

Палей Д.А.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Paley Dmytro

Private Higher Educational Institution
“European University”

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У статті висвітлено основні аспекти антикризового управління малим та середнім бізнесом в умовах нестабільної економіки, конкуренцією та військовими конфліктами, зокрема війною в Україні. Підкреслено важливість оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через заздалегідь розроблені стратегії. Аналізуються основні етапи антикризового управління, такі як попередження та подолання кризових ситуацій, а також способи підвищення фінансової стійкості та адаптації підприємств до змін. Важливу роль у відновленні бізнесу відіграли цифрові технології, релокація та державна фінансова підтримка. Особливу увагу приділено ефективним стратегіям для довгострокового розвитку та готовності українського бізнесу до інтеграції в глобальні економічні процеси після завершення кризи.

Ключові слова: антикризове управління, малий бізнес, середній бізнес, фінансова стабільність, стратегічне управління, кризові ситуації, цифровізація, державна підтримка, адаптація бізнесу.

Постановка проблеми. В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції, впливу глобальних криз і військових конфліктів антикризове управління набуває особливої актуальності. Малий та середній бізнес є однією з найбільш уразливих категорій економіки, оскільки має обмежений доступ до ресурсів, залежить від зовнішніх ринків і часто стикається з фінансовими та логістичними труднощами.

На сьогоднішній день війна в Україні загострила ці проблеми, створивши додаткові виклики: порушення логістичних ланцюгів, знищення інфраструктури, падіння купівельної спроможності населення, міграцію робочої сили та втрату традиційних ринків збуту. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій, застосовуючи ефективні методи антикризового управління.

Основна проблема полягає у розробці та впровадженні стратегій, які б не лише дозволили бізнесу вижити в кризових умовах, але й забезпечили його довгострокову стійкість і розвиток. Це вимагає комплексного підходу, що включає фінансову стабілізацію, оптимізацію бізнес-процесів, диверсифікацію діяльності та забезпечення безпеки співробітників і активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління досліджується вже багато років. На сучасному етапі ця тема залишається у фокусі уваги науковців, серед яких можна відзначити

А. Марачевська [4], Д. Болотнов [2], Б. Ватченко [1], Б. Леонова [6], А. Мінковська [7], Т. Янковець [10] та інших. Їхні дослідження спрямовані на створення ефективних підходів до подолання кризових ситуацій у бізнесі.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є визначення шляхів мінімізації ризиків та зменшення впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств малого і середнього бізнесу. Особливу увагу зосереджено на виявленні джерел ресурсів, які сприяють стабілізації роботи бізнесу в умовах кризи. Завдання дослідження включають аналіз ключових чинників, що сприяють виникненню ризиків, та розроблення дієвих інструментів для їх подолання. Основною метою є створення практичних рекомендацій для підвищення стійкості підприємств до кризових явищ.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах сучасної нестабільної економіки. Зростання конкуренції, макроекономічні виклики, вплив глобалізаційних процесів та внутрішні ризики змушують підприємства впроваджувати ефективні стратегії для запобігання та подолання кризових ситуацій [1, с. 38–43]

МСБ є важливим елементом економічної системи, який сприяє збалансованому розвитку країни. Ефективна діяльність підприємств цього сектора створює

передумови для впровадження інновацій у виробничі процеси, забезпечує формування конкурентного ринкового середовища та сприяє підвищенню рівня добробуту населення й розвитку середнього класу.

Період повномасштабної війни в Україні створив безпрецедентні виклики для малого та середнього бізнесу. Багато підприємств зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, втратою ринків збуту, зростанням ризиків для працівників і значними фінансовими труднощами. Однак, за даними Програми розвитку ООН (UNDP), на кінець 2023 року майже 91% українських підприємств відновили свою діяльність, тоді як у червні 2022 року цей показник становив лише 53,2% (рис. 1). В таких умовах антикризове управління стало критично важливим для виживання та адаптації бізнесу [2, с. 335–338].

Попри складні умови МСБ продемонстрував високу стійкість, гнучкість та здатність до адаптації. Впровадження антикризових заходів стало осно-

вою для підтримання життєздатності підприємств та їхньої адаптації до швидко змінюваного середовища.

Одним із ключових аспектів антикризового управління стало перенесення бізнес-процесів у більш безпечні регіони України. Релокація дозволила багатьом підприємствам зберегти виробничі потужності та забезпечити робочі місця. Водночас частина бізнесу змогла інтегруватися в європейські ринки, що сприяло диверсифікації джерел доходів та зниженню залежності від локального попиту [3, с. 89–98].

