

УДК 339.3:658

Литвишко Л. О., канд. екон. наук, доцент, <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>Національний транспортний університет (НТУ), м. Київ, Україна

---

**КРИЗОВІ ЯВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДНОВЛЕННІ  
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ****Анотація**

**Вступ.** В умовах повномасштабної війни, глибоких соціально-економічних трансформацій в Україні малий і середній бізнес (МСБ) опинився в зоні підвищеної вразливості до кризових явищ. Пошкодження виробничої й транспортної інфраструктури, розриви в ланцюгах постачання, обмеженість фінансових можливостей, трудова міграція, посилення кіберризиків значно ускладнюють функціонування бізнесу. За таких обставин антикризове управління стає важливим механізмом підтримки адаптації, стабілізації та відновлення підприємницької діяльності. Потреба в інтеграції антикризових інструментів із процесами цифровізації й механізмами державного стимулювання зумовлює появу нових моделей управління розвитком малого й середнього бізнесу.

**Проблематика.** Воєнно-економічна нестабільність ускладнює діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу, що проявляється у фінансовій нестабільності, зниженні платоспроможності, втраті ринків збуту, організаційній дезорієнтації й високих ризиках банкрутства. Водночас ефективність наявних механізмів державної підтримки залишається обмеженою через інституційні та організаційні бар'єри.

**Мета.** Метою дослідження є аналіз стану й проблем розвитку малого і середнього бізнесу в Україні в умовах воєнної кризи, оцінка ролі антикризового управління та ефективності механізмів державної підтримки, а також визначення перспективних напрямів його подальшого розвитку.

**Матеріали та методи дослідження.** Інформаційно-емпіричну основу дослідження сформовано на базі наукових праць вітчизняних і закордонних учених у сфері антикризового управління, офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, нормативно-правових актів, стратегічних документів органів державної влади. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, системного й структурного підходу, порівняльного аналізу, узагальнення, статистичної обробки інформації, а також логічного і графічного моделювання.

**Результати.** Під час дослідження встановлено, що малий і середній бізнес в Україні функціонує в умовах підвищеної невизначеності, нестачі фінансових ресурсів, логістичних обмежень й зростання операційних ризиків. Водночас виявлено, що підприємства демонструють високу адаптивність через релокацію, зміну бізнес-моделей, переорієнтацію продукції й активне використання цифрових рішень. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного антикризового управління. Проаналізовано інструменти державної й міжнародної підтримки МСБ, визначено їх позитивний вплив на збереження підприємницької активності. Виявлено обмеження їх ефективності, пов'язані з фрагментарністю, недостатньою доступністю та складністю процедур. Визначено перспективні напрями розвитку малого і середнього бізнесу в післякризовий період.

**Висновки.** МСБ в Україні функціонує в умовах високої нестабільності й ризиків, однак демонструє значний потенціал адаптації через зміну бізнес-моделей, релокацію та цифровізацію. Антикризове управління відіграє визначальну роль у забезпеченні стійкості та життєздатності підприємств. Подальший розвиток МСБ залежить від узгодженості державної політики, доступності фінансових ресурсів, ефективності інституцій підтримки й інтеграції України до європейського економічного простору.

**Ключові слова:** бізнес-моделі, воєнна економіка, економічна стійкість, інституційне середовище, релокація підприємств, сталий розвиток, стратегічне планування, управління ризиками, цифровізація бізнес-процесів.

### Вступ

Сучасні ринкові умови господарювання в Україні, характеризуються високою динамічністю, нестабільністю економічного і податкового законодавства, а також глибокими трансформаціями, обумовленими наслідками повномасштабної війни й процесами глобалізації. Війна в Україні значно вплинула на інфраструктуру, ринки, фінансові потоки й підприємницьке середовище, спричинивши глибокі економічні потрясіння. У цих умовах особливо актуальними є питання відновлення підприємств, подолання кризових ситуацій та розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ) як основи економічної стабільності. Для успішного подолання кризових станів необхідне застосування комплексного антикризового управління, як поєднання стратегічних, фінансових, організаційних й цифрових заходів. Це дозволить мінімізувати ризики втрати контролю й уникнути деструктивних сценаріїв. Важливо не лише підтримувати наявні бізнеси, а й створювати умови для нових ініціатив і розвитку підприємництва в країні.

Метою дослідження є вивчення стану й проблем розвитку малого і середнього бізнесу в Україні під час воєнної кризи, з оцінкою впливу війни, основних ризиків, антикризового управління, державної та міжнародної підтримки, цифровізації, а також визначення перспектив його розвитку у повоєнний період.

### Виклад основного матеріалу дослідження й отриманих результатів

Феномен кризи, на думку вітчизняних і закордонних вчених Coombs W., Krishnan S. Navaneetha, Ganesh L. S., Robert R. Rothberg, Бабіної Н. О., Кривов'язюк І. В., Левковець Н. П., Ложачевської О. М. [1-7] та інших, може мати як позитивний, так і негативний характер. Криза як негативне явище розглядається як чинник дестабілізації діяльності підприємства, що наголошує на її деструктивному впливі, зростанні ризику банкрутства, особливо в умовах воєнної та економічної нестабільності. Водночас позитивне розуміння кризи як об'єктивного процесу відображає її роль у розвитку суб'єкта господарювання як відкритої соціально-економічної системи та дозволяє трактувати її як необхідний етап оптимізації й адаптації підприємства до змінених умов функціонування. Таким чином, криза підприємства постає як переломний етап у динаміці його бізнес-процесів і управлінських рішень, що може призвести або до втрати життєздатності у разі неспроможності до адаптації, або, навпаки, до відновлення та подальшого розвитку через трансформацію структури й оптимізацію бізнес-процесів. У цьому контексті діалектична єдність підходів до розуміння кризи виявляється через послідовну зміну станів стабільного функціонування та розвитку підприємства, які закономірно чергуються, зокрема в умовах післявоєнної економічної відбудови України.

