



Економіка

УДК 334.012.64:330.354:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250>

**Резильєнтність малого та середнього бізнесу як драйвер відновлення  
національної економіки в умовах невизначеності**

**Маслак Ольга Іванівна,**

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,  
Україна, м. Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

**Гришко Наталя Євгеніївна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>

**Гришко Володимир Миколайович,**

аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені  
Михайла Остроградського, Україна, м. Кременчук, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0006-4019-4032>

**Лощенко Дмитро Анатолійович,**

аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені  
Михайла Остроградського, Україна, м. Кременчук, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0004-5220-4782>



**Скалібог Вероніка,**

магістр кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені

Михайла Остроградського, Україна, м. Кременчук, Україна,

<https://orcid.org/0009-0000-8557-2515>

**Прийнято: 09.12.2025 | Опубліковано: 23.12.2025**

***Анотація:** У статті досліджено резильєнтність суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ) України як основний чинник відновлення та розвитку національної економіки в умовах невизначеності та зовнішніх викликів, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю та глобальними кризами.*

***Методи.** Методологічну основу становлять методи порівняльного та трендового аналізу динаміки кількості суб'єктів малого та середнього підприємництва, обсягів реалізованої ними продукції та рентабельності операційної діяльності, поліноміальне моделювання – для виявлення довгострокових закономірностей і побудови прогнозних траєкторій кількісних та якісних показників МСБ; структурно-логічний та системний підходи – для оцінювання тенденцій їх розвитку та узагальнення результатів при формуванні дорожньої карти підвищення резильєнтності.*

***Результати.** На основі поєднання динамічних і результативних показників діяльності малого та середнього бізнесу доведено наявність асиметрії резильєнтності між цими категоріями суб'єктів господарювання, що проявляється у вищій адаптивності малого бізнесу та його більш динамічній реакції на зовнішні виклики порівняно із середнім. Доведено, що обидві категорії суб'єктів бізнесу зазнали зменшення кількості підприємств у періоди соціально-економічних криз (2014-2016 рр. та 2022 р.), проте продемонстрували різну швидкість і траєкторії відновлення.*



*Встановлено, що ключовими чинниками формування резильєнтності є технологічна готовність, рівень цифровізації та інноваційна активність МСБ. На цій основі удосконалено практичний інструментарій управління резильєнтністю – сформовано дорожню карту зміцнення резильєнтності МСБ, що відображає комплекс стратегічних векторів, спрямованих на подолання інституційних бар'єрів, підвищення стійкості підприємств, активізацію інноваційної діяльності та прискорення цифрової трансформації.*

**Висновки.** *Доведено, що підвищення резильєнтності бізнесу є стратегічною умовою економічної стабільності та передумовою відновлення економіки України, а не лише адаптаційною характеристикою в умовах нестабільності та багатовимірних криз. Такий підхід дав змогу сформуванню практичних заходів з підвищення резильєнтності МСБ.*

**Ключові слова:** *резильєнтність, малий бізнес, середній бізнес, стійкість, економічний розвиток, криза, цифровізація, проєкти розвитку.*

### **Resilience of small and medium-sized businesses as a driver of national economic recovery in conditions of uncertainty**

**Olga Maslak,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

**Natalia Hryshko,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>



**Volodymyr Hryshko,**

PhD Student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo

Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0006-4019-4032>

**Dmytro Loshchenko,**

PhD Student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo

Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>

**Veronika Skaliboh,**

Student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi

National University, Kremenchuk, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0000-8557-2515>

**Abstract.** *The article examines the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine as a key factor in the recovery and development of the national economy under conditions of uncertainty and external challenges caused by military actions, economic instability, and global crises.*

**Methods.** *The methodological framework includes comparative and trend analysis of the dynamics of the number of SMEs, the volume of goods and services sold, and the profitability of operating activities; polynomial modelling to identify long-term patterns and build forecast trajectories of quantitative and qualitative SME indicators; as well as structural-logical and systemic approaches for assessing development trends and synthesizing results when forming a roadmap for strengthening resilience.*

**Results.** *Based on the combination of dynamic and performance indicators of SME activity, the study proves the presence of resilience asymmetry between the*



