

УДК 658.012

JEL classification: L26, M10, M13, L21, M20

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(1))**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ: НОВІ АСПЕКТИ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ****КОРОЛЬ Володимир**

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>e-mail: lv.korol@wunu.edu.ua

У проведеному дослідженні аналізується такий аспект менеджменту організацій, як економічна стійкість малого бізнесу. Визнано, що економічна стійкість підприємства є динамічним та багатограним явищем та розглядається як здатність підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для забезпечення стабільності і сталого розвитку. Доведено, що найбільш важливими складовими рівня економічної стійкості є внутрішні (фінансова, кадрова, ресурсна) та зовнішні (фактори зовнішнього середовища), які повинні оптимально інтегруватися для забезпечення стабільності і здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності та ризику. Ключовими принципами цієї системи є комплексність, адаптивність, реалістичність, ефективність та ін., що передбачають необхідність врахування всіх внутрішніх та зовнішніх умов та можливостей. Зокрема, визначено, що важливою є здатність підприємства швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і гнучко адаптувати свою стратегію в залежності від обставин, які склались.

При цьому обґрунтовано, що основними завданнями процесу забезпечення рівня економічної стійкості є постійний моніторинг фінансового стану, прогнозування можливих загроз, а також розробка ефективних інструментів для підтримки стійкості підприємства. Саме тому, в роботі узагальнено сучасні та актуальні аспекти, а також обґрунтовано принципи та заходи управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу в умовах війни.

А отже, запропоновано управління економічною стійкістю розглядати через принципи системності, адаптивності, комплексності, безперервності, економічної обґрунтованості, оптимальності, відповідності умовам зовнішнього середовища та розробленим стратегічним заходам.

Ключові слова: управління економічною стійкістю, оцінка рівня економічної стійкості, методичні підходи до визначення економічної стійкості, принципи управління економічною стійкістю, механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: NEW ASPECTS IN THE FIELD OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT**KOROL Volodymyr**Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
West Ukrainian National University

The study acknowledges that economic sustainability within an enterprise represents a dynamic and complex construct, defined as the organization's capacity to adapt to external environmental fluctuations while efficiently utilizing internal resources to maintain operational stability and foster long-term development. The research demonstrates that the core elements of economic resilience encompass both internal (financial, human, and material resources) and external (macro-environmental influences) factors, which must be strategically integrated to ensure the enterprise's viability under conditions of uncertainty and risk.

A well-structured economic sustainability management system is identified as a critical mechanism for maintaining organizational stability amid continuous environmental volatility. It is emphasized that economic sustainability should not be perceived as a static condition but rather as an ongoing, adaptive process necessitating regular review and responsiveness to changing circumstances.

The foundational principles guiding such a system include comprehensiveness, adaptability, pragmatism, and efficiency, which collectively mandate the consideration of all relevant internal and external determinants. The enterprise's ability to promptly respond to market dynamics and flexibly recalibrate its strategic trajectory is highlighted as a key factor of resilience. Furthermore, the management system's primary functions include continuous financial monitoring, the anticipation of potential threats, and the formulation of robust instruments to sustain enterprise stability.

The application of a systems-based approach, combined with adaptive management techniques, significantly enhances the potential to achieve higher levels of economic resilience in turbulent business environments. Evaluating the economic sustainability status of an enterprise is a pivotal managerial function, as it facilitates the identification of existing vulnerabilities and the assessment of actual prospects for advancement.

In this context, the study synthesizes current and relevant insights while proposing targeted strategies for managing the economic sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly under wartime conditions. Consequently, it advocates for the governance of economic sustainability to be grounded in the principles of systematicity, adaptability, integrality, continuity, economic rationality, optimality, alignment with environmental conditions, and strategic foresight.

