



УДК 339.3

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Оксана Гарматюк; Юрій Дишкант

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9792-600X>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8505-1336>

Резюме. Присвячено актуальним питанням сучасного антикризового менеджменту. Досліджено динаміку започаткування та припинення діяльності малого та середнього бізнесу. Визначено, що протягом перших місяців повномасштабної війни більшість підприємств малого та середнього бізнесу змогли адаптуватися, відновити діяльність і навіть розвиватися. Проаналізовано популярні сектори економіки та регіональні особливості започаткування нового бізнесу в умовах війни. Розглянуто результати досліджень ділової активності малого та середнього бізнесу й налаштувань керівників щодо продовження діяльності в умовах повномасштабної війни та повоєнної відбудови. Визначено, що більшість керівників налаштовані продовжувати розвивати бізнес. Досліджено основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що спричиняють кризові явища на сучасному етапі розвитку. Проаналізовано напрями деформації ринку праці, гендерної дискримінації та структури безробітних. Визначено сучасні та історичні причини демографічної кризи в Україні й кадрового дефіциту. Здійснено огляд результатів досліджень ділової активності, якості працевлаштування та намірів щодо повернення на батьківщину українських біженців. На сьогодні ситуація щодо демографічного стану та кадрового забезпечення підприємств є критичною. Попри кадровий дефіцит в Україні спостерігається тіньова зайнятість, що спричиняє зменшення податкових надходжень до бюджету та незахищеність працівників. Здійснено аналіз основних причин, що на сучасному етапі розвитку перешкоджають відновленню та розвитку малого й середнього бізнесу. Визначено основні складові якісного антикризового менеджменту: належний рівень кваліфікації управлінського персоналу, ґрунтовний та систематичний аналіз ринкової ситуації й внутрішніх дестабілізуючих чинників, прогнозування розвитку подій, оперативність і гнучкість в управлінні. Попри всі складнощі, криза це не лише ризики, але й «лакмусовий папірець» для виявлення слабких місць у діяльності підприємства, можливість нестандартного підходу вирішення питань, упровадження сміливих й інноваційних рішень та бачення ситуації під новим кутом. Для сильних керівників криза є тим рушієм, що змушує вийти з «зони комфорту» й шукати нові можливості, часто в таких умовах «народжуються» лідери ринку.

Ключові слова: малий та середній бізнес, підприємництво, ділова активність, криза, антикризовий менеджмент, антикризова програма.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.138

Отримано 25.06.2025

UDC 339.3

CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Oksana Garmatiuk; Yurii Dyshkant

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article is devoted to topical issues of modern anti-crisis management. The dynamics of starting and stopping the activities of small and medium-sized businesses have been studied. It was determined

that during the first months of the full-scale war, most small and medium-sized enterprises were able to adapt, resume activities, and even develop. Popular sectors of the economy and regional features of starting a new business in wartime conditions are analyzed. The results of studies of the business activity of small and medium-sized businesses and the preferences of managers regarding the continuation of activities in the conditions of a full-scale war and post-war reconstruction are considered. It was determined that most managers are determined to continue developing the business. The article examines the main factors of the external and internal environment of the enterprise that cause crisis phenomena at the current stage of development. An analysis of the directions of deformation of the labor market, gender discrimination, and the structure of the unemployed was carried out. The modern and historical causes of the demographic crisis in Ukraine and the personnel shortage have been identified. An overview of the results of research on business activity, the quality of employment, and intentions to return Ukrainian refugees to their homeland was carried out. To date, the situation regarding the demographic condition and staffing of enterprises is critical. Despite the personnel deficit, shadow employment is observed in Ukraine, which causes a decrease in tax revenues to the budget and insecurity of employees. An analysis of the main reasons that hinder the recovery and development of small and medium-sized businesses was carried out. The main components of high-quality anti-crisis management are determined: the appropriate level of qualification of management personnel, a thorough and systematic analysis of the market situation and internal destabilizing factors, forecasting the development of events, efficiency, and flexibility in management. Despite all the difficulties, the crisis is not only a risk, but also a «litmus test to identify weak points in the company's activities, the possibility of a non-standard approach to solving issues, the implementation of bold and innovative solutions and seeing the situation from a new angle. For strong managers, the crisis is the driver that forces them to leave their «comfort zone and look for new opportunities, often in such conditions» market leaders are born.

Key words: small and medium-sized businesses, entrepreneurship, business activity, crisis, anti-crisis management, anti-crisis program.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.138

Received 25.06.2025

Постановка проблеми. Реалії сьогодення ставлять виклики перед бізнесом, вітчизняні підприємства змушені працювати в умовах економічної, політичної і демографічної криз. Такі умови зумовлюють високий рівень конкуренції, значне падіння платоспроможного попиту, погіршення інвестиційного клімату, брак працівників та ресурсів і ще багато негараздів. У найскрутнішій ситуації опинився саме малий і середній бізнес, який не має такого «запасу міцності», як великі підприємства. В таких умовах упровадження антикризового менеджменту для малого та середнього бізнесу є надзвичайно актуальним, адже здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам є визначальною умовою стійкості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового менеджменту не втрачають своєї актуальності вже багато десятиліть, ще з часів М. Мексона, М. Портера та П. Друкера. Особливої актуальності антикризовий менеджмент набув з початку повномасштабної війни, що знайшло відображення в публікаціях таких науковців, як М. Бедринець, А. Сурженко [1], Н. Матукова, Н. Багашова, Д. Матукова-Ярига [9], Ю. Мірошніченко, А. Вдовіченко [10], О. Одношевна, А. Міньковська, Т. Саванчук [11], І. Угрімова [14] та ін.