Кризи відрізняються не лише за джерелами виникнення, причинами, наслідками, а й за своєю сутністю та можливістю піддаватися управлінським впливам. Запропонований підхід до класифікації криз створює підґрунтя для їх ідентифікації та аналітичної оцінки, а також для вибору диференційованих управлінських інструментів реагування. Зокрема, поділ криз на стихійні, штучно зумовлені й змішані передбачає варіативність управлінських впливів — від заходів із пом'якшення наслідків стихійних криз до нейтралізації змішаних і штучно сформованих кризових процесів, а також мінімізації результатів цілеспрямованих ризикових управлінських дій [3 – 5; 7].

З урахуванням типу кризових явищ — циклічного, структурного або модифікованого — управлінський персонал підприємства може обирати адекватні заходи, спрямовані на зниження інтенсивності кризових процесів, скорочення їх тривалості й забезпечення оперативного подолання. За глибиною перебігу кризові явища можуть мати як позитивний характер (у разі швидкого виходу з кризи та оновлення підприємства), так і негативний (якщо вони мають затяжний характер і створюють загрозу банкрутства).

У дослідженні [3], вчені класифікують обумовленість криз на підприємстві відповідно до подальшої проблематики:

- контроль або повна втрата контролю;
- індивідуальні проблеми — випадковості, паніка, стрес, виснаження;

— проблеми події — двозначність, загроза високопріоритетним цілям або ресурсам, ескалація потоку подій;

— проблеми часу — недостатність інформації, обмеженість часу для адекватних дій;

— організаційні проблеми — відповідальність, зосередженість на короткострокових цілях, нечіткість постановки цілей, рішень без попереднього аналізу тощо.

Класифікація криз виступає початковим етапом у виборі диференційованих засобів і методів управління ними. Однією з передумов ефективного антикризового управління й подолання кризових явищ є своєчасне і об'єктивне визначення їх типу (характеру) та причин виникнення (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Узагальнена класифікація причин й типів криз за різними ознаками*

<b>Категорія класифікації</b>	<b>Типи криз</b>	<b>Пояснення / характеристика</b>
За джерелами виникнення	Природні, штучні, змішані	Вказує, чи криза спричинена природними чинниками, діяльністю людини, або поєднанням обох.
За сферою прояву	Економічні, технологічні, соціальні, організаційні, психологічні, технічні	Визначає, в якій сфері діяльності підприємства або суспільства проявляється криза.
За характером розвитку	Циклічні, структурні, модифіковані	Описує закономірність виникнення та трансформації кризових явищ.
За етапами життєвого циклу	Зародження, розвиток, зрілість, спокій, занепад	Визначає стадію, на якій криза проявляє себе в процесі життєвого циклу підприємства або системи.
За інтенсивністю впливу	Повільно проявлені, інтенсивні, реактивні	Оцінює швидкість і силу впливу кризових явищ.
За глибиною перебігу	Гострі, м'які, очевидні, латентні	Характеризує, наскільки серйозні або приховані наслідки кризи.
За масштабом впливу	Локальні, системні, загальнокризові явища	Визначає охоплення кризи - від окремих підрозділів до всієї системи або ринку.
За можливістю управління	Керовані, некеровані	Вказує, чи може криза бути подолана за допомогою внутрішніх чи зовнішніх ресурсів.
За прогнозованістю та діагностованістю	Прогнозовані / непрогнозовані, діагностовані / недіагностовані	Визначає, чи можливо передбачити появу кризи та своєчасно її виявити.
За взаємозв'язком і походженням	Незалежні, похідні	Вказує, чи виникає криза самостійно або є наслідком інших кризових явищ.
За наслідками та значущістю	Стратегічні, результуючі, ліквідності, банкрутство	Оцінює серйозність та економічну значущість кризи для підприємства або системи.
За тривалістю	Короткострокові, середньострокові, затяжні	Визначає, як довго триває кризова ситуація.
За закономірністю та ймовірністю виникнення	Випадкові, закономірні, циклічні, малоїмовірні, високоїмовірні	Характеризує ймовірність та передбачуваність настання кризи.

*Джерело: розроблено на підставі [5; 6]*

Кризові явища на підприємстві формуються під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники включають фінансові труднощі, такі як нестача обігових коштів, зростання витрат і проблеми з ліквідністю; організаційні проблеми, пов'язані з неефективною структурою управління, низькою кваліфікацією персоналу або слабкою координацією підрозділів; а також стратегічні проблеми, які проявляються у відсутності чіткої стратегії розвитку, невдалих інвестиційних рішеннях, слабкій адаптації до змін ринку.

Зовнішні чинники охоплюють макроекономічні умови: коливання валютного курсу, інфляція, економічна нестабільність; законодавче регулювання, включно зі змінами податкової політики, регуляторними обмеженнями та вимогами щодо звітності; а також ринкові зміни, які проявляються у посиленні конкуренції, змінах попиту, появі нових технологій або зміні споживчих уподобань.