Keywords: economic sustainability management, assessment of the level of economic sustainability, methodological approaches to determining economic sustainability, principles of economic sustainability management, mechanism for managing the economic sustainability of small and medium-sized businesses

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Малі та середні підприємства є ключовим елементом економічної структури ринкової економіки. Їх вагомий внесок у забезпечення економічної стабільності на національному рівні, сприяє формуванню фінансових ресурсів через наповнення державного бюджету, створюють робочі місця, а також задовольняють попит на товари та послуги, формуючи тим самим конкурентне середовище. Малий і середній бізнес відзначається високою адаптивністю до змін, швидко реагуючи на зміну умов ринку та динаміку соціально-економічних процесів, активно інтегруючи інноваційні процеси у виробництво та управлінську діяльність. Розвиток цього сектору економіки сприяє формуванню середнього класу, розвитку громадянського суспільства, зниженню рівня соціальної нерівності та соціальної напруги, а також стимулює демократизацію ринкових відносин і посилює соціальну стабільність. В умовах відкритої військової агресії, значна частина малих і середніх підприємств зазнала значних виробничих та фінансово-економічних втрат, зниження рівня економічної стійкості, що призвело до їх припинення діяльності та збільшення рівня безробіття. Тому в нинішніх реаліях постає нагальна необхідність розгляді механізму управління фінансовою стійкістю підприємств малого бізнесу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі представлено широкий спектр підходів до класифікації видів економічної стійкості підприємств, кожен з яких базується на певних класифікаційних ознаках, запропонованих різними дослідниками. Зокрема, Швиданенко Г.О. та Олексюк О.І. виокремлюють статичну та динамічну економічну стійкість підприємств [7]. Статичний підхід передбачає аналіз підприємства в умовах відсутності розвитку, за стабільної рівноваги його внутрішніх складових. Натомість динамічний підхід орієнтується на вивчення змін економічного суб'єкта в процесі переходу від одного стану до іншого, що супроводжується трансформацією окремих елементів системи та зміною їх взаємозв'язків.

У свою чергу, в наукових працях Муренко Т.О. пропонує класифікацію економічної стійкості підприємства відповідно до чинників впливу [4], виділяючи такі її види: внутрішня стійкість – визначається загальним фінансовим становищем підприємства, що забезпечує стабільно високі результати діяльності; основною вимогою є оперативне реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх обставин та дій; зовнішня стійкість – характеризується стабільністю економічного середовища, в якому здійснюється діяльність підприємства, у контексті функціонування в рамках існуючої системи державного управління; загальна (цінова) стійкість – передбачає наявність позитивного сальдо грошових потоків підприємства, тобто перевищення обсягів надходжень над витратами.

У своїх дослідженнях Сарай Н. економічна стійкість розглядається в синергетичному поєднанні клієнтської бази, фінансової складової, навчання та розвитку та внутрішніх бізнес-процесів [2].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Враховуючи значну кількість наукових публікацій щодо механізму управління економічною стійкістю, розробленим заходам її зміцнення, невіршеними залишаються питання управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу, виявленню сучасних проблемних аспектів їх економічної стійкості, їх принципів та напрямків зміцнення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення сучасних і актуальних аспектів, а також обґрунтування заходів менеджменту організацій у сфері управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємництво розглядається як специфічний тип господарської діяльності, який передбачає певний рівень ризику, невизначеності та відповідальності. В межах цієї діяльності здійснюється ефективне поєднання ресурсів виробництва, реалізуються інноваційні процеси, а основною метою є не тільки розвиток власної справи, але й максимізація прибутковості. Малий і середній бізнес відіграє значну роль у формуванні національної економіки, оскільки є невід'ємною частиною економічної структури розвинених країн. Млі і середні підприємства оперативно реагують на зміни економічної ситуації, таким чином сприяючи стабільності та динаміці розвитку економіки в умовах ринкових перетворень.

У цьому контексті підприємці не лише використовують переваги спеціалізації власного бізнесу та залученість працівників, а й застосовують можливості, які надає виробнича кооперація, що дозволяє досягати більш ефективного використання виробничих ресурсів – таких як основні засоби, сировина, матеріали, інтелектуальні впровадження, паливо та енергетичні ресурси. Це також сприяє спільним науково-дослідним розробкам та розподілу ризиків.

В багатьох країнах підтримка малого підприємництва спрямована не стільки на пряме фінансування чи субсидування підприємств, скільки на забезпечення належних умов для їхнього стабільного функціонування. Основними механізмами підтримки є полегшення доступу до фінансових ресурсів через реалізацію гарантійних програм та створення комфортного середовища для бізнесу. Країни з високим рівнем розвитку підприємств малого бізнесу, наприклад, Швейцарія, мінімізують регуляторний тиск, спрощуючи систему регулювання та переглядаючи вимоги до малих і середніх підприємств, як у виробничій, так і в торговельній сферах, що наочно підтверджується практиками Великобританії.