*categories of small and medium enterprises. This asymmetry is manifested in higher adaptability and more dynamic responses of small businesses to external shocks compared to medium-sized enterprises. It is shown that both categories experienced a decline in the number of enterprises during socio-economic crises (2014–2016 and 2022), yet demonstrated different speeds and trajectories of recovery.*

*It has been established that the key determinants of resilience include technological readiness, the level of digitalization, and the innovation activities of SMEs. On this basis, the practical toolkit for resilience management has been enhanced by developing a roadmap for strengthening SME resilience, which outlines a set of strategic vectors aimed at overcoming institutional barriers, enhancing enterprise stability, stimulating innovation, and accelerating digital transformation.*

**Conclusions.** *The study demonstrates that enhancing business resilience is a strategic prerequisite for economic stability and a fundamental condition for Ukraine's economic recovery, rather than merely an adaptive feature in conditions of instability and multidimensional crises. This approach enabled the development of practical measures to strengthen SME resilience.*

**Keywords:** *resilience, small business, medium business, sustainability, economic development, crisis, digitalization, development projects.*

**Постановка проблеми.** В умовах триваючих воєнних дій, економічної нестабільності та глобальних криз суб'єкти малого та середнього бізнесу (МСБ) України стикаються з комплексом викликів, що суттєво впливають на їхню здатність забезпечувати безперервність діяльності та зберігати конкурентоспроможність, а також низкою проблем, які створюють системні загрози для функціонування підприємництва. За таких умов спроможність МСБ адаптуватися, витримувати кризи та відновлюватися є ключовим чинником забезпечення здатності національної економіки підтримувати



стабільне зростання у довгостроковій перспективі, забезпечити зайнятість, інноваційну орієнтованість та сформувані потенціал повоєнного відновлення.

У даному контексті резильєнтність МСБ як здатність соціально-економічної системи протистояти кризам, швидко адаптуватися та відновлюватися, що передбачає збереження ключових функцій та потенціалу розвитку, виступає визначальним чинником для відбудови економіки. Водночас у наукових дослідженнях зберігається потреба у подальшому поглибленому вивченні особливостей проявів резильєнтності суб'єктів малого та середнього бізнесу на основі динамічних та результативних показників, а також інтеграції цифрової готовності та інноваційної активності у механізми посилення їх стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «резильєнтність» є багатогранним та достатньо широко представлено у дослідженнях як українських, так і зарубіжних науковців. Вітчизняні науковці зосереджують увагу на таких аспектах дослідження резильєнтності, як вплив воєнних дій на економічну активність бізнесу, проблеми забезпечення фінансової стійкості підприємств, трансформація бізнес-процесів під дією загострення зовнішніх загроз, розвиток інноваційного потенціалу малих та середніх підприємств та роль підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання.

У роботі Василенка В, Степуриної С., Михайльової К. [1] розглянуто резильєнтність у рамках формування інноваційних підходів до стратегії адаптації бізнесу в кризових умовах, підвищення його стійкості та адаптивності в умовах безпрецедентних викликів повномасштабної війни з РФ.

Проблематиці розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, а також структурних трансформацій, зумовлених посиленням глобалізаційних процесів та цифрової модернізації економіки присвячене дослідження Балабана М. П., Мараховської М. М., Воскобійник С. Я. [2]. Авторами Мірошник Р. О., Прокоп'євої У. О. [3] зроблено наголос на властивостях



систем управління МСБ у контексті здатності до прийняття обґрунтованих рішень, адаптивності менеджменту у межах управлінського підходу трактування резильєнтності. У роботі Ткаченко І. П. [4] визначено сутність резильєнтності виробничого та інноваційного потенціалу країни в умовах повномасштабного вторгнення. Автори статті Чекаловська Г. та Короленко О. [5] підкреслюють ключову роль малого та середнього бізнесу у процесах повоєнного відновлення країни та своєчасності формуванні їх адаптаційних стратегій.

