малого бізнесу, серед яких особливого значення набувають безпекові та інституційні фактори. Обґрунтовано основні інструменти забезпечення стійкості, зокрема фінансові, управлінські, цифрові, операційні та кооперативні механізми підтримки. Доведено, що комплексне використання програм державної підтримки, цифровізації та антикризового управління сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності малого бізнесу. Визначено практичне значення формування системи економічної стійкості для забезпечення безперервності діяльності суб'єктів господарювання у кризових умовах.

Ключові слова: підприємництво, бізнес, малий бізнес, бізнес-процеси, бізнес-модель, суб'єкти господарювання, економічна стійкість, стійкість бізнесу, нестабільність, резильєнтність, безпека, чинники, інструменти.

The relevance of this research is driven by the unprecedented challenges that small business currently faces in Ukraine, where prolonged armed conflict, energy disruptions, supply chain breakdowns, and macroeconomic volatility have transformed the operating environment. Small enterprises, despite their limited resource base, remain a backbone of national employment and an essential driver of post-war economic recovery, which makes the question of their sustainability not only an academic but also a strategic national concern. The purpose of the article is to deepen the theoretical and methodological foundations for studying the economic sustainability of small business by identifying its formative factors and grounding a system of instruments capable of preserving and strengthening such sustainability under conditions of persistent instability. The methodological basis of the study combines general scientific approaches with specialised analytical techniques. A comparative analysis of scholarly approaches was applied to refine the conceptual content of economic sustainability; the method of systematisation and a functional-level classification served to differentiate internal and external determinants; logical generalisation and structural analysis underpinned the grouping of supporting instruments; and elements of empirical analysis were used to assess the practical relevance of identified mechanisms. The findings demonstrate that economic sustainability should be treated as a dynamic, multidimensional capacity that integrates reactive, proactive, and strategic dimensions. It was established that security-related and institutional determinants have acquired a system-shaping role, while internal financial, managerial, personnel, and digital capacities define the actual adaptive potential of an enterprise. The proposed toolkit covers financial, operational, managerial, digital, cooperative, and institutional mechanisms whose combined application produces a synergistic effect. The practical value of the article consists in offering a structured



framework that may be used by small business owners, public authorities, and support institutions to design targeted measures aimed at preserving operational continuity, retaining employment, and creating preconditions for recovery and renewed competitiveness.

Keywords: entrepreneurship, business, small business, business processes, business model, business entities, economic sustainability, sustainability of business, instability, resilience, security, factors, instruments.

Постановка проблеми. Малий бізнес відіграє системоутворюючу роль у функціонуванні ринкової економіки, оскільки сприяє забезпеченню зайнятості населення, розвитку конкурентного середовища та стимулюванню інноваційних процесів. За оцінками Програми розвитку ООН, сектор мікро-, малих і середніх підприємств охоплює переважну більшість суб'єктів господарювання – понад 99,9% їх загальної кількості та виступає провідним роботодавцем, забезпечуючи близько 75% зайнятого населення [1]. Водночас саме малий бізнес найбільш чутливий до дії зовнішніх дестабілізуючих чинників економічного, безпекового та регуляторного характеру. Повномасштабна військова агресія росії проти України, у поєднанні з наслідками пандемії та попередніх кризових процесів, зумовила формування принципово нових умов здійснення підприємницької діяльності, які характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та ризиків.

В сучасних умовах проблема забезпечення економічної стійкості малого бізнесу набуває особливого значення. Підприємства змушені не лише адаптуватися до впливу кризових факторів, а й підтримувати безперервність операційної діяльності, зберігати кадровий потенціал і формувати передумови для відновлення у післявоєнний період. Водночас аналіз наукових джерел засвідчує недостатню розробленість комплексного підходу, який поєднував би ідентифікацію ключових чинників економічної стійкості з практичними механізмами її забезпечення з урахуванням умов воєнного та постконфліктного розвитку. З огляду на це важливим науково-практичним завданням є визначення ключових чинників та інструментів забезпечення економічної стійкості малого бізнесу в умовах тривалої нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної стійкості підприємств займає важливе місце у наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, питання забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва розглянуто у працях Р. Л. Лупака, Т. Г. Васильціва, О. В. Рудковського та Я. П. Березівського, які обґрунту-

вали методичні підходи до моніторингу й діагностики стійкості малого бізнесу, акцентуючи увагу на рівні його захищеності від зовнішніх загроз та здатності до розвитку [7].