У сучасних умовах господарювання діяльність бізнес-одиниць здійснюється в контексті надзвичайно високого рівня мінливості середовища. Функціонування промислових підприємств супроводжується безперервними трансформаціями економічного, політичного, технологічного, правового та соціального характеру. Такі зміни є як передбачуваними, так і непередбачуваними, що створює постійний стан невизначеності та підвищених ризиків. Перманентна нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлює зростання актуальності питань забезпечення й підвищення економічної стійкості суб'єктів господарювання, яка розглядається як ключовий чинник їхньої адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку.

Особливої ваги проблема управління економічною стійкістю набуває у специфічних реаліях національної економіки. Підприємства малого бізнесу в Україні функціонують у середовищі багатовимірних викликів, що зумовлені, серед іншого, затяжними воєнними діями, економічною кризою, руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних ланцюгів і втратою ринків збуту. У таких умовах економічна стійкість виступає не лише запорукою збереження базових виробничо-господарських процесів, але й фундаментом для подальшого стратегічного розвитку [1].

Втрати економічної стійкості можуть мати критичні наслідки, включаючи зниження конкурентних позицій на ринку, зменшення виробничого потенціалу, погіршення фінансово-економічних показників діяльності та, у крайніх випадках, ініціювання процесів банкрутства і ліквідації підприємств. З огляду на це, розробка й впровадження ефективних механізмів управління економічною стійкістю стає визначальним напрямом менеджменту, що спрямований на забезпечення стійкого функціонування підприємств у короткостроковій перспективі та їхнього інноваційного розвитку й модернізації в довгостроковому періоді.

Стійкість підприємств малого бізнесу є багатокomпонентним поняттям, що інтегрує сукупність внутрішніх і зовнішніх аспектів його функціонування. Внутрішні чинники відображають рівень здатності підприємства самостійно управляти власними ресурсами та виробничо-господарськими процесами з метою забезпечення стабільної ефективності та рентабельності діяльності. Зовнішні чинники акцентують увагу на спроможності підприємства своєчасно реагувати на виклики й використовувати можливості, що виникають у широкому бізнес-середовищі. Обидві групи чинників є взаємопов'язаними і взаємозалежними, їх гармонійна взаємодія сприяє посиленню загальної економічної стійкості підприємства [3].

Проведені нами дослідження свідчать про те що, з початком повномасштабної війни в Україні значно змінилася чисельність підприємств малого бізнесу. Зокрема, в порівнянні з 2020 роком, їхня кількість у 2022 році скоротилася майже на третину. Зменшення числа середніх підприємств становило 17 %, тоді як кількість малих підприємств знизилася на 31 %. Водночас, подібні тенденції були помітні ще до початку воєнних дій, зокрема щодо малих суб'єктів підприємництва.

Війна призвела до значних економічних втрат для численних компаній, чимало з яких припинили свою діяльність або перемістилися в інші регіони країни, скориставшись можливістю релокації. Це спричинило різке зменшення обсягів виробництва та збуту, та помітно негативно позначилося на економічній ситуації в країні загалом. Дестабілізація малого бізнесу, а також зниження його ділової активності, відбилися на рівні зайнятості, що призвело до зростання рівня безробіття.

Дослідження, проведене в рамках проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» в грудні 2023 – січні 2024 років, виявило такі результати: до початку повномасштабного вторгнення помітна частина вітчизняного бізнесу (22,3 %) оцінювала свій фінансово-економічний стан як вкрай задовільний чи поганий. Наприкінці 2023 року ця частка зросла до 78,1 %. Лише 36,5 % підприємств малого бізнесу змогли продовжити свою діяльність під час війни, а 6 % призупинили її на період понад один рік. Найбільші втрати зазнали підприємства Східного та Південного регіонів України. На сході країни 18,2 % підприємств припинили свою діяльність на термін від 12 місяців і більше, на півдні цей показник становив 12,7 %. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва, транспорту, громадського харчування та туризму, в той час як ІТ-сектор і сільське господарство постраждали менше [9].