Еволюція підходів до розуміння сутності поняття «резильєнтність» в економіці та їх конкретизація для промислового сектору подана у роботі Череватського Д. Ю. [6]. У дослідженні також окреслено концептуальні межі розрізнення категорій «резильєнтність економіки» та «економіка резильєнтності». Вчені Reeves M., Deimler M. [7] доводять, що для підприємств, які вбудовують системну резильєнтність, значно підвищується потенціал прогресивного зростання та розвитку. У роботі Georgescu I., Vosean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. [8] приділено увагу організаційній резильєнтності у рамках поведінкового підходу її трактування.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Значний спектр питань, пов'язаних із функціонуванням малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема особливостями формування їх резильєнтності, механізмами підвищення стійкості до економічних і воєнних загроз, впливом інституційного середовища та проблемами доступу до ресурсів, залишається актуальним і потребує подальшого комплексного вивчення. Зокрема, бракує узагальнених оцінювальних підходів до аналізу резильєнтності МСБ і чинників, що впливають на її зміцнення. Потенційний внесок даного дослідження полягає у виявленні особливостей проявів резильєнтності суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також ключових чинників її формування в умовах невизначеності, що створює підґрунтя для розроблення



практичних інструментів стратегічного характеру, спрямованих на зміцнення резильєнтності МСБ у контексті структурної трансформації та повоєнного відновлення економіки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження резильєнтності суб'єктів малого та середнього бізнесу України з акцентом на аналізі структурних, динамічних та результативних показників їх діяльності, а також визначення стратегічних орієнтирів розвитку МСБ, спрямованих на забезпечення відбудови національної економіки.

Відповідно до мети були сформульовані наступні завдання:

- комплексне оцінювання ключових чинників формування резильєнтності суб'єктів МСБ;
- перевірка гіпотези щодо наявності асиметрії резильєнтності між різними категоріями суб'єктів МСБ;
- розробка стратегічної дорожньої карти підвищення резильєнтності МСБ з урахуванням поточних та прогнозованих кризових сценаріїв.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наукові підходи до трактування резильєнтності як процесу та властивості складних об'єктів та систем значно еволюціонували, при цьому спільним у дослідженнях науковців є визначення її як багатоаспектної характеристики, що поєднує структурні, управлінські, технологічні та поведінкові складові, а також включає здатність не лише швидко реагувати на загрози, а й формувати внутрішні механізми передбачення ризиків, гнучкого використання ресурсів та підтримання стабільності бізнес-процесів у довгостроковій перспективі [6-14].

Серед підходів до розуміння резильєнтності слід відзначити структурний підхід, прибічниками якого акцент робиться на наявності стійких внутрішніх структур підприємств, що поєднують ресурсне та інфраструктурне забезпечення та є спроможними протидіяти зовнішнім загрозам, окремим виміром виступає поведінковий підхід, у рамках якого увага зосереджується



на гнучкості персоналу, організаційній культурі, креативності та інноваційності. (рис. 1).



Рис. 1. Систематизація підходів дослідників до трактування поняття резильєнтність

Джерело: складено авторами на основі [6-14]

Сучасні тренди цифровізації та інформатизації знайшли своє відображення у технологічному підході [15, 16], водночас унікальний контекст для досліджень створює, на нашу думку, трактування резильєнтності як здатності еволюціонувати під впливом середовища у межах безперервного процесу адаптації, трансформації та розвитку [17].

Одже, резильєнтність трактується як динамічна властивість, що еволюціонує під впливом змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій підприємства; особливого значення вона набуває в економіці, яка переживає тривалі періоди нестабільності, адже забезпечує здатність суб'єктів господарювання не лише виживати, а й нарощувати конкурентний потенціал, використовуючи кризові ситуації як можливості для інноваційного



розвитку [16]. Саме малий та середній бізнес слід розглядати як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності, що обумовлено його здатністю формувати гнучке економічне середовище, яке сприяє регіональному зростанню, забезпеченню економічної стабільності та соціальній рівновазі. Повномасштабна агресія РФ проти України призвела до суттєвих втрат серед суб'єктів малого та середнього підприємництва, спричинивши масове призупинення їх діяльності та зростання безробіття. За таких умов відновлення та подальше зміцнення сектору малого та середнього бізнесу перетворюється на пріоритетне стратегічне завдання, що має важливе економічне, соціальне, регіональне та навіть безпекове значення [18].

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання свідчить про різні прояви резильєнтності малого та середнього бізнесу в Україні протягом 2010-2024 рр., що віддзеркалює його спроможність до адаптації та утримання позицій у конкурентному середовищі, зокрема в умовах невизначеності (рис. 2).