У науковому доробку авторів досліджено причини виникнення кризових явищ та їх вплив на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, визначено механізми раннього діагностування та протидії руйнівним наслідкам, запропоновано комплекс заходів щодо стабілізації підприємства та забезпечення умов сталого розвитку.

Основною метою статті є визначення основних причин виникнення кризових явищ в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу й визначення ефективних інструментів антикризового менеджменту.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження визначено: аналіз тенденцій розвитку малого та середнього бізнесу в умовах повномасштабної війни та

найпривабливіших секторів економіки для започаткування бізнесу; аналіз факторів, що чинять негативний вплив на розвиток бізнесу з виокремлення демографічного та гендерного факторів; аналіз умов і тенденцій розвитку ветеранського бізнесу; аналіз сучасного стану та умов поживавлення ділової активності в малому та середньому бізнесі; аналіз основних інструментів антикризового менеджменту, що здатні в умовах повномасштабної війни мінімізувати наслідки впливу на бізнес кризових явищ.

Виклад основного матеріалу. Найскладнішим для вітчизняного бізнесу виявився перший місяць повномасштабного вторгнення. В перші дні війни всі були шоковані, розгублені, компанії опинилися в різних умовах залежно від локації. У перший місяць, березні 2022 р., було зареєстровано всього 14 нових компаній та 2 050 ФОПів. А вже з наступного місяця почалось стрімке наростання темпів відкриття нового бізнесу чи перереєстрація вже існуючого на нові юридичні особи. У вересні 2022 р. було зареєстровано 2 082 нових компаній і 20 298 ФОПів (табл. 1) [7].

Таблиця 1. Динаміка реєстрації бізнесу в перший рік повномасштабної війни [7; 17]

<i>Дата</i>	<i>Зареєстровано ФОПів</i>	<i>Зареєстровано компаній</i>
Березень 2022 р.	2 050	14
Квітень 2022 р.	12 923	647
Травень 2022 р.	15 670	1 275
Червень 2022 р.	14 408	1 477
Липень 2022 р.	19 340	1 804
Серпень 2022 р.	20 294	1 866
Вересень 2022 р.	20 298	2 082
Жовтень 2022 р.	17 434	1 866
Листопад 2022 р.	16 061	1 987
Грудень 2022 р.	12 056	1 869
Січень 2023 р.	11 951	1 505

Наведені в табл. 1 статистичні дані кількості зареєстрованих ФОПів та компаній більших розмірів свідчить про швидку адаптацію бізнесу до умов війни, зниження темпів реєстрації бізнесу у осінньо-зимовий період є закономірним і має ряд причин, що не пов'язані з війною. Поживавленню бізнесу сприяли такі фактори, як звільнення навесні 2022 р. від окупації північних регіонів, воєнно-фінансова підтримка союзників.

До найпопулярніших секторів економіки щодо відкриття ФОПів у перший рік повномасштабної війни належали: ІТ-сфера, роздрібна торгівля (неспеціалізовані магазини), автотранспорт (вантажний), електронна комерція, ресторанний бізнес, послуги мобільного харчування, послуги перукарень і салонів краси, інформаційні послуги, консультування з питань інформатизації тощо. Найактивнішим щодо нововідкритих бізнесів у перший рік війни був Київ (36% нових компаній і 15% ФОПів), другу сходинку рейтингу посідає Львів (відповідно 9,2% і 8,6%), третю – Дніпро (відповідно 7,6% і 8,0%) [7].

За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) «Бізнес під час війни», попри значні складності, пов'язані з повномасштабною війною, більшість керівників компаній (77%), у тому числі малого й середнього бізнесу, налаштовані продовжувати розвивати бізнес в Україні, 19% не визначились і лише 4% припускають закриття бізнесу в разі затяжної війни [5].

Підсумовуючи результати діяльності вітчизняного бізнесу за 2024 р., можна зробити висновки, що не зважаючи на надскладні умови вітчизняний бізнес не лише спромігся зберегти напрацьоване, але й продовжує розвиватися. Станом на 21.06.2025 р. в Україні працювали понад 2,1 млн підприємців. Саме малий та середній бізнес, що

побудовані на приватній власності та особистій відповідальності, є основою економіки. У 2024 р. ФОПи принесли країні 1,3 млрд грн, податкові надходження, у порівнянні з 2021 р. зросли у 1,6 раза. Загалом за час повномасштабної війни ФОПами сплачено до бюджету 126 млрд грн. Також за час повномасштабної війни щороку, окрім 2022 р., зростають надходження від сплати підприємцями єдиного податку. За 2024 р. сума надходжень від єдиного податку була у 1,6 раза більшою, ніж за 2021 р. і становила 55,1 млрд грн проти 34,8 млрд грн [17].

Протягом першого півріччя 2024 р. кількість ФОПів щомісяця збільшувалася на 3–5 тис., у другому півріччі, у зв'язку з анонсованим підвищенням податків, стрімко зросла кількість закриття ФОПів (табл. 2). У зв'язку з мобілізацією відбулися гендерні зміни в структурі підприємців (табл. 3).