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, представники малого бізнесу виокремлюють низку проблем, що виникають у процесі взаємодії з державними органами. Зокрема, серед найбільш поширених труднощів можна виділити:

1. Блокування податкових накладних, з яким стикнулися 31,3 % підприємств. Хоча цей показник відносно знизився відповідно до попереднього періоду (44,2 %), він все ж залишається на першому місці серед проблем.

2. Проблеми з логістикою, що ускладнюються з часом. У листопаді 2023 року на це вказали 23 % респондентів, а у грудні цей показник зріс до 25 %.

3. Відмова державних органів у бронюванні ключових співробітників, яку зазнали 19,8 % підприємств [9].

Серед першочергових завдань, які підприємці вважають необхідними для вирішення, можна виокремити боротьбу з корупцією (66,7 %) та збільшення можливостей розширення кредитних ресурсів (42,4 %). Крім того, значна частина респондентів зазначила необхідність проведення судової реформи (36,4 %) та податкової реформи (32,5 %), запровадження е-бронювання (32,6 %), посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку Державної податкової служби та Бюро економічної безпеки (29,3 %), а також прискорення митних процедур (26,4 %).

Державна політика в умовах повномасштабної війни була орієнтована на активну підтримку малого бізнесу через застосування податкових преференцій, субсидованого кредитування та грантових програм.

Ключові завдання держави в контексті досягнення стійкого розвитку підприємств малого бізнесу включають низку стратегічних кроків, спрямованих на усунення основних перешкод та забезпечення достатніх можливостей для ефективної діяльності цього сектора.

1. Запобігання надмірному тиску з боку правоохоронних органів на бізнес та повне уникнення корупції у регуляторній сфері. Такі дії сприяють зменшенню економічних втрат і підвищенню сум надходжень до державного бюджету, що є критично важливим для стабільності економіки.

2. Реформування Державної митної служби України, що дає змогу залучення міжнародних експертів та консультантів з досвідом в галузі митного адміністрування для надання рекомендацій та сприяння реформуванню митної інфраструктури.

3. Покращення ефективності Бюро економічної безпеки, що має відповідати європейським стандартам. Важливим кроком є встановлення чітких якісних та кількісних критеріїв оцінки ефективності роботи цього органу.

4. Подолання перешкод для функціонування підприємств малого бізнесу включає ряд ініціатив, серед яких:

- Зміна підходу до застосування системи контролю за податковими накладними з імперативного на аналітичний.

- Встановлення граничного терміну блокування податкових накладних та підвищення порогу для реєстрації платників ПДВ.

- Гарантування збереження спрощеної системи оподаткування при мінімізації можливих зловживань, зокрема через законодавче визначення критеріїв для фрилансерів та зміни в фіскалізації ФОП 2-ї та 3-ї груп ЄП.

5. Розширення фінансування бізнесу та страхування ризиків, зокрема воєнних, є вагомим завданням для забезпечення стійкості підприємств, що постраждали від війни. Це включає збільшення шляхів для кредитування та отримання фінансування через міжнародні проекти і гранти.

6. Запровадження ефективної моделі електронного бронювання працівників, що дозволяє оперативно здійснювати бронювання від призову військовозобов'язаних, котрі активно працюють на забезпечення обороноздатності країни.

7. Розвиток міжнародної торгівлі для МСП, що сприятиме розширенню їх участі в глобальних економічних процесах, сприяючи диверсифікації ринків збуту і зміцненню економічної стабільності.

8. Створення системи підтримки підприємництва в зонах можливих бойових дій та на деокупованих територіях. Це включає надання необхідної допомоги для відновлення та розвитку підприємств у таких регіонах.

9. Підвищення прозорості та розширення можливостей реалізації бюджетних програм підтримки бізнесу через впровадження моніторингу і контролю за ефективністю витрачання коштів, виділених на ці програми.

10. Розвиток ринку праці через впровадження інструментів, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни та потреби в робочій силі.

11. Реалізація стратегій з розвитку робочих місць та забезпеченні умов належного рівня праці на національному, регіональному та місцевому рівні. Ці стратегії мають на меті забезпечити високий рівень зайнятості та стимулювати економічне зростання [9].

Здійснення цих заходів дозволить не тільки зберегти стійкість підприємств малого бізнесу в умовах війни, але й сприятиме сталому економічному розвитку та формуванню міцної основи для післявоєнного відновлення та розвитку України.