Антикризове управління як інструмент забезпечення стійкості підприємств досліджено С. І. Богуславською, С. П. Білоусом, В. С. Дяком та іншими науковцями, які проаналізували підходи до подолання кризових явищ в умовах воєнного конфлікту та обґрунтували відповідні управлінські стратегії [3].

Феномен резильєнтності малого та середнього бізнесу в контексті відновлення національної економіки розкрито у працях О. І. Маслака, Н. Є. Гришко, В. М. Гришко та ін., де доведено наявність асиметрії у рівні резильєнтності між різними групами підприємств, зокрема вищу адаптивність малого бізнесу до дії зовнішніх дестабілізуючих чинників [8]. Разом з тим, інструментарій управління бізнесом в умовах системних криз систематизовано Л. Леликом, Н. Магас, В. Дядченком, які запропонували трирівневу модель, що охоплює заходи екстреної фінансової стабілізації, адаптивної диверсифікації та формування стратегічної резильєнтності [6].

Важливе емпіричне підґрунтя для оцінювання стійкості малого бізнесу формують аналітичні звіти міжнародних організацій. Зокрема, у доповіді ПРООН «Бізнес під час війни: оцінка впливу та підтримка ММСП в Україні» (2024 р.) зафіксовано, що переважна більшість підприємств (понад 90%) відновила господарську діяльність після початкового шоку повномасштабного вторгнення [1]. За оцінками ЄБРР та ПРООН, упродовж 2024-2025 рр. частка функціонуючих малих і середніх підприємств стабілізувалася на рівні близько 85% [11]. Водночас значення Індексу ділової активності (UBI) у серпні 2025 року становило 37,2 пункти, що є нижчим за пороговий рівень 50 і свідчить про збереження стримано негативних очікувань суб'єктів господарювання в умовах тривалої невизначеності [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної класифікації чинників економіч-

ної стійкості з урахуванням безпекового компонента, а також систематизації практичних інструментів їх нейтралізації в умовах тривалої нестабільності. Зазначені наукові прогалини обумовлюють мету та визначення завдань даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у поглибленні теоретико-методичних засад дослідження економічної стійкості малого бізнесу шляхом ідентифікації та систематизації чинників її формування, а також обґрунтування комплексу інструментів забезпечення стійкості в умовах сучасної нестабільності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: уточнити зміст економічної стійкості суб'єктів малого підприємництва на основі порівняльного аналізу наукових підходів; здійснити класифікацію чинників економічної стійкості малого бізнесу; систематизувати інструменти забезпечення стійкості за основними функціональними напрямками.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації економічного середовища проблема забезпечення економічної стійкості малого бізнесу набуває системного характеру, що зумовлює необхідність комплексного аналізу її сутності, чинників формування та інструментів підтримки. У цьому контексті доцільним є розгляд існуючих наукових підходів до трактування економічної стійкості як базису для подальшого дослідження механізмів її забезпечення.

Категорія «економічна стійкість» у сучасній науковій літературі не має єдиного уніфікованого трактування, що зумовлено її багатовимірністю та залежністю від контексту дослідження.

Проведений контекстний і порівняльний аналіз наукових підходів дає змогу систематизувати основні підходи до тлумачення економічної стійкості.

Гросул В. економічну стійкість розглядає у взаємозв'язку з економічною стабільністю та трактує її як здатність бізнесу підтримувати стан рівноваги в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому ключовими умовами її забезпечення виступають збереження платоспроможності та підтримання інвестиційної привабливості в межах допустимого рівня ризику.