Ще одним важливим кроком стало впровадження цифрових технологій. Бізнес активно використовував онлайн-інструменти для залучення клієнтів, продажу продукції та комунікації з партнерами. Наприклад, створення інтернет-магазинів, активне використання соціальних мереж і платформ для електронної комерції стали потужними інструментами для підтримання попиту та збільшення доходів (рис. 2). Попри складнощі, українські підприємці швидко реагували на

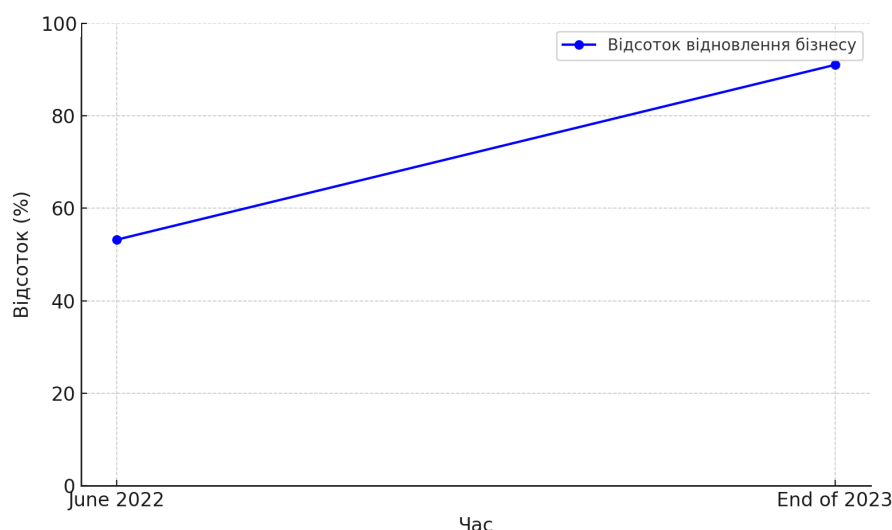


Рис. 1. Відновлення діяльності українських підприємств (2022–2023)

Джерело: сформовано автором



Рис. 2. Впровадження цифрових технологій у %

Джерело: сформовано автором

зміни у запитах споживачів. Багато компаній пере-профілювали своє виробництво, розпочавши виготовлення товарів, необхідних для підтримки Збройних Сил України, медичних закладів і цивільного населення. Такий підхід не лише допоміг зберегти діяльність бізнесу, а й сприяв зміцненню соціальної відповідальності [4, с. 8–13].

Фінансова підтримка від держави та міжнародних організацій також відіграла важливу роль. Зокрема, пільгові кредити, гранти та спеціальні програми відновлення бізнесу стали важливими джерелами ресурсів для продовження роботи підприємств. У таблиці 1 наведено ключові джерела фінансової підтримки малого та середнього бізнесу в Україні під час війни. Дані демонструють масштаби допомоги від державних програм і міжнародних організацій, спрямованої на відновлення діяльності підприємств, збереження робочих місць і адаптацію до викликів кризи. Це підкреслює важливість координації зусиль для підтримки бізнесу в умовах війни [5].

Однак попереду залишається багато викликів. Потреба у відновленні зруйнованої інфраструктури, вирішенні кадрових питань, забезпеченні енергетичної стійкості та розвитку нових ринків збуту залишається актуальною. Водночас досвід, отриманий у період війни, дозволить українському бізнесу бути більш підготовленим до можливих майбутніх криз.

Антикризове управління в сучасних умовах є не лише інструментом виживання, але й платформою для формування нових підходів до розвитку, які забезпечать стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі [6].

Впровадження ефективних антикризових стратегій дозволяє не тільки забезпечити стабільність підприємства в умовах кризи, але й сприяє його швидкій адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. В Україні, зокрема, бізнеси почали акцентувати увагу на інноваційних технологіях, диверсифікації ризиків та побудові стійких ланцюгів постачання, що стало важливим фактором їх відновлення та розвитку в умовах війни.

Крім того, ключовою складовою успіху антикризового управління є підтримка бізнесу на рівні держави та міжнародних партнерів. Збереження доступу до фінансових ресурсів, а також оперативне надання

грантових та кредитних коштів допомагають підприємствам не тільки подолати тимчасові труднощі, а й запроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні [7]. Стратегії підтримки бізнесу через механізми державних і міжнародних програм дали змогу зберегти робочі місця та покращити економічну ситуацію в країні.