Враховуючи негативні події, які нині супроводжують підприємства малого бізнесу досягнення належного рівня економічної стійкості можливе за умов досягнення наступних принципів (рис 1.). Принципи управління економічною стійкістю підприємства є цільовими орієнтирами, що забезпечують належне функціонування та можливий розвиток суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища.

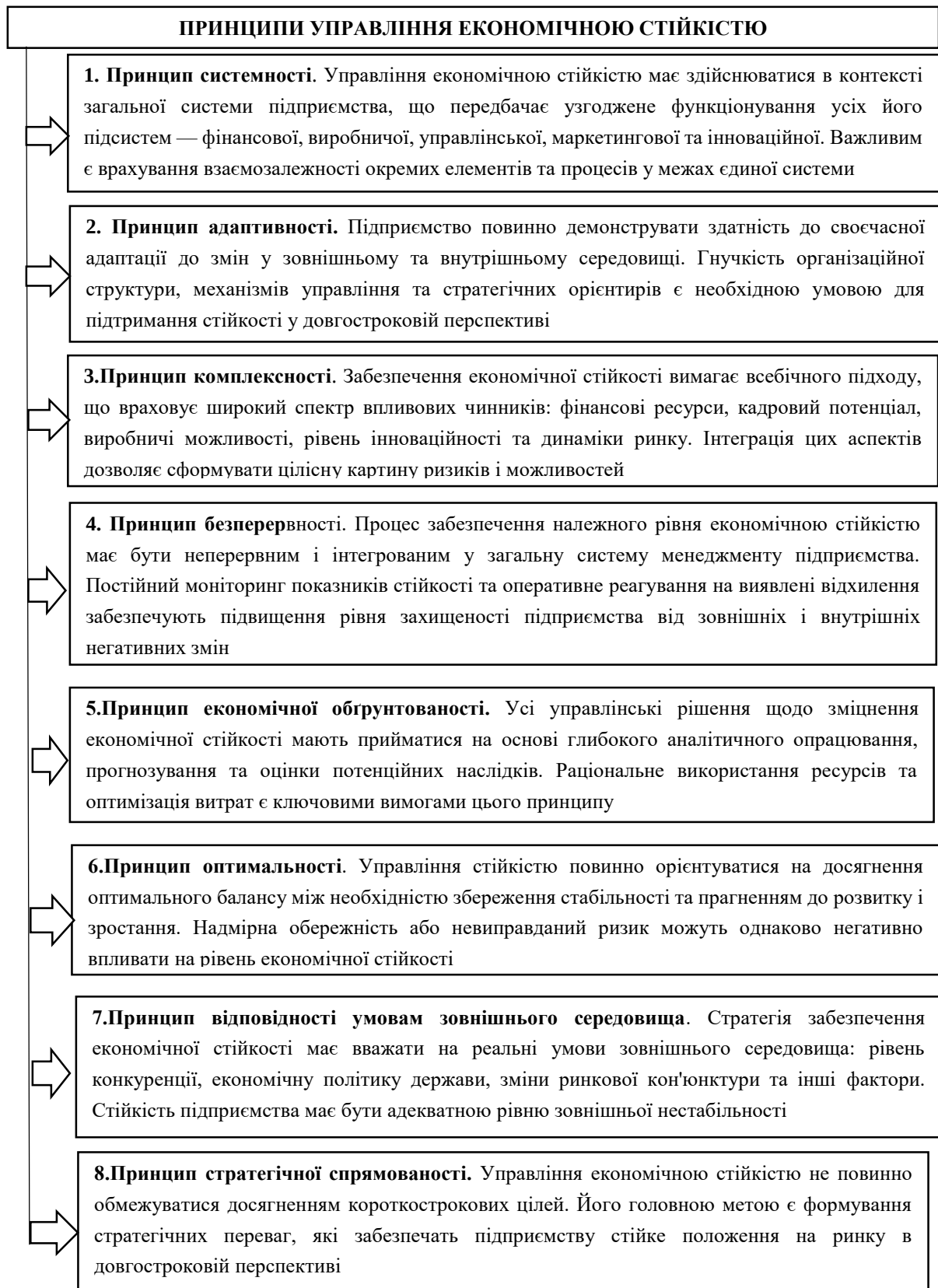


Рис 1. Принципи управління економічною стійкістю

Враховуючи розглянуті нами принципи, механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу можемо розглядати через етапи, розрахунок узагальнюючого показника фінансової стійкості, окреслення стратегій розвитку підприємств малого бізнесу, прогнозування рівня та розробку рекомендацій щодо забезпечення належного рівня економічної стійкості (рис.2) [2, 4].