Якщо у 2017 р. частка жінок-підприємців становила 47,2%, у 2021 р. – 51,3%, то за результатами 2024 р. цей показник зріс до 60,8%. На сьогодні активно відбувається зміщення гендерного вектора як щодо започаткування бізнесу, так і загалом жінки активно опановують традиційно чоловічі професії. Такі зміни в структурі ринку праці відбуваються через масову міграцію (як внутрішню, так і зовнішню). Аналогічна практика спостерігалась і після Другої світової війни, наприклад, в Польщі жінки активно працювали на промисловому виробництві.

Таблиця 2. Динаміка відкриття-закриття ФОПів [17]

<i>Дата</i>	<i>Відкрито ФОПів</i>	<i>Закрито ФОПів</i>	<i>Активні ФОПи</i>
01.01.2021	17 915	18 430	1 911 406
01.06.2021	24 430	17 199	1 925 857
01.01.2022	23 931	23 210	1 997 030
01.06.2022	14 408	13 064	1 993 952
01.01.2023	11 951	12 843	2 012 280
01.06.2023	25 623	20 006	2 022 886
01.01.2024	16 309	6 628	2 092 343
01.06.2024	25 095	18 429	2 099 842
01.01.2025	21 358	61 455	2 139 436
01.06.2025	16 992	7 215	2 173 488

Таблиця 3. Гендерний розподіл при реєстрації підприємців [17]

<i>Рік</i>	<i>Чоловіки</i>	<i>Жінки</i>	<i>Частка жінок, %</i>
2017	104 744	93 632	47,2
2018	161 164	166 763	50,9
2019	163 868	162 411	49,8
2020	139 633	146 315	51,2
2021	138 422	145 749	51,3
2022	102 871	95 140	48,1
2023	129 858	174 916	57,4
2024	111 764	173 365	60,8

Слід звернути увагу на той факт, що в Україні тривалий час існувала пряма заборона працевлаштовувати жінок за деякими професіями і більшість з них і до сьогодні працює у низькооплачуваних сферах, таких, як освіта, охорона здоров'я, торгівля та обслуговування. Саме тому середня заробітна плата жінок в Україні на 18,6% нижча за чоловіків. І така дискримінація відмічається не лише в Україні, в усьому світі простежується гендерний розрив в оплаті праці. За даними Європарламенту, в країнах ЄС розрив в оплаті праці становить 13%. У країнах ОЕСР цей показник становить 11,6%, найнижчий в Люксембурзі – 0,4%, Бельгії – 1%, Коста-Ріці – 1,4%.

Питання гендерного розриву в оплаті праці досліджувалось і в американській організації Institute for Women's Policy Research (IWPR), Встановлено, що гендерний розрив в оплаті праці становить 16% і навіть у тих сферах, де жінок традиційно працює більше (фінансові менеджери – 29%, роздрібна торгівля – 28%, адміністратори у сфері освіти та догляду за дітьми – 21%, адміністративні асистенти – 20%, менеджери – 19%). Американські жінки заробляють більше лише в таких сферах, як контролерки – на 3%, медсестри – на 3%, баєрки – 2% [6].

В Україні у довоєнний період гендерний розрив в оплаті праці мав тенденцію до зменшення. Але війна внесла свої негативні корективи. За результатами дослідження соціологічної служби Центр Розумкова, станом на вересень-жовтень 2023 р. чоловіки отримували зарплатню на 33% вищу, а в бюджетній сфері цей показник сягає 50%. Причин гендерної нерівності в оплаті є доволі багато, основними з яких є: виховання та гендерні стереотипи, материнство, а також упередженість та нерівність на ринку праці.

Найбільшою проблемою сучасного ринку праці в Україні є «кадровий голод». З початку повномасштабної війни і до 2024 р. за даними Державної прикордонної служби з України виїхало і досі не повернулось близько 3 млн осіб. Загалом же, станом на квітень 2025 р. відповідно до інформації Агентства ООН у справах біженців, зі статуту біженців за кордоном перебуває 6,358 млн громадян України [3]. Слід зазначити, що точної кількості український біженців за кордоном наразі встановити неможливо, демографи і соціологи дають різні оцінки, похибка становить до 2 млн осіб. Основною причиною таких розбіжностей є подвійний облік у країнах ЄС [18].

Адаптацію українських біженців за кордоном можна вважати як позитивним, так і негативним фактором. З одного боку, дуже добре, що українці за кордоном навчаються, працевлаштовуються та відкривають власний бізнес. Це дає їм можливість забезпечити належний рівень життя, набувати нових кваліфікацій, розвивати кадровий потенціал. З іншого боку, чим довше українські біженці перебувають за кордоном, налагоджують там своє життя, тим все більше зменшується відсоток бажаючих повертатися в Україну.

Відповідно до даних дослідження Міжнародного фонду, українські біженці стали активнішими на ринку праці. За час війни на 15% зросла кількість працевлаштованих або таких, що започаткували власний бізнес, вдвічі збільшилася кількість студентства, вдвічі зменшилася кількість безробітних та 15% зменшилася кількість осіб, що не працевлаштовані й не мають бажання працювати (табл. 4).