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників формує комплекс кризових явищ на підприємстві, що проявляється у фінансових й операційних дисбалансах, зниженні ефективності діяльності, втраті конкурентоспроможності, погіршенні стратегічних позицій на ринку. Наслідком таких процесів стає посилення невизначеності, зростання ризиків неплатоспроможності та ускладнення стабільного розвитку організації. У цих умовах ключовим завданням антикризового управління є своєчасна ідентифікація ризиків, розробка адаптивних стратегій, впровадження цифрових інструментів управління, диверсифікація діяльності й підвищення кваліфікації персоналу. Додатково, активне використання державних і міжнародних механізмів підтримки сприяє мінімізації негативних наслідків кризових процесів і забезпечує умови для довгострокової стабільності та сталого розвитку підприємства (табл. 2).

Отже, аналіз чинників, що обумовлюють кризові прояви й ситуації, повністю залежні від управлінських рішень, є ключовим для формування ефективної системи антикризового менеджменту у суб'єктів господарювання. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, проблеми, які можуть призвести до кризових станів, а також розробляти адекватні заходи для їхнього попередження й нейтралізації.

Таблиця 2

**Внутрішні та зовнішні фактори кризових явищ на підприємстві**

Тип чинників	Приклади чинників	Можливий вплив на кризові явища
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Макроекономічні умови: коливання валютного курсу, інфляція, економічна нестабільність.</li> <li>— Законодавче регулювання: зміни податкової політики, нові регуляції, вимоги щодо звітності.</li> <li>— Ринкові зміни: посилення конкуренції, зміни попиту, нові технології, зміни споживчих уподобань.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Зростання ризику збитків.</li> <li>— Необхідність адаптації бізнес-процесів.</li> <li>— Підвищення невизначеності у розвитку підприємства.</li> </ul>
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Фінансові труднощі: нестача обігових коштів, зростання витрат, проблеми з ліквідністю.</li> <li>— Організаційні проблеми: неефективна структура управління, низька кваліфікація персоналу, слабка координація підрозділів.</li> <li>— Стратегічні проблеми: відсутність чіткої стратегії розвитку, невдалі інвестиційні рішення, слабка адаптація до ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Зниження ефективності діяльності.</li> <li>— Погіршення фінансового стану.</li> <li>— Втрата конкурентних переваг.</li> </ul>

Джерело: розроблено на підставі [1 – 3; 7]

Антикризове управління вимагає системного підходу, при якому важливо оперативно реагувати на кризові прояви, але й активно запобігати їх виникненню, належно оцінюючи внутрішні й зовнішні чинники, що можуть спричинити кризу.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «антикризове управління», що відображають фінансовий, стратегічний та організаційний аспекти цього поняття (табл. 3).

Узагальнюючи підходи вище наведених науковців [8 – 13], запропоновано авторське визначення антикризового управління — це система цілеспрямованих управлінських рішень і заходів, спрямованих на раннє виявлення кризових явищ, запобігання їх розвитку й відновлення стабільного функціонування підприємства / суб'єкта господарювання.

Відповідно до частини другої статті 55 Господарського кодексу України, який на основі Конституції України визначає правові засади здійснення господарської діяльності та ґрунтується на принципі різноманітності суб'єктів різних форм власності, до суб'єктів господарювання належать [14]:

1) господарські організації — юридичні особи, утворені відповідно до норм Цивільного кодексу України, державні, комунальні й інші підприємства, створені згідно з цим Кодексом, а також інші юридичні особи, що здійснюють господарську діяльність і зареєстровані в установленому законодавством порядку;

2) фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни, які здійснюють господарську діяльність і мають статус підприємця відповідно до чинного законодавства.

**Таблиця 3**

**Підходи науковців до визначення антикризового управління**

<b>Автори</b>	<b>Наукова школа</b>	<b>Визначення / підхід</b>
Н. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell [8]	Стратегічний менеджмент	Кризові явища є результатом невідповідності стратегії підприємства змінам зовнішнього середовища; антикризове управління полягає в стратегічній адаптації підприємства.
Е. Альтман [5]	Фінансова діагностика, теорія банкрутства	Антикризове управління ґрунтується на ранньому виявленні фінансових загроз та ризиків неплатоспроможності за допомогою аналітичних моделей.
І. Кривов'язюк [9]	Українська школа антикризового менеджменту	Антикризове управління — це тип управління, спрямований на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз в діяльності підприємства в результаті ведення війни в країні, шляхом передбачення їх виникнення за допомогою спеціалізованого діагностичного інструментарію та впровадження антикризових заходів.
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. В. [10]	Українська школа антикризового менеджменту	Антикризове управління — це система заходів щодо попередження, локалізації та подолання кризових явищ у діяльності підприємства з метою відновлення його життєздатності.

Автори	Наукова школа	Визначення / підхід
Вавдійчик І. М., Кондратюк О. І., Стояненко І. В. [11]	Фінансовий менеджмент	Антикризове управління як елемент стратегічного забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.
Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. [12]	Теорія антикризового управління підприємствами	Антикризове управління — побудова системи діагностики кризового стану, на основі кількісної оцінки фінансових загроз виникнення та аналізу кризи та її результатів.
О. Терещенко [13]	Фінансовий менеджмент, санація підприємств	Антикризове управління розглядається як сукупність фінансово-економічних методів, спрямованих на відновлення платоспроможності та запобігання банкрутству підприємства.

Джерело: розроблено на підставі [5; 8 – 13]

Підприємницька діяльність виступає ключовим чинником економічного й соціального розвитку країни. Функціонування і розвиток малого та середнього підприємництва (МСП) забезпечують підвищення стійкості національної економіки, сприяють розв'язанню соціальних проблем, зменшенню масштабів бідності й зростанню добробуту населення. Поширення самозайнятості, створення нових суб'єктів господарювання сприяє скороченню рівня безробіття й одночасному зростанню доходів громадян, що, своєю чергою, стимулює сукупний попит і розширення обсягів виробництва.