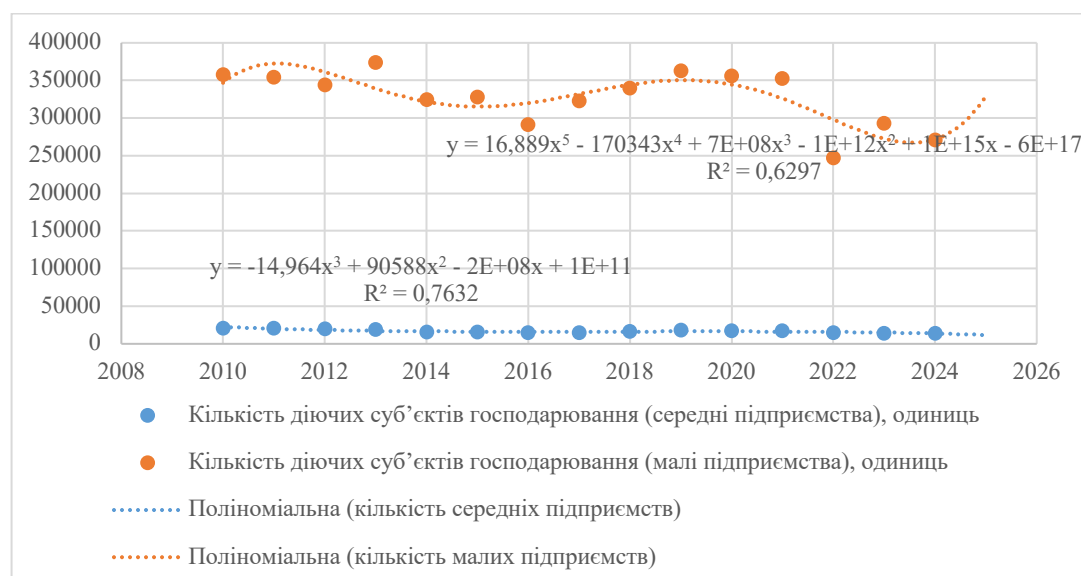


Рис. 2. Прогноз за лінією тренду кількості діючих середніх та малих підприємств України протягом 2010-2025 рр., одиниць (з прогнозом на 1 інтервал періоду)

Джерело: побудовано на основі даних [19]



Поліноміальний тренд візуалізує суттєві структурні відмінності у масштабах та напрямках зміни кількості середніх і малих підприємств, що свідчить про особливості їх трансформації. Так, із високим рівнем відповідності ( $R^2 = 0,7632$ ) зміна у кількості середніх підприємств характеризується стійкою низхідною тенденцією. Превалювання негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, погіршенні умов ведення бізнесу, обмежений доступ до кредитних ресурсів, підвищення конкуренції та інші чинники, що впливають на резильєнтність, обумовили значну ймовірність спаду у прогностичних оцінках, сформованих на 2026 рік.

На кінець 2010 року загальна кількість середніх суб'єктів господарювання – 21 тис. одиниць, проте до 2024 року цей показник скоротився приблизно до 14 тис. (що складає майже 33%). Період 2010-2014 рр. відзначився поступовим зниженням (з 21 тис. до 15,9 тис.), що є наслідком економічної нестабільності та структурних трансформацій у національному бізнес-середовищі; протягом 2015-2020 рр. спостерігався період відносної стабілізації із незначними коливаннями. Разом із тим, загальна тенденція характеризує процеси переходу частини бізнесів у малий сегмент, або повне припинення діяльності окремих суб'єктів господарювання, що пов'язане із релокацією бізнесу та зростанням витрат [19].