Р.Л. Лупак у своїх дослідженнях зосереджує увагу на економічному обґрунтуванні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, наголошуючи на визначальній

ролі адаптивності та стратегічної гнучкості [7]. Водночас Т.Г. Васильців розглядає удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності як інституційне підґрунтя підвищення стійкості бізнесу, що набуває особливої актуальності для сектора малого підприємництва в умовах кризових трансформацій [7]. Доповнюючи ці підходи, О.І. Маслак та співавтори характеризують економічну стійкість як резильєнтність, комплексну здатність підприємства не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й трансформувати власну діяльність, ефективно використовуючи фінансові, кадрові та інноваційні ресурси у поєднанні з сучасними адаптивними механізмами управління [9].

Заслуговує на увагу науковий підхід, згідно з яким забезпечення стійкості бізнесу в умовах системних криз ґрунтується на функціонуванні трирівневої системи, що охоплює екстрену фінансову стабілізацію, адаптивну диверсифікацію та стратегічну резильєнтність [6].

Саме узгоджена взаємодія цих складових забезпечує безперервність бізнес-процесів і підтримання стабільного функціонування бізнесу. Реалізація запропонованої системи інструментів створює можливості для своєчасного реагування менеджменту на зміни зовнішнього середовища, ефективного перерозподілу активів та адаптації бізнес-моделі до викликів воєнного часу. Такий підхід сприяє не лише збереженню життєздатності бізнесу в короткостроковій перспективі, а й формує підґрунтя для його активної участі у повоєнному відновленні, трансформуючи кризовий досвід у ресурс модернізації та посилення глобальної конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що, незважаючи на відмінності в акцентах, усі автори розглядають економічну стійкість як динамічну багатовимірну категорію, що охоплює фінансовий, операційний і стратегічний виміри. Спільним є розуміння стійкості як здатності не лише протистояти кризам, а й зберігати потенціал до розвитку.

Узагальнюючи наведені підходи, вважаємо за доцільне визначити економічну стійкість малого бізнесу як комплексну динамічну здатність суб'єкта малого підприємництва зберігати операційну ефективність, фінансову спроможність та конкурентні позиції в умовах дестабілізуючого впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, одночасно нарощуючи адаптивний потенціал для подальшого розви-

тку. Це визначення акцентує на три ключові складові стійкості: реактивну (протидія загрозам), проактивну (нарощення резильєнтності) та стратегічну (збереження вектора розвитку).

Проведений аналіз дозволив виокремити ключові групи чинників, що визначають рівень економічної стійкості суб'єктів малого бізнесу (рис. 1). В основу класифікації покладено функціонально-рівневий підхід, який передбачає розмежування внутрішніх та зовнішніх

детермінант стійкості. Запропонована систематизація інтегрує фінансовий, управлінський, кадровий, ринковий, інституційний і безпековий аспекти, що набувають особливого значення в умовах нестабільного економічного середовища та воєнних викликів.

Таким чином, економічна стійкість малого бізнесу формується під впливом сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. При цьому внутрішні фактори визна-