Так, за даними Державної служби статистики України [15], станом на 01.01.2025 р. кількість суб'єктів господарювання становила 1 949 408 одиниць. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2017-2024 роки представлено в **табл. 4**.

Таблиця 4

**Показники структурної статистики суб'єктів господарювання  
з розподілом за їх розмірами у 2017-2024 роках**

Рік	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		Усього	великі	середні	малі	з них мікро- підприємства	Усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікро- підприємництва
Кількість суб'єктів господарювання, одиниць										
2017	1 805 059	338 256	399	14 937	322 920	278 102	1 466 803	317	1 466 486	1 458 980
2018	1 839 593	355 877	446	16 057	339 374	292 772	1 483 716	419	1 483 297	1 471 965
2019	1 941 625	380 597	518	17 751	362 328	313 380	1 561 028	378	1 560 650	1 550 633
Кількість суб'єктів господарювання, одиниць										
2020	1 973 577	373 822	512	17 602	355 708	307 871	1 599 755	344	1 599 411	1 591 031
2021	1 956 248	370 834	610	17 502	352 722	304 650	1 585 414	309	1 585 105	1 576 208

Рік	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		Усього	великі	середні	малі	з них мікро- підприємства	Усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікро- підприємництва
2022	1 732 508	261 924	494	14 783	246 647	206 213	1 470 584	254	1 470 330	1 465 345
2023	1 913 193	307 852	512	14 070	293 270	254 982	1 605 341	226	1 605 115	1 598 892
2024	1 949 408	285 597	560	14 016	271 021	232 886	1 663 811	192	1 663 619	1 657 620

Джерело: розроблено на підставі [15]

У 2020-2021 рр. незначне зниження загальної кількості суб'єктів господарювання (-0,88%), що можна розглядати як стабільний період. У 2022 році різке падіння на 11,5% (до 1 732 508 суб'єктів), що відповідає значним економічним і кризовим викликам, зокрема через повномасштабну війну й інші чинники. 2023 рік — помітне відновлення (+10,4%), що свідчить про адаптацію бізнесу, повернення підприємницької активності.

У 2024 році подальше зростання (+1,9%) і майже повернення до рівня 2020 р., що підтверджує стабілізацію бізнес-середовища. Загалом за період 2020-2024 рр. кількість суб'єктів господарювання зменшилася на 1,2%, попри сильні коливання у проміжних роках. На 01 жовтня 2025 року в Україні спостерігається зростання кількості зареєстрованих суб'єктів малого та середнього підприємництва (СМСП) як серед юридичних осіб, так і серед фізичних осіб-підприємців. Кількість юридичних осіб зросла до 1,55 млн, при цьому найпоширенішою організаційно-правовою формою залишаються товариства з обмеженою відповідальністю (рис. 1).