Таблиця 4. Ділова активність українських біженців за кордоном, % [15, с. 34]

Показник/дата	Листопад 2022	Травень 2023	Січень 2024	Грудень 2024
Працевлаштовані та підприємці	41	39	45	56
Студентство	8	15	16	16
Безробітні	20	18	14	10
Непрацевдатні та пенсіонери	8	10	13	10
Не працюють і не шукають роботу	23	10	12	8

Втім наведені показники суттєво відрізняються залежно від країни перебування українських біженців. Найвищий рівень працевлаштованих і підприємців зафіксовано в Італії (79%) та Польщі (72%), а найнижчий в Німеччині (39%), натомість – в Німеччині (35%) та Франції (30%) найвищий рівень студентства, а в Італії та Польщі найнижчий (5%). У Болгарії перебуває найбільша кількість пенсіонерів та непрацевдатних осіб (35%), а от осіб, які не працевлаштовані і не шукають роботу, найбільше в Румунії (24%) [15, с. 36].

Час минає, українські біженці за кордоном навчаються, за необхідності перекваліфіковуються, працевлаштовуються і влаштовують своє життя (табл. 5).

Таблиця 5. Якість працевлаштування українських біженців за кордоном, % [15, с. 37]

Показник/дата	Листопад 2022	Травень 2023	Січень 2024	Грудень 2024
Працюють за спеціальністю	30	34	36	39
Працюють за суміжною спеціальністю	10	7	13	13
Працюють не за спеціальністю	60	59	51	48

Відповідно відсоток тих, хто налаштований повертатися на батьківщину, невпинно зменшується (табл. 6).

Таблиця 6. Зміни налаштування українських біженців за кордоном щодо повернення в Україну (узагальнений показник), % [15, с. 42]

Показник/дата	Листопад 2022	Травень 2023	Січень 2024	Грудень 2024
Точно планують повернутися	49,7	41,4	26,2	19,9
Скоріше за все планують повернутися	24,3	21,6	26,3	23,1
Скоріше за все не повернуться	8,3	11,3	15,8	19,9
Точно не планують повертатися	1,8	2,9	7,3	13,5
Не визначились	15,9	22,9	24,5	23,5

Налаштування українських біженців щодо повернення на батьківщину теж мають суттєві відмінності залежно від країни перебування. Наприклад, в Румунії проживає найбільша частка українців, які планують повернення в Україну – 59%, в Польщі таких 51%. Натомість в Італії 45% українців не планують повертатися в Україну [15, с. 42].

Отже, ситуація критична, Україна визнана країною, де найшвидше скорочується чисельність населення. Демографічна криза в Україні почалася ще задовго до повномасштабної війни. У сільській місцевості смертність почала перевищувати народжуваність з 1979 р., а в міській – з 1992 р. [8, с. 28]. На сьогодні критично зменшується кількість населення працездатного віку. Причин тому є доволі багато: зовнішня міграція, людські втрати внаслідок війни, неналежний рівень медичного обслуговування, низький рівень життя тощо. За висновками Інституту фронтиру найкритичнішим є скорочення населення у віці 25–29 років, адже саме ця вікова група є найбільш ваговою для розвитку української економіки. При загальному зменшенні чисельності, змінюється ще й вікова структура населення, відбувається старіння нації [2].

Внаслідок дії перелічених негативних факторів на ринку праці України панує кадровий голод. З України мігрував людський капітал з цінною кваліфікацією, навичками та досвідом. Отже, основним завданням як держави, так і бізнесу, є розроблення комплексу заходів, що дозволять сформувати привабливі умови праці та залучити необхідну кількість працівників потрібної кваліфікації.

Попри значні втрати робочої сили на українському ринку праці спостерігається ще одне негативне явище – тіньова зайнятість, особливо це стосується чоловіків мобілізаційного віку. Тіньова зайнятість – це нелегальне працевлаштування, наслідками якого є зменшення податкових надходжень до державного бюджету країни. За оцінками експертів держава втрачає близько 100 млрд грн. Незадекларована праця має певні вигоди незаконного характеру як для роботодавця, так і для найманого працівника:

приховування реальних доходів, несплата податків, отримання соціальних пільг та інше. Рівень тіньової зайнятості в Україні за оцінками МОП на сьогодні становить близько 9%. До галузей, де відзначається найвищий рівень тіньової зайнятості, належать: торгівля, громадське харчування, будівництво та сільське господарство. Відповідно до чинного законодавства, роботодавця, який свідомо ухиляється від офіційного оформлення працівників, може бути притягнуто як до адміністративної, так і кримінальної відповідальності. За одного не оформленого офіційно працівника на роботодавця накладається штраф в розмірі 10 мінімальних заробітних плат [13].

За даними служби зайнятості, в структурі безробітних, що перебувають на обліку в службі зайнятості, 80% – жінки, а щодо чоловіків, то вони або мобілізовані до лав ЗСУ, або ж не реєструються в центрі зайнятості.

Ще однією особливістю сьогодення є те, що на ринок праці з кожним роком виходить все більше ветеранів та інвалідів і з кожним роком війни цей показник буде зростати. Держава розробляє та впроваджує програми для підтримання на ринку праці вразливих верств населення. Широкої популярності набувають програми безбар'єрності. При облаштуванні роботодавцем безбар'єрного робочого місця для людини з I або II групою інвалідності, роботодавець може отримати компенсацію в обсязі 120 тис. грн (для I групи) і 80 тис. (для II групи) [15, с. 45].

Для ветеранів передбачено різноманітні програми: навчання за державний кошт, гранти на започаткування та розвиток власного бізнесу. Очікується, що у повоєнній відбудові країни саме ветеранський бізнес буде фундаментом економіки.