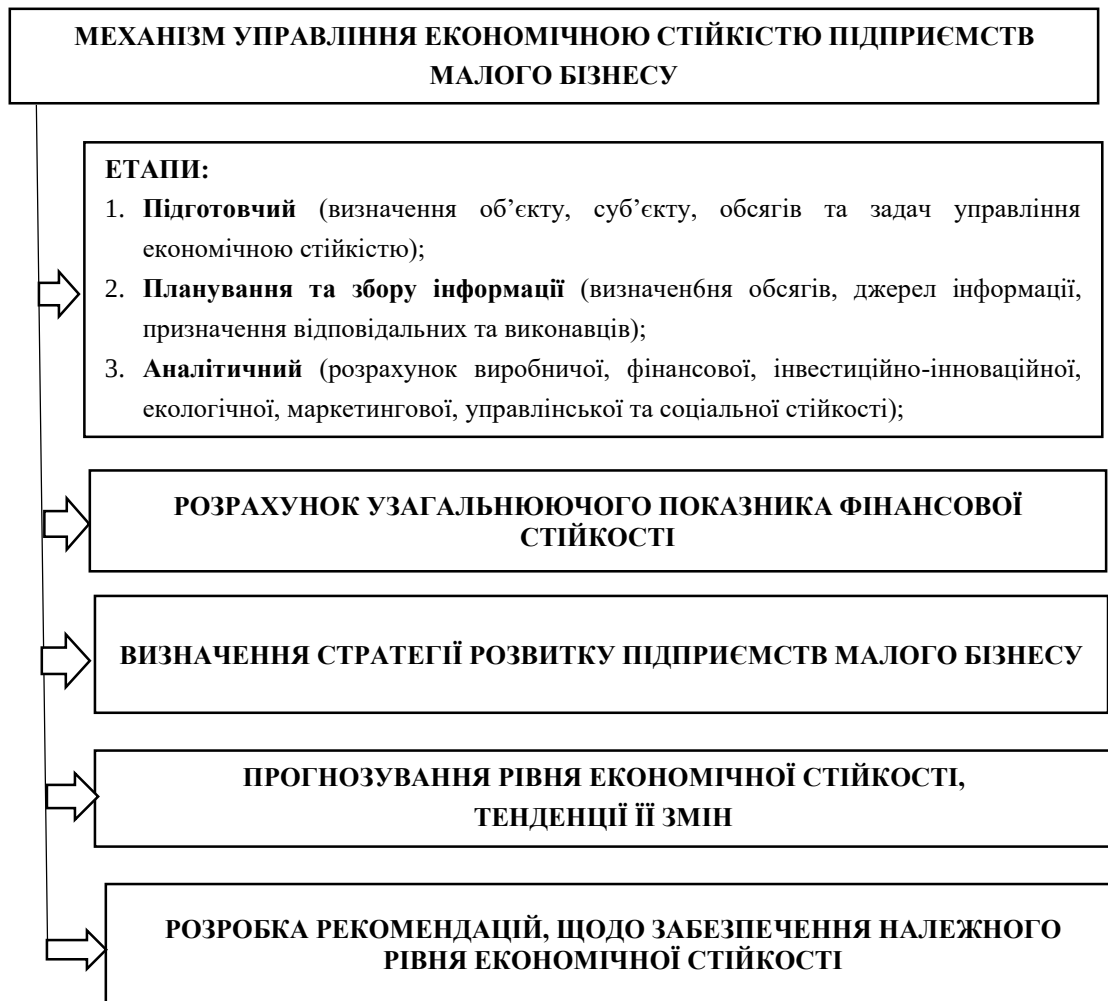


Рис. 2. Механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу

Система управління економічною стійкістю повинна не лише ґрунтуватися на дотриманні визначених принципів, а й реалізовувати комплекс конкретних завдань, які забезпечують стабільність його функціонування в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів [20; 23].