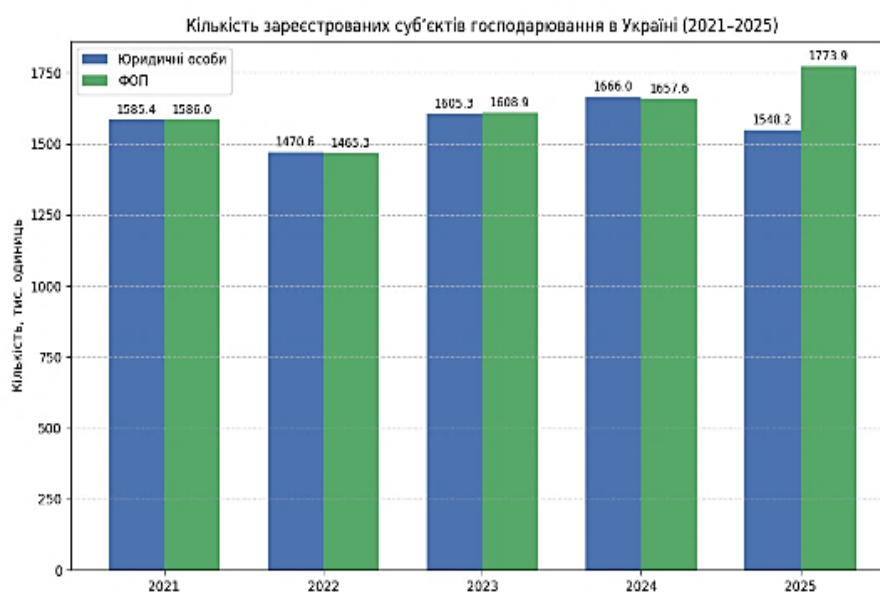


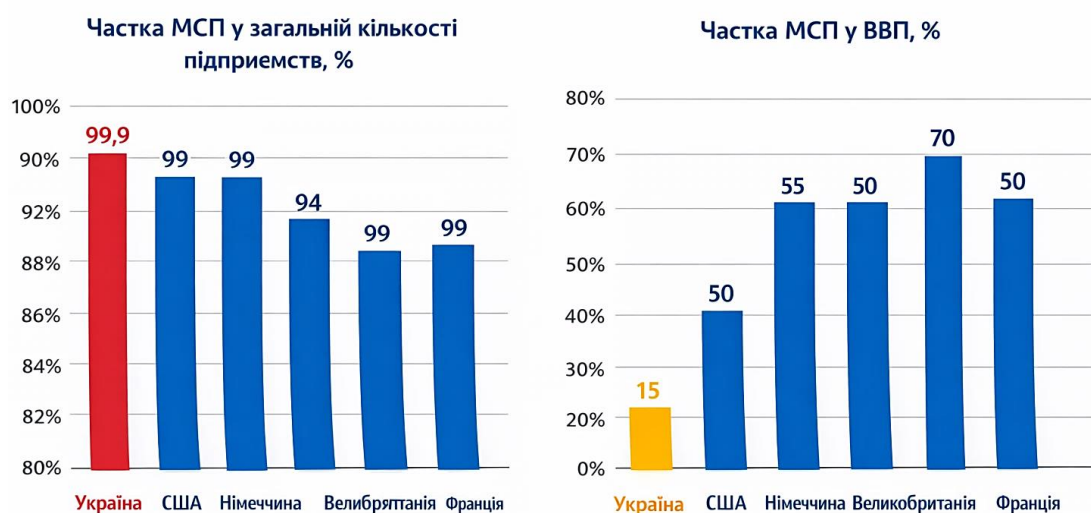
Рисунок 1 — Діаграма кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні за 2021-2025 роки

Джерело: розроблено на підставі [15; 16]

Найбільша концентрація бізнесу спостерігається у Києві та Київській області, а також у промислово-логістичних центрах — Львівській, Дніпропетровській, Одеській областях, які є ключовими хабами для релокованих підприємств.

Починаючи з березня 2022 року Міністерство економіки України реалізує програму релокацій, метою якої є підтримка підприємств, що перебувають у зоні бойових дій або під загрозою їх поширення, шляхом переміщення виробничої й господарської діяльності до безпечніших регіонів країни.

В Україні малим і середнім підприємствам належить майже вся підприємницька активність — близько 99,9% усіх підприємств (компанії, ФОП разом). Це включає мікропідприємства, малі й середні — і така частка є типовою для багатьох країн, що розвиваються або мають активну малу підприємницьку культуру. У розвинених економіках частка МСП у загальній кількості підприємств теж висока (94 – 99%). У Великій Британії частка МСП у загальній кількості підприємств становить близько 94%. Франція, Німеччина, Швеція, Нідерланди, США — частка МСП у загальній кількості підприємств — приблизно 99% (рис. 2) [17].



**Рисунок 2** — Динаміка змін частки МСП в Україні порівняно з іншими країнами  
Джерело: розроблено на підставі [17]

У зв'язку з цим у будь-якій країні створення сприятливих умов для розвитку бізнесу завжди розглядається як пріоритетне завдання. Реалізація такої діяльності передбачає вирішення низки складних і часто суперечливих завдань із врахуванням інтересів державного та регіонального рівнів, а також мотивацій різних соціальних груп населення. В умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності державна підтримка має вагомe значення для стабілізації економіки й забезпечення стійкості бізнесу. В Україні впроваджуються різноманітні антикризові програми, що спрямовані на фінансову підтримку, розвиток підприємництва, посилення співпраці з ЄС й відновлення критичної інфраструктури.

Формами державної підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні є: міжнародні ініціативи й грантові програми (EU4Business та проекти UMAEF), що надають фінансову та нефінансову підтримку для розвитку МСП. Бюджетні програми надають мікро-, малим і середнім підприємствам підтримку з державного й місцевих бюджетів [18]. Зокрема, в бюджеті України на 2026 рік заплановано фінансування в обсязі 51,8 млрд грн, яке буде спрямоване на підтримку економіки та бізнесу на кредитування, іпотечні програми, розвиток інноваційних рішень і підвищення рівня енергоефективності.

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» формує нормативно-правову та економічну основу реалізації державної політики у сфері стимулювання, підтримки й інституційного розвитку малого і середнього підприємництва [19]. Статтею 4 цього Закону передбачено спрощення регуляторних і податкових процедур, розширення доступу МСП до фінансової підтримки, державних програм і ринків збуту, а також на розвиток інфраструктури підтримки, підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання впровадження інноваційних технологій.

Політика регіональної та місцевої влади також істотно впливає на розвиток МСП, оскільки саме на муніципальному рівні формуються умови його правової і фінансової підтримки. Ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування та МСП є ключовою передумовою економічної спроможності територіальних громад.

Станом на 2025-2026 роки в Україні діє низка програм підтримки малого і середнього бізнесу, серед яких: державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» з компенсацією процентної ставки; механізм державних гарантій і грантів для підприємств; а також бюджетні видатки на лізингові програми для МСБ [18].

Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства оприлюднило «Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027» разом з операційним планом реалізації заходів на 2024-2027 роки [20]. У Стратегії окреслено пріоритетні вектори державної політики у сфері МСП, серед яких ключове місце посідає відновлення пошкоджених підприємств на засадах принципу «build back better». Документ підкреслює важливість впровадження зелених практик, цифрових технологій, інноваційних рішень й розширення інклюзивності підприємницького середовища шляхом залучення до економічної діяльності жінок, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Стратегія розроблена з урахуванням рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку, узгоджена з положеннями Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і кореспондує з пріоритетами Плану в межах програми Ukraine Facility. Крім того, документ конкретизує напрями структурної модернізації економіки, передбачені Планом, зокрема формування складніших ланцюгів створення доданої вартості, розвиток переробної промисловості, а також інтегрує розвиток МСП в рамки реалізації Національного плану з енергетики та клімату до 2030 року [20].