На відміну від середніх підприємств, динаміка кількості малих підприємств має хвилеподібний характер, із піковими та спадними фазами протягом 2010-2024 рр., відчутними коливаннями, що обумовлені вищою вразливістю та чутливістю малого бізнесу до кризових зовнішніх впливів, зокрема наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення. Пікові значення припадають на 2012-2014 рр., а спадна тенденція формується усталено, зі значним ступенем відповідності ( $R^2 = 0,6297$ ). Загальна кількість малих підприємств значно перевищує кількість середніх, проте також демонструє динаміку скорочення: з 357 тис. одиниць у 2010 році до 271 тис. у



2024 році (понад 24%). Так, протягом 2014-2016 рр. відбувається суттєве скорочення до 290 тис. одиниць, зумовлене загостренням безпекової ситуації, однак період 2017-2020 рр. відзначається етапом поступового посткризового відновлення. Піковий різкий спад у 2022 р. (зменшення кількості малих підприємств із 350 тис. до 247 тис.) став прямим наслідком повномасштабного вторгнення. Водночас варто підкреслити прояв відносно високої резильєнтності: малий бізнес оперативно реагував на зовнішні виклики шляхом вимушеного скорочення кількості активних суб'єктів, але при цьому демонстрував здатність до часткового відновлення за умов поступової стабілізації економічної ситуації.

За результатами порівняльного аналізу слід відзначити, що обидві категорії зазнали негативних змін, однак характер та масштаб цих змін суттєво різняться: на противагу сталого скорочення середніх підприємств, що має системний характер, сектор малих підприємств реагує на зовнішні чинники нерівномірно та різко, однак при цьому демонструє значний потенціал відновлення (рис. 2).

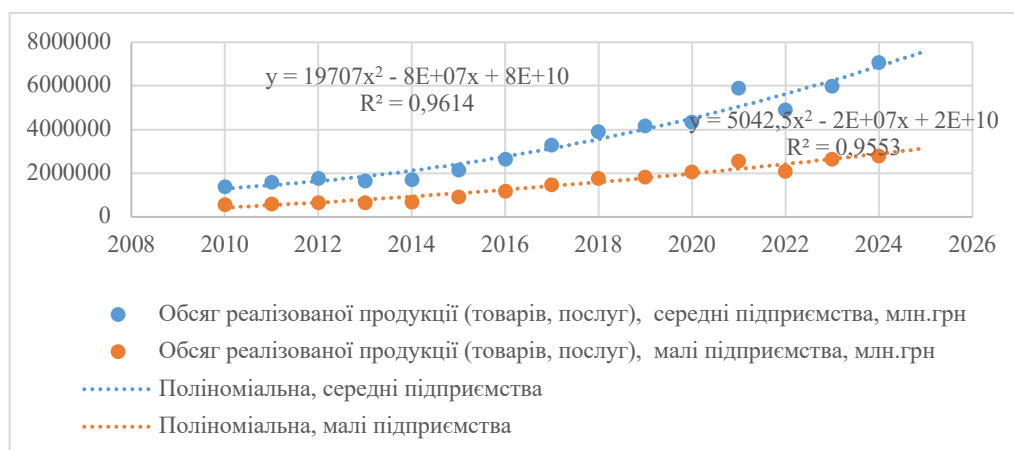


Рис. 3. Прогноз за лінією тренду обсягів реалізованої продукції середніх та малих підприємств України протягом 2010-2025 рр., млн. грн (з прогнозом на 1 інтервал періоду)

Джерело: побудовано на основі даних [19]



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Прогноз за лінією тренду обсягів реалізованої продукції середніх та малих підприємств України протягом 2010-2024 рр. із високим ступенем апроксимації ( $R^2 = 0,9553$  та  $R^2 = 0,9614$ ) свідчить про те, що поряд із чітко вираженими тенденціями до зростання (для середніх підприємств майже у п'ять разів) за рахунок поступового нарощування виробничих потужностей, частина приросту пов'язана із інфляцією та переглядом цін.

Довгострокові тенденції зміни показників рентабельності операційної діяльності середніх та малих підприємств упродовж 2010-2025 рр. дозволяють оцінити відповідні поліноміальні тренди, що подані на рис. 4.