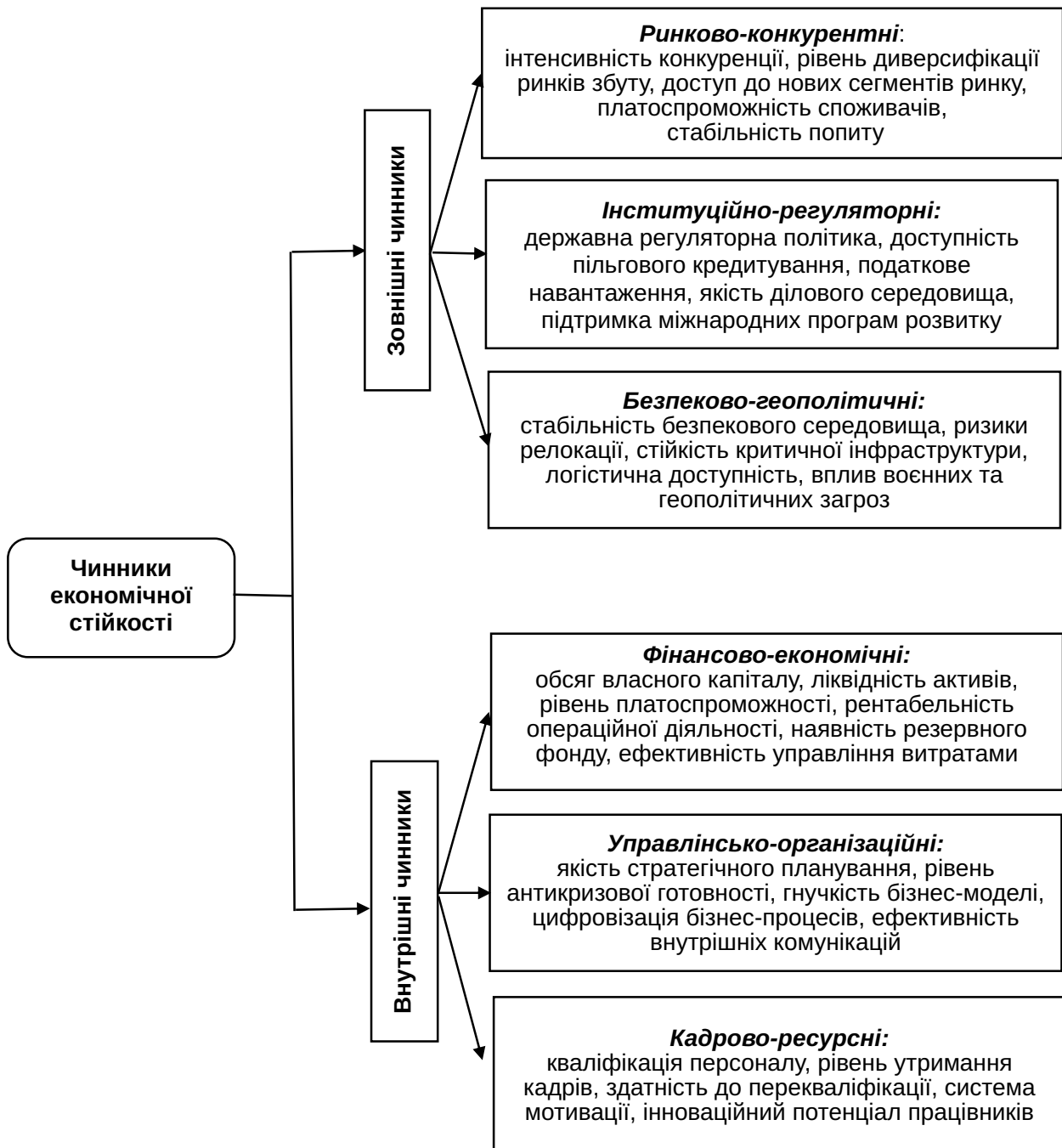


Рис. 1. Система чинників економічної стійкості малого бізнесу в умовах сучасної нестабільності

Джерело: сформовано авторами

чають адаптаційний потенціал підприємства, тоді як зовнішні створюють середовище його функціонування, формуючи як можливості розвитку, так і додаткові ризики для забезпечення стабільності діяльності.

В умовах повномасштабної війни особливого значення для забезпечення економічної стійкості суб'єктів малого бізнесу набуває безпекова складова, яка формує нові виклики для функціонування підприємств. Зокрема, у 2024 році такі чинники, як ракетні обстріли, нестабільність енергозабезпечення, порушення логістичних ланцюгів та ризики релокації, стали визначальними зовнішніми детермінантами, що безпосередньо впливають на всі етапи господарської діяльності – від організації виробничих процесів до реалізації продукції [9]. Саме тому, як засвідчує представлена на рисунку 1 класифікація чинників економічної стійкості, безпеково-геополітичні фактори в сучасних умовах набувають системуютворюючого характеру та значною мірою визначають здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування.