1. Здійснення систематичного аналізу фінансового стану підприємства та визначення його економічного потенціалу. Регулярний аналіз фінансово-економічних показників підприємства дозволяє об'єктивно оцінити його поточний стан, виявити слабкі місця в діяльності та визначити напрями підвищення ефективності використання ресурсів. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованої політики управління економічною стійкістю.

2. Оцінка рівня залежності підприємства від зовнішніх факторів впливу. Визначення ступеня впливу економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників сприяє розумінню зовнішньої вразливості підприємства та дозволяє розробити заходи щодо зниження залежності від негативних змін у макроекономічному середовищі.

3. Прогнозування потенційних причин можливої втрати стійкості. Аналіз динаміки внутрішніх процесів і тенденцій зовнішнього середовища дозволяє заздалегідь виявити можливі загрози економічній стабільності підприємства та розробити превентивні заходи щодо їх мінімізації.

4. Формування спроможності підприємства до протидії дестабілізуючим факторам. Підприємство має розробляти і впроваджувати адаптивні стратегії, здатні забезпечити оперативне реагування на негативні впливи. Здатність протистояти дестабілізаційним чинникам є визначальним критерієм рівня економічної стійкості.

5. Ідентифікація ефективних інструментів і розроблення механізмів нейтралізації загроз. Пошук і впровадження дієвих методів нівелювання ризиків, таких як диверсифікація діяльності, створення резервних фондів, страхування ризиків, дозволяють підтримувати стабільність функціонування підприємства за умов зростання невизначеності.

6. Моніторинг загроз економічній стійкості підприємства. Постійне відстеження зовнішніх та внутрішніх змін, що можуть вплинути на стабільність підприємства, дає змогу своєчасно виявляти критичні загрози та оперативно коригувати управлінські рішення для їх усунення або мінімізації наслідків.

7. Постійне вдосконалення інструментів, механізмів і шляхів забезпечення економічної стійкості. Удосконалення системи управління економічною стійкістю повинно бути безперервним процесом, орієнтованим на впровадження новітніх підходів, технологій і методик, що відповідають динаміці змін у ринковому середовищі та розвитку підприємства.

Управління економічною стійкістю підприємства передбачає застосування різноманітних методичних підходів, що дозволяють комплексно аналізувати і вирішувати проблеми, пов'язані з підтриманням стабільного функціонування організації в умовах постійних змін. Основними методичними підходами є:

1. Системний підхід. Цей підхід розглядає підприємство як інтегровану систему, в рамках якої всі компоненти (виробничі, фінансові, кадрові, інформаційні) взаємодіють і взаємопов'язані. Системний підхід в управлінні економічною стійкістю передбачає координацію усіх елементів підприємства з метою забезпечення його стабільності та здатності до адаптації в умовах мінливого середовища.

2. Комплексний підхід. Методика передбачає всебічне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які можуть вплинути на економічну стійкість підприємства. Комплексний підхід включає інтеграцію фінансових, організаційних, маркетингових, виробничих та інноваційних аспектів, що дає змогу сформулювати стратегію, яка забезпечує стійкість підприємства у всіх напрямках його діяльності.

3. Прогностичний підхід. Цей підхід зосереджений на прогнозуванні можливих ризиків і загроз, які можуть поставити під сумнів економічну стійкість підприємства. Прогнозування дає змогу заздалегідь визначити фактори, що можуть викликати кризові явища, та розробити ефективні механізми для їх нейтралізації.

4. Ресурсний підхід. Орієнтується на ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Управління економічною стійкістю за допомогою ресурсного підходу передбачає оптимізацію ресурсної бази підприємства та максимізацію результативності їх використання для забезпечення сталого розвитку.

5. Функціональний підхід. Цей підхід акцентує увагу на чіткій організації функцій управління, які безпосередньо впливають на забезпечення економічної стійкості: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Використання функціонального підходу сприяє належному виконанню кожної окремої функції, що в свою чергу зміцнює загальну стійкість підприємства.

6. Антикризовий підхід. Антикризовий підхід орієнтований на своєчасне виявлення кризових ситуацій і розроблення заходів для їх запобігання або мінімізації наслідків. У рамках цього підходу підприємство повинно мати стратегії для кризового управління, реструктуризації виробничих процесів та оперативного реагування на економічні потрясіння.