Стратегія визначає такі ключові цілі [20]:

1. Відновлення та спрощення ведення бізнесу — забезпечення доступу до капіталу, дерегуляція та впровадження нових інструментів підтримки, зокрема через державні програми «Зроблено в Україні».
2. Інноваційний розвиток, цифровізація, зелений перехід передбачають застосування принципів розумної спеціалізації, формування галузевих кластерів і науково-технологічних парків з метою залучення інвестицій і стимулювання регіонального розвитку.
3. Розвиток людського капіталу й підприємництва — підвищення кваліфікації кадрів і стимулювання підприємницької активності.
4. Підвищення конкурентоспроможності та експорту — сприяння виходу на міжнародні ринки та співпраця з глобальними мережами.

У «Національній економічній стратегії на період до 2030 року» визначено заходи для реалізації шляхів досягнення стратегічних цілей й завдань державної економічної політики, які включено до планів діяльності Кабінету Міністрів України, програм розвитку окремих галузей економіки та регіонів, а також до механізмів державної підтримки підприємств й інноваційних проєктів [21].

В умовах війни державна підтримка малого та середнього підприємництва набуває стратегічного значення, повинна сприяти виживанню бізнесу під час кризи та його відновленню після неї.

Особливо її потребує ветеранський бізнес, який посідає чільне місце в українській економіці, сприяючи створенню робочих місць й покращенню соціальної адаптації ветеранів і їхніх родин, інтеграції їх у цивільне життя, розвитку підприємницьких навичок й зміцненню соціальної стабільності в суспільстві.

Попри впровадження державних програм і заходів підтримки, значна кількість малих та середніх підприємств (МСП) продовжує функціонувати в умовах високої невизначеності й системних ризиків, що посилюються впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників (рис. 3). До основних внутрішніх перешкод належать:

- значне податкове навантаження, непрозорі механізми адміністрування податків, що стримують розвиток бізнесу, ускладнюють залучення іноземних інвестицій і сприяють поширенню тіньової економіки;
- корупція, яка призводить до додаткових витрат через неформальні платежі;
- тенденція до збільшення кількості відмов у бронюванні критично необхідних працівників;
- недостатньо чітка, декларативна політика державних програм підтримки МСП, що зменшує їх практичну ефективність;
- низький рівень захищеності бізнесу від посягань на майно та прибутки, що підвищує ймовірність рейдерських ризиків тощо.



**Рисунок 3** — Проблеми, які перешкоджають зростанню та успіхам МСП, (%)

Джерело: Дані Національного інституту стратегічних досліджень [22]

Водночас економічне середовище накладає додаткові обмеження, серед яких можна виділити:

- дефіцит початкового капіталу, складнощі з доступом до інвестиційних і кредитних ресурсів;
- недостатньо розвинуту підприємницьку культуру, слабку інфраструктуру сучасного бізнес-середовища;

— проблеми довіри між контрагентами, що проявляються у невиконанні договірних зобов'язань і затримках платежів;

— обмежений доступ до гуртових ринків і каналів збуту, що ускладнює реалізацію продукції.

У 2026 році в Україні заплановано податкову й митну реформи, орієнтовані на європейські стандарти. Її називають «реформа з елементами виживання» бізнесу. Передбачено запровадження нових цифрових форматів звітності й підвищеної прозорості податкових процесів, зокрема через електронну систему аудиту SAF-T. Водночас уряд не планує враховувати курсові різниці при нарахуванні податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), попри прохання бізнесу [23].

Пріоритетним вектором розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні в 2026 році є комплексна цифрова трансформація бізнес-процесів, як інструмент підвищення їхньої антикризової стійкості. Впровадження платформи «Пульс» та розширення функцій сервісу «єЧек» роблять прозорість бізнесу автоматично.

Обов'язкова фіскалізація в межах цифрової трансформації МСБ у 2026 році, передбачає перехід на програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) та електронний документообіг, як складник стратегії детінізації економіки.

У воєнний час СМСП самостійно змушені самостійно пристосовуватися до радикально змінених умов функціонування. Серед ключових викликів — прямі фізичні загрози активам, перебої в постачанні електроенергії через пошкодження критичної інфраструктури, а також дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією й внутрішньою і зовнішньою міграцією населення. Додатково підприємства стикаються з руйнуванням транспортних і логістичних систем, впровадженням нових регуляторних режимів і суттєвим зростанням кіберризиків. За таких критичних умов, підприємцям необхідно впроваджувати різні антикризові стратегії: релокація або локалізація виробництва до безпечних регіонів; даунсайзинг; злиття; реінжиніринг; диверсифікація та стратегічне планування; зміна асортименту продукції та послуг під сучасні потреби; гнучке бюджетування за сценаріями; партнерство з волонтерськими та міжнародними організаціями, а також збільшення обсягів імпорту для забезпечення ресурсів, тощо [6; 9; 16].

Війна значно ускладнила діяльність малого та середнього бізнесу в усіх сферах діяльності, тож його перспективи наразі важко прогнозувати. Але негативні наслідки кризи, водночас можуть стимулювати зростання внутрішнього попиту на українську продукцію, створюючи можливості для розвитку локального виробництва, який може задовольнити потреби ринку. Успішна інтеграція України до ЄС може відкрити нові ринки та доступ до ресурсів, підвищуючи потенціал і конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу.

### Висновки

Малий та середній бізнес в Україні залишається ключовим сектором економіки, який забезпечує робочі місця, стимулює інновації та розвиток регіональних галузей. Попри високий рівень невизначеності й наявність численних викликів, стійкість МСП у поєднанні з державною та міжнародною підтримкою створює підґрунтя для оптимістичних перспектив. Подальший розвиток сектору залежить від здатності підприємств впроваджувати інновації, здійснювати цифрову трансформацію, оперативно адаптуватися до змін та ефективно використовувати наявні ресурси для подолання труднощів і реалізації нових можливостей.