Водночас результати аналізу свідчать, що зовнішні ризики не є єдиним визначальним чинником стійкості. Вирішальну роль у формуванні адаптаційного потенціалу підприємства відіграють внутрішні фінансово-економічні та управлінсько-організаційні фактори, зокрема достатній рівень ліквідності, наявність резервного капіталу, якість стратегічного планування та здатність до оперативної трансформації бізнес-моделі. Практика функціонування малого бізнесу свідчить, що підприємства з диверсифікованим продуктивним портфелем, розвиненими каналами збуту та високим рівнем цифровізації бізнес-процесів характеризуються значно вищою адаптивністю до кризових умов [8; 11]. Це підтверджує взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників економічної стійкості, оскільки зовнішнє середовище формує спектр ризиків і загроз, а внутрішні ресурси та управлінські механізми визначають здатність підприємства ефективно реагувати на виклики та забезпечувати безперервність своєї діяльності.

Ключовою особливістю малого бізнесу є те, що більшість дестабілізуючих чинників мають зовнішній характер і перебувають поза прямим контролем підприємця. Це формує асиметрію між джерелами загроз і можливостями їх нейтралізації, що зміщує акцент управлінських рішень від запобігання до адаптації.

В умовах воєнної та економічної нестабільності забезпечення економічної стійкості

малого бізнесу стає однією з ключових передумов збереження безперервності діяльності підприємств, підтримання зайнятості та зниження ризику втрати ринкових позицій. За таких умов особливого значення набуває використання комплексу інструментів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємств до кризових викликів і посилення їх здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Йдеться про фінансові, операційні, управлінські, цифрові, кооперативні та інституційні інструменти підтримки, які у сукупності формують основу системи забезпечення економічної стійкості малого бізнесу (табл. 1).

Серед фінансових інструментів особливе місце займає державна програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%», яка стала одним із ключових механізмів підтримки малого бізнесу в умовах економічної нестабільності. За даними Кабінету Міністрів України, лише впродовж 2025 року в межах програми було видано понад 30 тис. пільгових кредитів на загальну суму близько 94 млрд грн [10]. Вагому роль також відіграє грантова підтримка міжнародних інституцій, зокрема ЄС, USAID та GIZ, яка дає можливість суб'єктам малого бізнесу залучати ресурси на розвиток і модернізацію без формування додаткового боргового навантаження. За інформацією ПРООН, у 2024 році завдяки програмам підтримки було збережено та створено понад 18 тис. робочих місць, а кількість підприємців-бенефіціарів становила близько 15 тис. осіб [1]. Аналітичні звіти Національного банку України та Міністерства економіки підтверджують, що підприємства, які активно використовували механізми пільгового фінансування та грантової підтримки, демонстрували вищі показники ліквідності та фінансової стабільності порівняно з бізнесом, який не мав доступу до таких ресурсів.

Визначальну роль в системі операційних інструментів відіграють цифрова трансформація та адаптація бізнес-моделі до нових умов функціонування. Диверсифікація продукції й ринків збуту, перехід у онлайн-формат, використання електронної комерції та аутсорсинг непрофільних функцій дозволяють підприємствам мінімізувати залежність від окремих сегментів ринку та підтримувати безперервність операційної діяльності. Аналітичні дослідження бізнес-асоціацій свідчать, що підприємства, які оперативно інтегрували онлайн-канали продажу, змогли частково компенсувати скорочення офлайн-попиту та

Таблиця 1

Інструменти забезпечення економічної стійкості малого бізнесу

Група інструментів	Основні заходи	Ефект для економічної стійкості
Фінансові	Програма «5-7-9%», грантова підтримка ЄС/USAID, факторинг, страхування	Зниження фінансової вразливості, підтримка ліквідності
Операційні	Диверсифікація продукції/ринків, перехід в онлайн, аутсорсинг непрофільних функцій	Збереження виручки в умовах скорочення офлайн-попиту
Управлінські	Антикризове планування, сценарне моделювання, управління ризиками	Підвищення адаптивності та швидкості реагування
Цифрові	Е-комерція, хмарні ERP-системи, цифровий маркетинг, автоматизація обліку	Скорочення витрат, вихід на нові ринки збуту
Кооперативні	Кластерна взаємодія, об'єднання в асоціації, спільні закупівлі та логістика	Зниження транзакційних витрат, синергія ресурсів
Інституційні	Спрощена система оподаткування, програма «єРобота», регуляторні пільги воєнного часу	Зниження регуляторного тягаря, стимулювання збереження зайнятості

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 6; 10]

стабілізувати обсяги виручки навіть за умов воєнних обмежень і логістичних ускладнень.