Після завершення війни український бізнес буде перед великим викликом – інтеграцією в нові глобальні економічні процеси. Однак досвід антикризового управління, набутий під час війни, дозволить значно швидше адаптуватися до змін, сприяти інноваціям у різних секторах економіки та забезпечити довгострокову стійкість.

Антикризове управління малим та середнім бізнесом полягає в оперативному реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що відбуваються в умовах кризи. Це включає застосування стратегій та заходів, розроблених завчасно, для мінімізації негативних наслідків. Основні етапи антикризового управління включають попередження криз та подолання існуючих кризових ситуацій [8].

Перший етап – попередження криз:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства для своєчасного виявлення проблем;
- аналіз потенційних загроз, оцінка їх ймовірності та наслідків для діяльності компанії;
- розробка заходів для нейтралізації загроз та планування для підвищення ефективності роботи;

Другий етап – подолання кризи:

- визначення ознак кризи та оцінка її масштабу;
- розробка та реалізація заходів для усунення наслідків кризових ситуацій;
- оцінка ефективності антикризових заходів та коригування стратегії за необхідності.

Для запобігання кризам малим та середнім підприємствам важливо працювати над підвищенням фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Оптимізація витрат є одним із пріоритетів, що включає модернізацію виробництва, вдосконалення організаційної структури, коригування кредитної політики та реструктуризацію активів.

Важливим елементом є також оптимізація кадрової

Таблиця 1

Ключові джерела фінансової підтримки малого та середнього бізнесу в Україні під час війни

Джерело фінансування	Програма	Сума підтримки	Цільова аудиторія	Додаткова інформація
Державна підтримка	«Доступні кредити 5–7–9%»	100 млрд грн	Малий і середній бізнес	Пільгові кредити зі ставкою 5–7–9%
USAID	«Економічна підтримка України»	\$50+ млн	Підприємства, що постраждали від війни	Понад 2000 профінансованих бізнесів
EU4Business	Грантова підтримка	\$30+ млн	Малий і середній бізнес	Розвиток експорту та адаптація до кризи
UNDP	Гранти для відновлення	До \$10,000 на підприємство	Бізнес у постраждалих регіонах	Орієнтовано на відновлення діяльності

Джерело: сформовано автором

політики, яка може включати надання більшої автономії працівникам, збільшення їхньої відповідальності, а також поліпшення системи мотивації та розвитку персоналу. Ефективне стратегічне та оперативне планування вимагає тісної координації між усіма підрозділами компанії [9, с. 91–94].

Окрім того, підприємства повинні активно відстежувати зміни на ринку та адаптувати свої маркетингові стратегії, рекламні кампанії та стимули для збуту, щоб підтримувати конкурентоспроможність.

Фінансування антикризових заходів є ще одним важливим аспектом. Малі та середні підприємства не завжди мають достатні ресурси для створення резервних фондів, тому часто вдаються до реструктуризації активів або пошуку внутрішніх резервів для підвищення ефективності.

Зважаючи на різноманітність кризових ситуацій, підприємства можуть застосовувати різні методи антикризового управління, залежно від того, чи йдеться про фінансову, економічну або стратегічну кризу [10]. Стратегічне антикризове управління має починатися з чіткого визначення місії та мети діяльності компанії,

розробки концепції та підтримки стратегічного потенціалу, що забезпечить підприємству конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Застосування стратегічних методів дозволяє підприємствам не лише швидше виходити з кризи, але й змінювати основні характеристики бізнесу, такі як конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та інноваційність.

Висновки. У сучасних умовах нестабільної економіки та глобальних викликів антикризове управління стає ключовим інструментом для підтримки малого та середнього бізнесу. Війна в Україні посилила ці проблеми, проте підприємства змогли продемонструвати значну гнучкість і здатність до адаптації. Впровадження антикризових стратегій, таких як релокація бізнесу, цифровізація та диверсифікація, дозволило зберегти стійкість і адаптуватися до нових умов. Окрім цього, фінансова підтримка від держави та міжнародних організацій відіграла важливу роль у відновленні бізнесу. Проте, на майбутнє важливо зберігати координацію між усіма рівнями управління та адаптувати бізнес до нових глобальних економічних реалій.