Антикризове управління на державному рівні виступає важливим механізмом забезпечення економічної стабільності й безпеки підприємств. Підвищення ефективності державної підтримки потребує удосконалення нормативно-правової бази у сфері зайнятості, стимулювання створення нових робочих місць, зокрема для молоді, а також системної координації дій різних органів влади під час формування та реалізації економічної політики, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

### Список літератури

1. W. Timothy Coombs. Coombs, W. T. *Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory*. *Corporate Reputation Review*, 2017. No. 10(3). P. 163–176.
2. Commander S. Navaneetha Krishnan, L. S. Ganesh, C. Rajendran. *Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures*. *International journal of disaster risk reduction*. 2022. No. 45. P. 203–215.
3. Robert R Rothberg. *Managing crises before they happen: what every executive needs to know about crisis management*. *Journal of Product Innovation Management*. No. 19(1). P. 103–105.
4. Бабіна Н. О. *Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства*. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
5. Кривов'язюк І. В. *Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє видання*. Київ, 2020. 396 с.
6. Левковець Н. П. *Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану*. *Вісник ПДАУ. Економіка, управління та фінанси*. Полтава, 2024. Вип. 2.
7. Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А. *Бізнес-адміністрування механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та розвитку публічного управління*. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2023. Вип. 24. С. 30–34.
8. Н. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell. *Implanting strategic management*. Prentice Hall. 1990. 520 p.
9. Кривов'язюк І. В. *Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження*. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2025. № 78. С. 1–11.
10. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. В. *Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ, 2015. 377 с.*
11. Вавдійчик І. М., Кондратюк О. І., Стояненко І. В. *Антикризове управління як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі*. *Молодий вчений*. Одеса, 2025. Вип. 4 (135).
12. Скібіцька Л. І, Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. *Антикризове управління: навч. посіб. Київ, 2013. 527 с.*
13. Терещенко О. О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ, 2004. 560 с.*
14. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX, редакція від 12.12.2025, N 4585-IX // База даних Законодавство України / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 15.01.2026).
15. Державна служба статистики України. Зареєстровані суб'єкти господарювання в Україні. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 15.01.2026).
16. Литвишко Л. О., Тетірко В. О., Заїка Ю. Л., Луговцов А. С. *Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни*. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ, 2025. № 60(1). С. 169–181.
17. Eurostat. *Micro & small businesses make up 99% of enterprises in the EU*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1> (дата звернення: 15.01.2026).
18. Підтримка економіки та бізнесу у бюджеті-2026: інвестиції, кредитування, інновації та енергоефективність. Міністерство фінансів України, 2025. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/>

[pidtrimka\\_ekonomiki\\_ta\\_biznesu\\_u\\_biudzheti-2026\\_investitsii\\_kredituvannia\\_innovatsii\\_ta\\_energoefektivnist-5505](#) (дата звернення: 15.01.2026).

19. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 N 4618-VI, редакція від 28.08.2025 N 4618-VI // База даних Законодавство України / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

20. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р, редакція від 30.08.2024 № 821-2024-р // База даних Законодавство України / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

21. Національна економічна стратегія до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179, редакція від 04.05.2023 № 179-2021-п // База даних Законодавство України / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

22. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 15.01.2026).

23. Податкова реформа – 2025 з елементами виживання. 7eminar, 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/9218-pidsumki-tiznya-1606-20062025> (дата звернення: 15.01.2026).

### References

1. W. Timothy Coombs. Coombs, W.T. [Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory](#). *Corporate Reputation Review*, 2017. No. 10(3). P. 163–176 [in English].

2. Commander S. Navaneetha Krishnan, L. S. Ganesh, C. Rajendran. [Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures](#). *International journal of disaster risk reduction*. 2022. No. 45, P. 203–215 [in English].

3. Robert R Rothberg. [Managing crises before they happen: what every executive needs to know about crisis management](#). *Journal of Product Innovation Management*. No. 19(1). P. 103–105 [in English].

4. Babina N.O. Antykryzovyi finansovyi kontrolinh yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 5 [in Ukrainian].

5. Kryvov'iaziuk I. V. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : navch. posib. 3-tie vydannia. Kyiv, 2020. 396 p. [in Ukrainian].

6. Levkovets N. P. Udoshkonalennia antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu. Visnyk PDAU, *Ekonomika, upravlinnia ta finansy*. Poltava, 2024. Issue 2 [in Ukrainian]. Lozhachevska O. M., Pidvalna O. H., Mokhonko H. A. Biznes-administruvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia finansamy innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii ta rozvytku publicnoho upravlinnia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Kyiv, 2023. Issue 24. P. 30–34 [in Ukrainian].

8. H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell. [Implanting strategic management](#). *Prentice Hall*. 1990. 520 p. [in Ukrainian].

9. Kryvov'iaziuk I.V. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka u poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia. *Ekonomika ta suspilstvo*. Odesa, 2025. No. 78. P. 1–11 [in Ukrainian].

10. Lihonenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. V. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. Kyiv, 2015. 377 p. [in Ukrainian].