Відповідно до даних Держкомстату, у 2022 р. в Україні (за винятком окупованих територій) налічувалося 1,7 млн малих та середніх підприємств. У порівнянні з 2021 р. цей показник знизився на 11,4%. За даними дослідження «Середній бізнес в Україні: Terra incognita чи схований Mittelstand» ГО «Інститут економічних досліджень та політичних ситуацій» (ІЕД) визначено, що середній бізнес демонструє вищі темпи економічного відновлення у порівнянні з мікро-, малим та великим бізнесом. Найвищі показники індексу відновлення ділової активності середні підприємства демонстрували у липні-листопаді 2023 р. Слід зазначити, що найгірші показники відновлення ділової активності відзначаються у мікропідприємств (рис. 1).

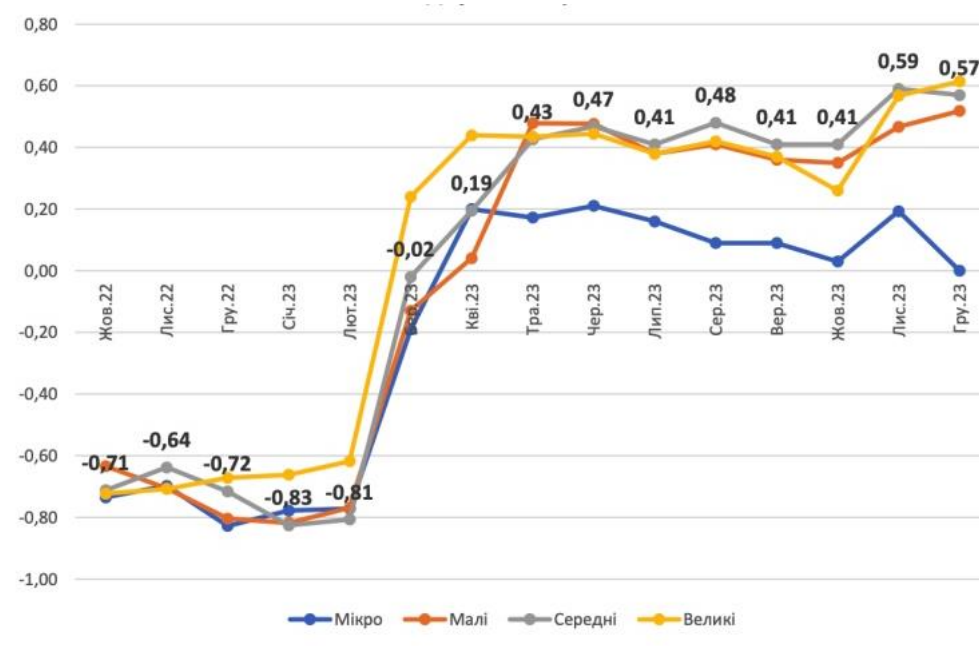


Рисунок 1. Індекс відновлення ділової активності (за розміром підприємства) [16]

У 2022 р. малі та середні підприємства забезпечили робочими місцями 6,1 млн осіб або 82% усіх зайнятих. Слід відзначити, що найбільша частка зайнятих припадала на середні підприємства й становила 2,6 млн осіб. Тобто це кожне п'яте робоче місце.

У 2024–2025 рр. спостерігаємо зниження індексу ділової активності, що спричинено складною безпековою ситуацією, руйнуванням виробничих потужностей, недостатністю інвестицій у виробничий капітал, енергоресурсів та робочої сили, зростанням виробничих витрат, високими темпами інфляції та девальваційними процесами. Водночас стимуляторами ділової активності бізнесу стали значні обсяги міжнародної фінансової допомоги.

Індекс очікувань ділової активності промислових підприємств у січні 2025 р. становив 42,0 проти 43,7 у січні 2024 р. Щодо підприємств торгівлі зафіксовано ще нижчі показники, але такі, що мають позитивну динаміку – відповідно 4,0 і 38,9. Найстриманіші очікування ділової активності зафіксували підприємства в сфері будівництва – відповідно 37,2 на 01.01.2025 р. проти 31,9 на 01.01.2024 р. [4].

Малий та середній бізнес фактично є фундаментом ринкової економіки: сприяє забезпеченню економічної стабільності; забезпечує надходження коштів до бюджетів різних рівнів; є найбільшим роботодавцем; насичує ринок товарами та послугами; є значно гнучкішим і мобільнішим (у порівнянні з великими підприємствами) щодо адаптації до змін ринкового середовища та швидкої динаміки суспільних процесів; формує конкурентне середовище; відкритий до впровадження нових технологій. Розвиток малого та середнього бізнесу сприяє утворенню середнього класу, зниженню соціальної напруги та пом'якшенню соціальної нерівності, формуванню соціальної стійкості та демократизації ринкових відносин. Дестабілізація сектора малого та середнього бізнесу, зниження його ділової активності негативно позначається на економіці держави, на рівні зайнятості та добробуті населення.

В умовах повномасштабної війни, попри значні порушення логістичних маршрутів, безпекові ризики, невизначеність, економічну кризу, брак людського капіталу та енергоресурсів, інші кризові явища, малий та середній бізнес забезпечує робочими місцями і, відповідно, джерелом доходів $\frac{3}{4}$ працездатного населення України.