Управлінські інструменти формують основу стратегічної адаптивності малого бізнесу. При цьому ключове значення має антикризове планування, яке передбачає розробку сценаріїв реагування на кризові ситуації, формування фінансових резервів та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Використання сценарного моделювання та систем управління ризиками дозволяє підприємствам оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових факторів. Дослідники Лелик Л., Магас Н. та Дядченко В. обґрунтовують, що синергія фінансової стабілізації, диверсифікації та стратегічної резильєнтності «забезпечує безперервність бізнес-процесів у середовищі радикальної невизначеності» [6]. Такий підхід є особливо важливим для малого бізнесу, який функціонує в умовах обмежених ресурсів і не має достатніх корпоративних резервів безпеки.

Цифрові інструменти виступають одним із вагомих чинників підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Використання хмарних ERP-систем, цифрового маркетингу, автоматизації обліку та платформ електронної комерції сприяє оптимізації витрат, підвищенню швидкості управлінських рішень і розширенню доступу до нових

ринків збуту. Аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній свідчать, що цифровізовані підприємства демонструють вищий рівень продуктивності та кращу адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Водночас кооперативні інструменти, такі як кластерна взаємодія, об'єднання в асоціації, спільні закупівлі та логістика, дають змогу малому бізнесу компенсувати ресурсну недостатність шляхом синергії потенціалів. Такий підхід сприяє скороченню транзакційних витрат, оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності господарської діяльності. Аналітичні огляди регіонального розвитку підтверджують, що кооперація є особливо ефективною в умовах обмеженого доступу до фінансових і матеріальних ресурсів.

Інституційні інструменти охоплюють державні механізми регуляторної та соціально-економічної підтримки підприємництва. Спрощена система оподаткування, програма «єРобота» та регуляторні пільги воєнного часу сприяють зниженню адміністративного навантаження на бізнес і стимулюють збереження зайнятості. За даними урядових та міжнародних економічних звітів, пом'якшення податкового й регуляторного тиску дозволило значній частині суб'єктів малого бізнесу зберегти економічну активність і уникнути припинення діяльності в період кризових потрясінь.

Висновки. Економічна стійкість малого бізнесу є складною багатовимірною категорією, яка охоплює фінансову стабільність підприємства, ефективність операційної діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність забезпечувати безперервність бізнес-процесів у кризових умовах. У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності стійкість малого підприємництва набуває стратегічного значення для підтримання економічної активності, збереження зайнятості та забезпечення відновлення національної економіки.

У процесі дослідження встановлено, що економічна стійкість малого бізнесу формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать фінансова забезпеченість, рівень диверсифікації діяльності, ефективність управління, кадровий потенціал, рівень цифровізації та здатність підприємства до швидкої адаптації. Зовнішні чинники охоплюють макроекономічну ситуацію, державну регуля-

торну політику, безпекові ризики, стан ринкової кон'юнктури, доступ до фінансових ресурсів та інституційне середовище. При цьому в умовах воєнного часу особливого значення набувають саме безпекові та інституційні чинники, які безпосередньо впливають на можливості функціонування малого бізнесу.