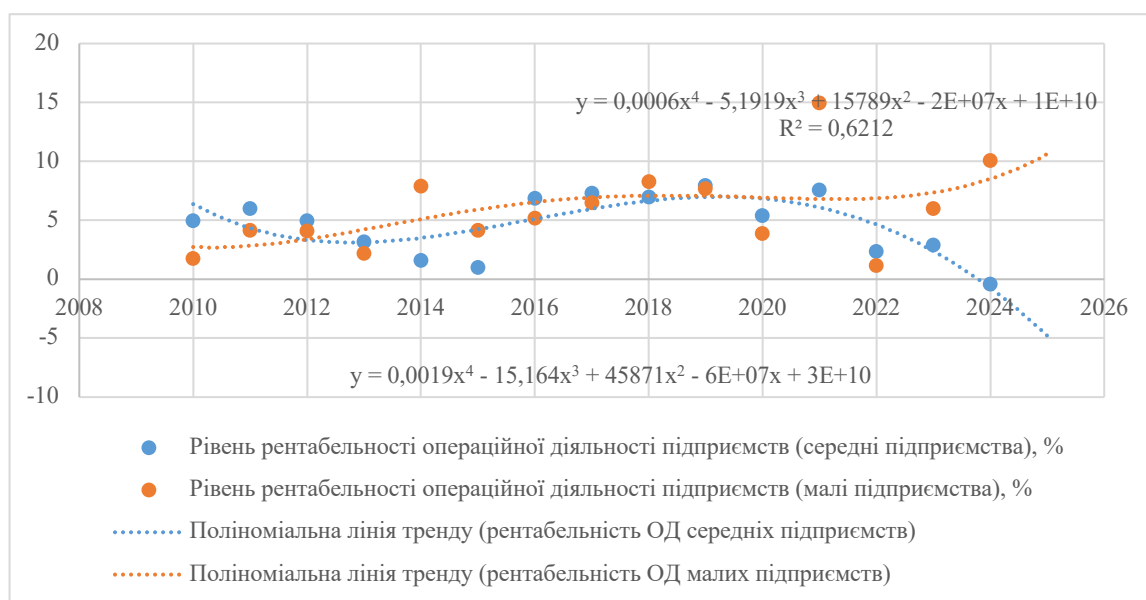


Рис. 4. Прогноз за лінією тренду рентабельності операційної діяльності середніх та малих підприємств України протягом 2010-2025 рр., % (з прогнозом на 1 інтервал періоду)

Джерело: побудовано на основі даних [19]

Прогнозна частина кривої (поліноміальний тренд з помірним рівнем апроксимації  $R^2 = 0,6212$ ) для середніх підприємств демонструє перехід хвилеподібної динаміки у спадну проєкцію на 2025-2026 рр., що може вказувати на подальше зниження ефективності операційної діяльності у



нестабільному середовищі. Поряд із цим, траєкторія зміни рентабельності малих підприємств є більш стабільною, має чітку позитивну тенденцію: на часовому відрізку після 2020 року показники рентабельності операційної діяльності стабільно є вищими порівняно із відповідними показниками середніх.

За результатами порівняльного трендового аналізу відзначимо різноспрямованість прогнозних проєкцій для суб'єктів середнього та малого бізнесу: середні підприємства втрачають позиції за рахунок зниження рентабельності, натомість малі підприємства демонструють ознаки стабільного нарощування операційної ефективності у період невизначеності. Отже, структурні відмінності у функціонуванні суб'єктів малого та середнього бізнесу свідчать про необхідність диференційованої політики підтримки бізнесу, із врахуванням характеристик резильєнтності кожної групи.

Поглиблення розуміння потенціалу резильєнтності малих та середніх підприємств можливе на основі оцінювання їх технологічної готовності до функціонування в умовах невизначеності, що охоплює рівень доступу до цифрових технологій, динаміку використання ERP- та CRM-систем, показники інноваційної активності та ефективність інвестицій у IT-забезпечення загалом. За даними Держкомстату України [19], зростання частки підприємств, що мають принаймні базовий рівень цифрової інтенсивності – з 23,5% до 24,3% (для середніх) та з 19,7% до 20,0% для малих у 2024-2025 рр. підтверджує поступове розширення цифрової інфраструктури, що у сукупності із упровадженням ERP- та CRM-рішень свідчить про формування комплексної цифрової екосистеми МСБ. Середні підприємства мають значно вищий потенціал розвитку цифрової інтенсивності, що підтверджується зростанням показника з 31,8% у 2024 р. до 33,5% у 2025 р., а також суттєво швидшими темпами впровадження ERP-систем (з 8,1% у 2022 р. до 23,5% у 2025 р.) та CRM-рішень (з 4,4% до 12,5% відповідно) [19], що



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

враховано у стратегічній дорожній карті підвищення резильєнтності МСБ для забезпечення розвитку національної економіки. (рис. 5).