За результатами опитування представників малого та середнього бізнесу основними причинами, що перешкоджають відновлювати і розвивати бізнес на сучасному етапі розвитку, визначено: непрогнозованість розвитку ситуації як в Україні, так і світі (58,3% опитаних); непослідовність дій держави (50,7%); зниження рівня купівельної спроможності клієнтів (49,4%); «кадровий голод» (42,1%); недостатність капіталу (33,0%); зниження рівня прибутковості (22,7%); нестача кредитних коштів (22,0%); податкове навантаження (20,7%); спрямування значних ресурсів на допомогу ЗСУ (19,3%); ускладнення логістики (18,5%); прояви недобросовісної конкуренції (17,2%); втома від постійної боротьби та нервової напруги (16,5%); недоступність грантових програм (15,4%); відсутність державної підтримки (14,9%); заборгованості по розрахунках (13,1%); руйнування ланцюгів постачання (11,4%); складності в придбанні необхідного обладнання (10,3%); ускладнення виходу на зовнішні ринки (10,3%); слабка державна підтримка в розвитку експорту (8,5%) тощо [12].

Малий та середній бізнес має важливе значення для розвитку держави. Підтримка економіки та суспільства під час війни, післявоєнна відбудова й сталий розвиток країни неможливі без стабільного розвитку малого та середнього бізнесу.

За таких умов особливої актуальності набуває застосування системи антикризового менеджменту. Доволі частко керівники бізнесу пов'язують кризові явища лише з впливом зовнішніх факторів, не приділяючи належної уваги внутрішнім

кризовим проявам. Кризу доволі часто сприймають як явище, на яке немає можливості ефективно впливати й запобігати її руйнівному впливу на бізнес. Така позиція має вкрай негативні наслідки і призводить до пасивного очікування зміни ситуації на краще. Найчастіше таке пасивне очікування притаманне саме малому та середньому бізнесу, що здебільшого пов'язано з відсутністю належної кваліфікації управлінського персоналу та недостатністю ресурсів.

Антикризовий менеджмент на сьогодні є невід'ємною складовою управління бізнесом. Світовим та вітчизняним досвідом вже давно доведено, що в умовах турбулентності зовнішнього середовища розроблення, впровадження та, за необхідності, поетапне коригування стратегії діяльності компанії є необхідним і забезпечує багато переваг, виступаючи основним елементом антикризового менеджменту. Слід також наголосити, що загрозливими для бізнесу можуть бути не лише зовнішні фактори, але й внутрішні. Основними складовими якісного антикризового управління є: належний рівень кваліфікації управлінського персоналу, ґрунтовний аналіз проблеми (ринкової ситуації) та прогнозування розвитку подій (не суб'єктивне, а таке, що ґрунтується на всебічному аналізі), оперативність та гнучкість в управлінні. В кризових ситуаціях доволі часто виникає необхідність рішучих та швидких дій, уміння правильно оцінити ситуації та реалізувати необхідні заходи. Також повинна бути присутня постійна динаміка саморозвитку.

Антикризовий менеджмент передбачає управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства [1]. Всебічне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство, а також розроблення та впровадження антикризових заходів повинно бути системним, фактично безперервним процесом. Відсутність своєчасної реакції щодо прийняття ефективних управлінських рішень може призвести до значного погіршення ситуації та безконтрольності впливу на підприємство як зовнішніх, так і внутрішніх руйнівних факторів.

Як вже відзначалося, причинами кризового стану підприємства можуть бути зовнішні (на макро- та мікрорівні), внутрішні фактори. Макрорівневі фактори впливу на підприємство, що спричиняють кризовий стан, безпосередньо залежить від ринкової ситуації, існуючих тенденцій і стратегій макроекономічного розвитку національної та світової економіки, внутрішньої та зовнішньої політичної ситуації, безпекової ситуації, конкуренції на світовому ринку.

Причинами кризових явищ на мікрорівні зазвичай є такі: зменшення або захоплення конкурентами ринкової частки; зниження рівня попиту на продукцію підприємства або невідповідність пропозиції попиту; невідповідність тактичним і оперативним заходам визначеним стратегічним цілям розвитку підприємства; розбалансованість фінансового механізму, невідповідність між доходами та видатками підприємства.

Внутрішні фактори, що призводять до кризового стану на підприємстві, можуть бути пов'язані з «кадровим голодом», неналежним рівнем кваліфікації персоналу, неналежним рівнем мотивації персоналу до продуктивної праці, впровадженням ризикованих стратегій маркетингу, виходом на нові ринки збуту, недоліками в організації виробництва, впровадженням неефективної стратегії розвитку, неефективною інноваційною та інвестиційною політикою [10, с. 121–122].

Для недопущення або ж усунення впливу кризових явищ необхідно систематично проводити оцінювання фактичного стану підприємства, прогнозування можливості виникнення кризових явищ на різних рівнях та їх впливу на діяльність підприємства, виявлення «слабких місць» підприємства та розроблення комплексу заходів протидії кризовим явищам.

Висновки. Антикризовий менеджмент повинен бути орієнтований на ефективне управління використанням усіх видів ресурсів (кадрові, технологічні, фінансові,

інформаційні, просторові, ресурси оргструктури), розроблення та впровадження антикризової програми з поєднанням заходів загального та спеціального характеру.