7. Інноваційний підхід. Фокусуючись на використанні новітніх технологій та інноваційних управлінських практик, цей підхід допомагає підприємству підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість на ринку. Впровадження інновацій сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до змінних умов.

8. Стратегічний підхід. Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове планування та реалізацію стратегій, які забезпечують стабільність і розвиток підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Це включає формування стійкої стратегії, яка дозволяє підприємству зберігати своє конкурентне становище на ринку та ефективно реагувати на можливі ризики.

Отже, механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу має ґрунтуватися на системному аналізі всіх напрямів його діяльності та комплексній оцінці фінансово-економічного стану. Він повинен враховувати специфіку функціонування підприємства в умовах наявного ресурсного забезпечення, а також передбачати безперервний моніторинг факторів, що впливають на його економічну стійкість. У контексті ринкової економіки стабільний розвиток підприємства значною мірою визначається рівнем його стійкості. Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем нестабільності, що проявляється у трансформації форм власності, руйнуванні вертикальних інтеграційних зв'язків, зростанні ролі горизонтальних зв'язків, а також посиленні невизначеності щодо фінансового стану суб'єктів господарювання.

Економічна стійкість забезпечує підприємствам малого бізнесу можливість ефективно функціонувати в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснювати гнучке управління фінансовими потоками, а також підтримувати безперервність виробничих і збутових процесів. Здатність підприємства зберігати стійкість за наявності негативного впливу зовнішніх факторів виступає ключовим стратегічним завданням, від реалізації якого залежить його довгострокова конкурентоспроможність та економічна життєздатність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Необхідність подальших заходів для створення сприятливих умов для відновлення та розвитку малого бізнесу підтверджується його стійкістю та здатністю в умовах складної воєнної ситуації виконувати важливі соціально-економічні функції. Наразі розвиток цього сектору економіки значною мірою залежить від

ефективності рішень органів державної влади. Важливим завданням є оперативна реакція на зміни в економічному середовищі, правильний вибір інструментів і методів контролю та підтримки, що допоможуть подолати перешкоди і виклики, які постають перед середнім і малим бізнесом. Це, в свою чергу, сприятиме забезпеченню стабільного функціонування бізнесу, зміцненню економічної стійкості країни під час війни та закладанню основ для створення економічно сильної України в майбутньому.

Література

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Алещенко В. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. №12. С. 30-34. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/7.pdf
2. Сарай Н. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779/1715>
3. Стащенко Ю.В., Гавриловський О.С. Особливості розвитку та функціонування малого бізнесу в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 6. С. 152-156. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/28.pdf
4. Муренко Т. О. Аналіз економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013 рік. Вип. 2 (49), ч.2. С.120–126.
5. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144>
6. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13>
7. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002, 192 с.
8. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>
9. Яценко Л. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. 17.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

References

1. Hrynyk T., Gviniashvili T., Aleshchenko V. Strategic management as an element of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic stability of an enterprise. *Economy and State*. 2021. No. 12. P. 30-34. Retrieved from : http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/7.pdf
2. Sarai N. Strategy for managing the economic stability of a commercial enterprise. *Economy and Society*. 2022. Issue 44. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779/1715>
3. Stashenko Yu.V., Gavrylovskiy O.S. Peculiarities of development and functioning of small and medium-sized businesses in the context of intensification of globalization processes. *Market infrastructure*. 2021. Issue 6. P. 152-156. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/28.pdf
4. Murenko T. O. Analysis of the economic sustainability of an enterprise in modern conditions. *Bulletin of socio-economic research*. 2013. Issue 2 (49), part 2. P. 120–126.
5. Murovana T. Domestic entrepreneurship in martial law: main trends and methods of support. *Economy and society*. 2023. Issue. 47. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144>
6. Torokhtiy B. G. Methodical approach to managing the economic stability of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. Volume 6. No. 3. Retrieved from: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13>
7. Shvydanenko G.O., Oleksiuk O.I. Modern technology for diagnosing the financial and economic activity of an enterprise: monograph. Kyiv: KNEU, 2002, 192 p.
8. Yakovenko S. L., Vlasenko T. Yu. Effective management of the economic stability of an enterprise is the key to successful business. *Regional Economics and Management*. 2018. Issue 2 (20). P. 102–105. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>
9. Yatsenko L. Problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs. *National Institute for Strategic Studies*. 05/17/2024. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>