Список літератури:

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
2. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
3. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Трегунов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 1(49). С. 89–98.
4. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13–02. С. 8–13.
5. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 06.01.2025)
6. Леонова Б., Островська О., Круш, В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65> (дата звернення: 06.01.2025)
7. Одношєвна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 06.01.2025)
8. Хотенко О. Державна підтримка малого та середнього підприємництва. URL: <https://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpryyemnytstva/> (дата звернення: 06.01.2025)
9. Шаранов Р. С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей міжнар. наук.-техн. конф., м. Ужгород, 8 травня 2020 р. Ужгород, 2020. С. 91–94.
10. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf (дата звернення: 06.01.2025)

References:

1. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in wartime]. *Economic Space*, no. 182, pp. 38–43.
2. Epifanova I., Bolotnov D. (2022) Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryyemstvamy [The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 3, pp. 335–338.
3. Klochkovska V. O., Klochkovsky O. V., Tregubov O. S. (2023) Makroekonomichni aspekty vidnovlennia funktsionuvannia maloho ta serednoho biznesu v konteksti povoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic aspects of restoring the functioning of small and medium-sized businesses in the context of post-war reconstruction of the national economy of Ukraine]. *Economics and Management Organization*, issue 1(49), pp. 89–98.

4. Marachevska A. (2022) Praktychna tsinnist' antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennnyi chas v Ukraini [The practical value of anti-crisis management of an enterprise in wartime and post-war times in Ukraine]. *SWorldJournal*, no. 13–02, pp. 8–13.
5. Murovana T. (2023) Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support]. *Economy and Society*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (accessed 06 January 2025).
6. Leonova B., Ostrovska O., Krush V. (2023) Pidvyshchennia stiikosti finansovoho stanu sub"iektiv maloho biznesu [Increasing the stability of the financial condition of small businesses]. *Economy and Society*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65> (accessed 06 January 2025).
7. Odnosheva O., Minkovska A., Savanchuk T. (2023) Antykryzove upravlinnia yak element udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh [Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions]. *Economy and Society*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (accessed 06 January 2025).
8. Khotenko O. Derzhavna pidtrymka maloho ta serednoho pidpriemnytstva [State support of small and medium-sized businesses]. Available at: <https://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpriemnytstva/> (accessed 06 January 2025).
9. Sharanov R. S. (2020) Doslidzhennia shliakhiv vykhodu pidpriemstv z kryzovoho stanu v suchasnykh umovakh [Research on ways for enterprises to overcome the crisis in modern conditions]. *Directions and Modern Factors of Development of International Relations: Economic and Political Aspects: Materials of Reports of the Int. Scientific and Technical Conference* (Uzhgorod, May 8, 2020), Uzhgorod, pp. 91–94.
10. Yankovets T. M., Chernyuk Y. V. Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia antykryzovykh zakhodiv na pidpriemstvi [Assessment of the effectiveness of implementing anti-crisis measures at the enterprise]. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf (accessed 06 January 2025).

CRISIS MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Crisis management is of particular importance in an unstable economic environment, increased competition, global crises and military conflicts. Small and medium-sized businesses (SMEs), which are a key element of the economic system, are particularly vulnerable due to limited access to resources, dependence on external markets and logistical difficulties. The war in Ukraine has exacerbated these challenges, creating additional problems such as the destruction of infrastructure, labor migration, a decline in the purchasing power of the population and the loss of traditional sales markets. The aim of the study is to identify effective methods of crisis management to reduce the impact of crisis situations on SMEs and ensure their sustainability and development. Practical recommendations are proposed to minimize risks through financial stabilization, optimization of business processes, diversification of activities, digitalization and support from the state and international organizations. The experience of the war period demonstrated the importance of relocating businesses to safer regions, integrating into European markets, and implementing digital technologies to attract customers and support sales. For example, the creation of online stores and the use of social networks have become important tools for business adaptation. Financial assistance, in particular soft loans and grant programs, also played a significant role, which contributed to preserving jobs and supporting the economy. Anti-crisis management requires a systematic approach that includes the stages of crisis prevention and overcoming. Prevention involves monitoring the financial situation, analyzing risks, and developing measures to neutralize threats. Overcoming the crisis focuses on assessing the scale of the problem, developing anti-crisis measures, and adapting strategies. The study emphasizes the importance of strategic planning aimed at increasing the competitiveness, investment attractiveness, and innovativeness of business. In the post-war period, Ukrainian enterprises must be ready to integrate into global economic processes, using the experience gained in anti-crisis management to strengthen their resilience and long-term development.

Key words: anti-crisis management, small business, medium-sized business, financial stability, strategic management, crisis situations, digitalization, state support, business adaptation.