Основою антикризової програми має бути антикризовий механізм фінансової стабілізації, тобто програма адаптації до змінених умов та використання змін для забезпечення сталого розвитку. Використання антикризового механізму має забезпечити не лише виживання бізнесу, а його довготривале зростання, прибутковість і конкурентоспроможність.

Conclusions. Crisis management should be focused on effective management of the use of all types of resources (personnel, technological, financial, informational, spatial, and organizational resources), development and implementation of an anti-crisis program with a combination of general and special measures.

The basis of the anti-crisis program should be the anti-crisis mechanism of financial stabilization, that is, the program of adaptation to changed conditions and the use of changes to ensure sustainable development. The use of the crisis mechanism should ensure not only the survival of the business, but also its long-term growth, profitability and competitiveness.

Список використаних джерел

1. Бедринєць М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. Антикризове управління малим бізнесом. URL: https://pidru4niki.com/87659/finansii/antikrizove_upravlinnya_malim_biznesom (дата звернення: 15.06.2025).
2. В Україні стрімко зменшується кількість громадян віком 25–29 років – експерт. УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3966443-v-ukraini-strimko-zmensuetza-kilkist-gromadan-vikom-2529-rokiv-ekspert.html> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Гайдук Ю. Скільки українців виїхало за кордон з початку війни: актуальні дані. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250529-skilky-ukrayincziv-vuyihalo-za-kordon-z-pochatku-vijny-aktualni-dani/> (дата звернення: 13.06.2025).
4. Індекс очікувань ділової активності підприємств у січні 2025 року. Опитування підприємств. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-sezonno-poslabiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-sichni> (дата звернення: 16.06.2025).
5. Карплюк Д. Бізнес-прогнози на 2025 р.: чи бачать українські підприємці кінець війни. *Комерсант український*. URL: <https://www.komersant.info/biznes-prohnozy-na-2025-rik-chy-bachat-ukrainski-pidpriyemtsi-kinets-viyny/> (дата звернення: 14.06.2025).
6. Ковальова А. Чому жінки заробляють менше за чоловіків і які це має наслідки для всіх. URL: <https://dostyp.com.ua/novini/chomu-zaroblyayut-menshe-za-cholovikiv-i-yaki-ce-maye-naslidki-dlya-vsikh-2024/> (дата звернення: 15.06.2025).
7. Корнілюк Р. Бізнес в рік війни. URL: <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> (дата звернення: 17.06.2025).
8. Краузе О. Зовнішня трудова міграція населення України. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 26–34.
9. Матукова Н. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789> (дата звернення: 17.06.2025).
10. Мирошніченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. С. 119–132. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1da55390-b93f-4c66-9a3a-21a1329e876b/content> (дата звернення: 18.06.2025).
11. Одношєвна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283/2204> (дата звернення: 21.06.2025).
12. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 13.06.2025).
13. Тіньова зайнятість в Україні сягає 9% від загальної кількості зайнятого населення – Держпраці. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/85375-tynova-zainiatist-v-ukrayini-siagaje-9-vid-kilkosti-zainiatogo-naseleennia-derzpraci> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Угрімова І. В. Антикризове управління в малому бізнесі. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c65b62d7-4cfd-4075-95ed-9eea3db19588/content> (дата звернення: 21.06.2025).

15. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження: Аналітичні записки. Міжнародний фонд відродження / Д. Михайлишина, М. Самойлюк, М. Томіліна, О. Мироненко, Є. Левченко. Керівник проєкту: Г. Вишлінський. 20.02.2025. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ukrayinski-bizhenczi-pislya-troh-rokiv-za-kordonom.pdf> (дата звернення: 22.06.2025).
16. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. Forbes. 31.01.2024. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzen-31012024-18884> (дата звернення: 22.06.2025).
17. Фопономіка. Економіка українських ФОПів в реальному часі. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/open/foronomics> (дата звернення: 15.06.2025).
18. Частина біженців, які виїжджали через безпеку, повернулися. Далі виїхали прагматики. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/chastina-bizhencziv-yaki-viizhdzhali-cherez-bezpeku-povernulisya-dali-viizhdzhali-cherez-bezpeku-povernulisya-dali-viizhdzhali-pragmatiki/> (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Bedryniec M. D., Surzhenko A. V. Finansovyy menedzhment u malomu biznesi. Antykryzove upravlinnja malym biznesom [Financial management in small business. Anti-crisis management of small businesses]. Available at: https://pidru4niki.com/87659/finans/antikrizove_upravlinnja_malim_biznesom (accessed: 15 June 2025).
2. V Ukraini strimko zmenshujetsja kiljkestj ghromadjan vikom 25–29 rokiv – ekspert [In Ukraine, the number of citizens aged 25–29 is rapidly decreasing – expert]. UKRINFORM. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3966443-v-ukraini-strimko-zmensuet-sa-kilkist-gromadan-vikom-2529-rokiv-ekspert.html> (accessed: 15 June 2025).
3. Ghajduk Ju. Skiljky ukrajinciv vyjikhalo za kordon z pochatku vijny: aktualjni dani [How many Ukrainians have gone abroad since the beginning of the war: current data]. Available at: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250529-skilky-ukrayinciv-vyyihalo-za-kordon-z-pochatku-vijny-aktualni-dani/> (accessed: 13 June 2025).
4. Indeks ochikuvanj dilovoji aktyvnosti pidprijemstv u sichni 2025 roku. Opytuvannja pidprijemstv [Index of expectations of business activity of enterprises in January 2025. Enterprise survey]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-sezonno-poslabiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidprijemstv-u-sichni> (accessed: 16 June 2025).
5. Karpljuk D. Biznes-proghnozy na 2025 r.: chy bachatj ukrajinsjki pidprijemci kinecj vijny [Business forecasts for 2025: do Ukrainian entrepreneurs see the end of the war]. *Komersant ukrajinsjkyj* [Ukrainian merchant]. Available at: <https://www.komersant.info/biznes-proghnozy-na-2025-rik-chy-bachat-ukrainski-pidpriyemtsi-kinets-viny/> (accessed: 14 June 2025).
6. Kovaljova A. Chomu zhinky zaroblajutj menshe za cholovikiv i jaki ce maje naslidky dlja vsikh [Why women earn less than men and what are the consequences for everyone]. Available at: <https://dostyp.com.ua/novini/chomu-zhinky-zaroblyayut-menshe-za-cholovikiv-i-yaki-ce-maye-naslidki-dlya-vsih-2024/> (accessed: 15 June 2025).
7. Korniljuk R. Biznes v rik vijny [Business in the year of the war]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> (accessed: 17 June 2025).
8. Krauze O. (2010) Zovnishnja trudova mighracija naselennja Ukrainy [External labor migration of the population of Ukraine]. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk* [Galician economic journal], no. 2 (27), pp. 26–34.
9. Matukova N. I., Baghashova N. V., Matukova-Jarygha D. Gh. (2021) Antykryzovyy menedzhment: alghorytm pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidprijemstva [Anti-crisis management: an algorithm for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economics and Society], no. 32. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789> (accessed: 17 June 2025).
10. Myroshnychenko Ju. V., Vdovichenko A. S. Antykryzove upravlinnja na pidprijemstvakh malogho ta serednjogho biznesu [Anti-crisis management at small and medium-sized enterprises], pp. 119–132. Available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1da55390-b93f-4c66-9a3a-21a1329e876b/content> (accessed: 18 June 2025).
11. Odnosheva O., Minjkovsjka A., Savanchuk T. (2023) Antykryzove upravlinnja jak element udoskonalennja systemy ekonomichnoji bezpeky v suchasnykh umovakh [Anti-crisis management as an element of improving the system of economic security in modern conditions]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economics and Society], no. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283/2204> (accessed: 21 June 2025).

12. Problemy rozvytku malogho ta serednjogho biznesu v Ukraini jak osnovnogho dzherela robochych miscj. Nacionalnyj instytut strategichnykh doslidzhenj [Problems of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs. National Institute for Strategic Studies]. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (accessed: 13 June 2025).
13. Tinjova zajnjatistj v Ukraini sjaghaje 9% vid zaghaljnoji kiljkosti zajnjatogho naselennja – Derzhpraci [Shadow employment in Ukraine reaches 9% of the total number of employed population – State Labor]. Available at: <https://news.dtkr.ua/law/inspections/85375-tynjova-zainiatist-v-ukrayini-siagaje-9-vid-kilkosti-zainiatogo-naseleennia-derzhpraci> (accessed: 15 June 2025).
14. Ughrimova I. V. Antykryzove upravlinnja v malomu biznesi [Anti-crisis management in small business]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c65b62d7-4cfd-4075-95ed-9eea3db19588/content> (accessed: 21 June 2025).
15. Mykhajlyshyna D., Samojljuk M., Tomilina M., Myronenko O., Levchenko Je. Kerivnyk projektu: Gh. Vyshlinskyj. Ukrajinsjki bizhenci pislja trjokh rokiv za kordonom: skiljky jikh ta khto povernetsja? Chetverta khvylja doslidzhennja: Analitychni zapysky. Mizhnarodnyj fond vidrodzhennja [Ukrainian refugees after three years abroad: how many of them and who will return? The fourth wave of research: Analytical notes. International Renaissance Foundation]. 20.02.2025. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ukrajinski-bizhenczi-pislya-troh-rokiv-za-kordonom.pdf> (accessed: 22 June 2025).
16. Fedorchuk V. Terra incognita ukrajinsjkoji ekonomiky. Chotyry vysnovky z doslidzhennja serednjogho biznesu Instytutu ekonomichnykh doslidzhenj. Forbes [Terra incognita of the Ukrainian economy. Four conclusions from the Institute of Economic Research's Medium Business Survey]. 31.01.2024. Available at: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennja-serednego-biznesu-institutu-ekonomichnykh-doslidzhen-31012024-18884> (accessed: 22 June 2025).
17. Foponomika. Ekonomika ukrajinsjkykh FOPiv v realnomu chasi. Opendatabot [Phoconomics. Economy of Ukrainian FOPs in real time. Opendatabot]. Available at: <https://opendatabot.ua/open/foponomics> (accessed: 15 June 2025).
18. Chastyna bizhenciv, jaki vyjizhdzhaly cherez bezpeku, povernulysja. Dali vyjikhaly praghmatyky. Centr ekonomichnoji strateghiji [Some of the refugees who left because of security returned. Then the pragmatists left. Center for Economic Strategy]. Available at: <https://ces.org.ua/chastina-bizhencziv-yaki-vijizhdzhali-cherez-bezpeku-povernulysya-dali-vijihali-pragmatiki/> (accessed: 15 June 2025).