11. Vavdiichyk I. M., Kondratiuk O. I., Stoianenko I. V. Antykryzove upravlinnia yak stratehichnyi instrument zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv torhivli. *Molodyi vchenyi*. Odesa, 2025. Issue 4 (135) [in Ukrainian].
12. Skibitska L. I, Matvieiev V. V., Shchelkunov V. I., Podreza S. M. Antykryzove upravlinnia: navch. posib. Kyiv, 2013. 527 p. [in Ukrainian].
13. Tereshchenko O.O. Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: navch. posib. Kyiv, 2004. 560 p. [in Ukrainian].
14. Pro osoblyvosti rehuliuвання diialnosti yurydychnykh osib okremykh orhanizatsiino-pravovykh form u perekhidnyi period ta obiednan yurydychnykh osib: Zakon Ukrainy vid 09.01.2025 No. 4196-IX, redaktsiia vid 12.12.2025 No. 4585-IX // Baza danykh Zakonodavstvo Ukrainy / Verkhovna rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
15. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. Zareiestrovani sub'iekty hospodariuvannia v Ukraini. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
16. Lytvyshko L.O., Tetirko V.O., Zaika Yu.L., Luhovtsov A.S. Upravlinnia ryzykamy yak kliuchovi element antykryzovoho stratehichnogo planuvannia biznesu ta pidpriemstv v umovakh viiny. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*. Kyiv, 2025. No. 60(1). P. 169–181 [in Ukrainian].
17. Eurostat. Micro & small businesses make up 99% of enterprises in the EU. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
18. Pidtrymka ekonomiky ta biznesu u biudzheti-2026: investytsii, kredyтування, innovatsii ta enerhoefektyvnist. Ministerstvo finansiv Ukrainy, 2025. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/pidtrimka\\_ekonomiki\\_ta\\_biznesu\\_u\\_biudzheti-2026\\_investitsii\\_kredituvannia\\_innovatsii\\_ta\\_energoefektivnist-5505](https://mof.gov.ua/uk/news/pidtrimka_ekonomiki_ta_biznesu_u_biudzheti-2026_investitsii_kredituvannia_innovatsii_ta_energoefektivnist-5505) (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
19. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 No. 4618-VI, redaktsiia vid 28.08.2025 No. 4618-VI // Baza danykh Zakonodavstvo Ukrainy / Verkhovna rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
20. Stratehiia vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta operatsiinyi plan zakhodiv na 2024-2027 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.08.2024 No. 821-r, redaktsiia vid 30.08.2024 No. 821-2024-r // Baza danykh Zakonodavstvo Ukrainy / Verkhovna rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
21. Natsionalna ekonomichna stratehiia do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 No. 179, redaktsiia vid 04.05.2023 No. 179-2021-p // Baza danykh Zakonodavstvo Ukrainy / Verkhovna rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
22. Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mist. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].
23. Podatkova reforma – 2025 z elementamy vyzhyvannia. 7eminar, 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/9218-pidsumki-tiznya-1606-20062025> (data zvernennia: 15.01.2026) [in Ukrainian].

Lillia Lytvynshko, Ph.D., Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

National Transport University (NTU), Kyiv, Ukraine

**CRISIS PHENOMENA AND THE STRATEGIC ROLE  
OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE RESTORATION OF SMALL  
AND MEDIUM BUSINESSES IN UKRAINE**

***Abstract***

**Introduction.** Amid a full-scale war and profound socio-economic changes in Ukraine, small and medium-sized enterprises (SMEs) face heightened vulnerability to crises. Destruction of production and transport infrastructure, interruptions in supply chains, restricted financial resources, workforce displacement, and the escalation of cyber risks all create significant challenges for business operations. In this context, effective crisis management becomes essential for facilitating adaptation, maintaining stability, and restoring entrepreneurial activity. The integration of crisis management strategies with digital transformation initiatives and governmental support mechanisms has given rise to innovative approaches for guiding the development and resilience of SMEs.

**Problems.** Military and economic instability further intensifies the difficulties confronting SMEs, resulting in financial volatility, decreased liquidity, market losses, organizational disarray, and an increased likelihood of bankruptcy. Simultaneously, the current government support mechanisms demonstrate limited effectiveness, largely due to institutional constraints and administrative obstacles.

**Purpose.** This research seeks to examine the present condition and development challenges of SMEs in Ukraine amid a wartime crisis, evaluate the contribution of crisis management and the efficiency of governmental support mechanisms, and outline prospective pathways for their sustainable growth.

**Materials and methods of research.** The investigation draws upon the scholarly work of both domestic and international researchers in crisis management, official statistics from the State Statistics Service of Ukraine, relevant legislative documents, and strategic policy plans of government authorities. The study utilizes methods including analysis and synthesis, systemic and structural approaches, comparative evaluation, generalization, statistical data processing, as well as logical and visual modeling techniques.

**Results.** The research indicates that SMEs in Ukraine are functioning amid significant uncertainty, constrained financial resources, logistical challenges, and heightened operational risks. Despite these difficulties, enterprises exhibit considerable adaptability by relocating operations, modifying business models, reorienting product lines, and actively adopting digital technologies. The study underscores the practical value of implementing comprehensive crisis management strategies. In addition, governmental and international support mechanisms for SMEs were examined, revealing their positive contribution to maintaining entrepreneurial activity, while also exposing limitations related to fragmentation, restricted accessibility, and procedural complexity. The analysis further identifies potential pathways for the development of SMEs in the post-crisis period.

**Conclusions.** Small and medium-sized enterprises in Ukraine function in an environment characterized by high volatility and risk, yet they demonstrate substantial capacity for adaptation through business model adjustments, relocation, and digital transformation. Effective crisis management is essential for maintaining organizational resilience and long-term viability. The future growth of SMEs will largely depend on the alignment of government policies, the availability of financial resources, the efficiency of institutional support, and Ukraine's integration into the European economic framework.

**Keywords:** risk management, digitalization of business processes, economic stability, sustainable development, institutional environment, strategic planning, war economy, relocation of enterprises, business models.