Забезпечення економічної стійкості підприємств потребує використання відповідного інструментарію адаптації та підтримки. До ключових інструментів належать програми пільгового кредитування, грантова підтримка, диверсифікація продукції та ринків збуту, цифровізація бізнес-процесів, антикризове планування, сценарне моделювання, кооперативна взаємодія та механізми державної підтримки підприємництва. Аналіз практики функціонування малого бізнесу засвідчив, що підприємства, які комплексно поєднували фінансові, цифрові, управлінські та кооперативні інструменти, демонстрували вищий рівень адаптивності та здатності до відновлення в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бізнес під час війни: оцінка впливу та підтримка ММСП в Україні. Звіт. Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
2. Блага Н. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-147. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
3. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-17
4. Васильців Т. Г., Пасічник М. Б. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18 (10). С. 128-135.
5. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
6. Лелик Л., Магас Н., Дядченко В. Інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 71–76. DOI: 10.32782/2308-1988/2026-58-11
7. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 49–55. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-28-07
8. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Гришко В. М., Лощенко Д. А., Скалібог В. Резильєнтність малого та середнього бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI: 10.31392/econpr.2025.720
9. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/02/02/709420/>
10. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9%» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. Кабінет Міністрів України. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-zaderzhprohramoiu-5-7-9-pidpriyemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven>
11. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>

REFERENCES:

1. Biznes pid chas viiny: otsinka vplyvu ta pidtrymka MMSP v Ukraini [Business during the war: impact assessment and support for MSMEs in Ukraine] (2024). Zvit. Prohrama rozvytku OON (PROON) v Ukraini. Kyiv. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in Ukrainian].
2. Blaha, N. (2025). Problemy rozvytku maloho biznesu v umovakh nevyznachenosti [Problems of small business development under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-147. Available at: <https://economyandsociety.in.ua> [in Ukrainian].
3. Bohuslavska, S. I., Bilous, S. P., & Diak, V. S. (2023). Stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies of anti-crisis management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-17 [in Ukrainian].
4. Vasylytsiv, T. H., & Pasichnyk, M. B. (2008). Chynnyky ta dzherela zahroz ekonomichnoi bezpetsi pidpriemstva [Factors and sources of threats to the economic security of an enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 18(10), 128–135 [in Ukrainian].
5. Zubko, T. L. (2016). Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva haluzi zviazku [Assessment of the level of economic security of a telecommunications enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 3, 81–88 [in Ukrainian].
6. Lelyk, L., Mahas, N., & Diadchenko, V. (2026). Instrumenty upravlinnia biznesom v umovakh systemnykh kryz ta nebezpek [Business management tools under conditions of systemic crises and threats]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 1(58), 71–76. DOI: 10.32782/2308-1988/2026-58-11 [in Ukrainian].
7. Lupak, R. L., Vasylytsiv, T. H., Rudkovskiyi, O. V., & Berezivskiyi, Ya. P. (2021). Problemni aspekty, priorityty ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Problematic aspects, priorities and means of strengthening the financial and economic security of small business entities in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 28, 49–55. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-28-07 [in Ukrainian].
8. Maslak, O. I., Hryshko, N. Ye., Hryshko, V. M., Loshchenko, D. A., & Skalibog, V. (2025). Rezylientnist maloho ta serednoho biznesu yak draiver vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky v umovakh nevyznachenosti [Resilience of small and medium-sized business as a driver of national economic recovery under conditions of uncertainty]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic Achievements: Perspectives and Innovations*. DOI: 10.31392/econp.2025.720 [in Ukrainian].
9. Mikro-, maliy ta serednii biznes: stiikist v chasy viiny, potentsial dlia vidbudovy Ukrainy [Micro, small and medium business: resilience in wartime and the potential for the reconstruction of Ukraine] (2024). *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://pravda.com.ua/publications/2024/02/02/709420/> [in Ukrainian].
10. Pidsumky 2025: za derzhprohramoiu «5-7-9%» pidpriemtsi otrymaly 30 tys. dostupnykh kredytiv na maizhe 94 mlrd hryven [Results of 2025: under the state programme «5-7-9%» entrepreneurs received 30 thousand affordable loans for almost UAH 94 billion] (2026). Kabinet Ministriv Ukrainy. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpriemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven> [in Ukrainian].
11. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future (2025). *VoxUkraine*. Available at: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> [in English].

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 27.05.2026