Стратегія підвищення резильєнтності підприємств повинна мати поетапний і системний характер, базуватися на послідовному проходженні логічно пов'язаних етапів: від діагностики стану до моніторингу результатів. Механізми резильєнтності мають формуватися через багатовекторні рішення, що охоплюють диверсифікацію ринків та джерел доходів, розвиток систем ризик-менеджменту, нарощування кадрового, технологічного й фінансового потенціалу, цифровізацію та впровадження інновацій.

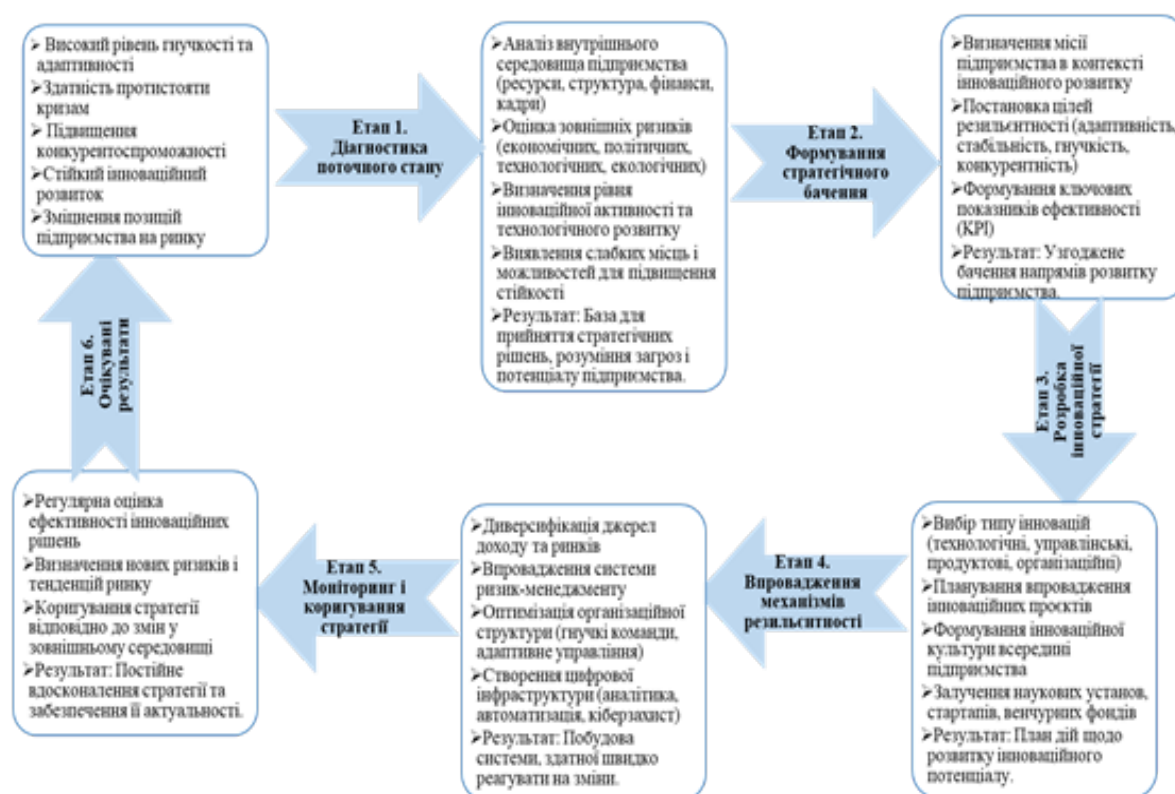


Рис. 5. Стратегічна дорожня карта підвищення резильєнтності МСБ для забезпечення розвитку національної економіки

Джерело: побудовано на основі даних [5, 13, 14, 15]

Цифрова трансформація повинна стати фундаментом резильєнтності суб'єктів МСБ, що може бути реалізовано при створенні низки стимулів цифрової модернізації: часткового компенсування витрат на впровадження



ERP- та CRM-систем, запровадження державних грантових програм «цифрових ваучерів», практичного супроводу процесів цифрового розвитку підприємств.

Ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, розширення доступу до програм інноваційного фінансування, а також інституційна підтримка через розвиток технопарків та бізнес-інкубаторів зі спеціалізацією на воєнній та поствоєнній економіці, мають забезпечити стратегічний вектор інноваційного розвитку з акцентом на механізм адаптації та повоєнного відновлення, що є критично важливим викликом.

Отже, повномасштабна війна значно вплинула на сектор малого та середнього бізнесу, поглибивши наявні проблеми функціонування. Попри це, частина підприємств демонструє здатність до відновлення у період мінливості, проте системні бар'єри (фінансові, інституційні, регуляторні) істотно обмежують масштабування позитивних ефектів.

**Висновки.** Поєднання кількісної оцінки динамічних та результативних показників МСБ з аналізом чинників їх цифрової та інноваційної готовності дало можливість сформулювати комплексну дорожню карту підвищення резильєнтності бізнесу, що є практичним інструментом стратегічного планування як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і в процесі розроблення програм державної та інституційної підтримки МСБ.

Практичні рекомендації полягають у необхідності формування стабільної інституційної політики підтримки МСБ із врахуванням асиметрії резильєнтності – через запровадження програм середньострокової підтримки МСБ, координації державних та донорських програм (цільовий суб'єкт – органи державної влади); подолання нерівномірної цифрової готовності МСБ – через реалізацію програм цифрових ваучерів, податкових стимулів для цифрових інвестицій (цільовий суб'єкт – органи влади, інституції підтримки); підвищення рівня комерціалізації інновацій – через підтримку бізнес-проектів,



стартапів, акселераційних програм (цільовий суб'єкт – інноваційні хаби, науково-дослідні установи, заклади вищої освіти, підприємці).

Підґрунтям сталого довгострокового зростання має стати формування екосистеми підтримки та партнерства для зміцнення резильєнтності: запровадження партнерських програм спільного використання ресурсів, розвиток платформ взаємодії та прототипування моделей спільного реагування на кризові ситуації.

Перспективи подальших досліджень варто спрямувати на розроблення інструментарію оцінювання резильєнтності суб'єктів МСБ, що базуватиметься на розрахунках інтегральних індексів, а також поглиблений аналіз проєктно-орієнтованих моделей повоєнного відновлення бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Vasylenko V., Stepurina S., Mykhaylyova K. Strategies for business adaptation in war and crisis situations. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 3. P. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>.

2. Балабан М. П., Мараховська М. М., Воскобійник С. Я. Інноваційні стратегії в підприємництві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522> (дата звернення: 20.09.2025).

3. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4, № 1. С. 63–71. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf) (дата звернення: 20.09.2025).

4. Ткаченко І. П. Резильєнтність виробничого та інноваційного потенціалу країни в умовах повномасштабної війни. *Трансформація практики*



управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». пп. 3.9, 2024. С. 403–414.

5. Чекаловська Г., Короленко О. Роль малого та середнього бізнесу в економічній стабілізації та відбудові України після війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-31>.

6. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31–39.

7. Reeves M., Deimler M. The Resilient Enterprise: Thriving amid Uncertainty. De Gryter. BCG Henderson Institute, 2021. 132 p.

8. Georgescu I., Vocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 2024. No. 16(10), P. 4315. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104315>.

9. Wildavsky A. Searching for Safety. New York : New Brunswick. Transaction Publishers, 1991. 284 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351316248>

10. Richardson G. E. The meta-theory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 2002. No. 3. 58(3), P. 307–321.

11. Woods D. D. Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering and System Safety*, 2015, Vol. 141. P. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.018>.

12. Vogus T. J., Sutcliffe, K. M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 2007. P. 3418–3422. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.

13. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економіка та бізнес-*



дослідження. 2024. №4 (88). С. 206–213. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88>.

14. Ткаченко І. П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. №2 (9). С. 125–135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319091pp125-135](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319091pp125-135).

15. Маслак О., Гришко Н., Гришко В., Глазунова О. Інноваційні моделі розвитку АПК: від фінансування наукових досліджень до розробки проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 340(2), С. 642–648. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-103>.

16. Бабич І. В., Макаров І. Система показників для оцінювання рівня інноваційної активності малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. Випуск №59. С. 122–128.

17. Маслак О., Гришко Н., Яковенко Я., Шара В., Матвієць В. Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. 2022. № 2, С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.11>.

18. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як складової соціальної політики. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 20.09.2025).

19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).