

УДК 334.012.63/.64:330.131.7:355.01(477)
 JEL classification: L26, M21, H12, O12, R11
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(30))

ЕКОНОМІЧНА МОБІЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

КРЕДИСОВ В'ячеслав

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
 ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»
<https://orcid.org/0009-0000-6587-679X>

ЖОСАН Ганна

кандидат економічних наук, доцент,
 завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
 Херсонський державний аграрно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

КАТКОВА Тетяна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5209-3139>
 e-mail: t_katkova@khmnu.edu.ua

У статті досліджено економічну мобільність як стратегічний інструмент забезпечення життєздатності суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано, що воєнні дії істотно ускладнили середовище ведення бізнесу через зростання безпекових ризиків, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення ринків збуту та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Аргументовано, що за таких умов традиційні моделі розвитку МСП втрачають ефективність і це зумовлює необхідність переходу до гнучких, адаптивних стратегій функціонування.

У роботі акцентовано увагу на економічній мобільності малих та середніх підприємств як здатності оперативної змінювати організаційні, територіальні, виробничі та ринкові параметри діяльності відповідно до динамічних зовнішніх викликів. Визначено ключові напрями підвищення економічної мобільності малих і середніх підприємств, зокрема територіальну та логістичну гнучкість, цифровізацію бізнес-процесів, продуктово-ринкову адаптивність, фінансову диверсифікацію та організаційно-управлінську гнучкість. Показано, що цілеспрямоване формування цих складових дозволяє зменшити залежність вітчизняних суб'єктів МСП від окремих локацій, ресурсів і ринків.

Зроблено висновок, що підвищення рівня економічної мобільності створює умови не лише для збереження діяльності малих і середніх підприємств у воєнний період, а й для формування нових конкурентних переваг у процесі повоєнного відновлення. Практична цінність дослідження полягає у визначенні прикладних орієнтирів для МСП щодо адаптації стратегій розвитку в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: економічна мобільність, малі і середні підприємства, інструменти посилення економічної мобільності, регіональна політика в сфері регулювання економічної мобільності підприємств, розвиток підприємництва, релокація, євроінтеграція, життєздатність підприємств, стійкість економіки.

ECONOMIC MOBILITY AS A STRATEGY FOR ENSURING THE VIABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

KREDISOV Viacheslav

Private Higher Educational Institution "Kherson Economic and Legal Institute"

ZHOSAN Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University

KATKOVA Tetiana

Khmelnytskyi National University

This article examines economic mobility as a strategic instrument for ensuring the viability of small and medium-sized enterprises in Ukraine under the conditions of full-scale war. It is substantiated that military aggression has significantly complicated the business environment due to increased security risks, destruction of infrastructure, disruption of supply chains, shrinking markets, labor shortages, and limited access to financial resources. Under such conditions, traditional development models of SMEs lose their effectiveness, which necessitates a transition to flexible and adaptive strategies of operation.

The study conceptualizes economic mobility as the ability of enterprises to rapidly transform their organizational, territorial, production, and market parameters in response to dynamic external challenges. The key directions for enhancing the economic mobility of SMEs are identified, including territorial and logistical flexibility, digital transformation of business processes, product and market adaptability, financial diversification through alternative funding sources, and organizational and managerial flexibility. It is argued that purposeful development of these components reduces SMEs' dependence on specific locations, suppliers, and markets, while increasing their capacity for rapid adjustment.

The paper concludes that strengthening economic mobility enables small and medium-sized enterprises not only to maintain operations during wartime but also to build new competitive advantages in the context of post-war recovery. The practical value of the research lies in outlining applied guidelines for SMEs aimed at increasing adaptability, resilience, and sustainability.

in an environment characterized by high uncertainty and systemic risks. Furthermore, the findings may serve as an analytical basis for the design of public support instruments aimed at enhancing the adaptive capacity of SMEs at the regional and national levels. The proposed approach contributes to the broader discourse on economic resilience by emphasizing mobility-oriented strategies as a core element of sustainable entrepreneurial development in crisis conditions.

Keywords: economic mobility, small and medium-sized enterprises, instruments for enhancing economic mobility, regional policy in the regulation of enterprise economic mobility, entrepreneurship development, relocation, European integration, enterprise viability, economic resilience.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026
Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кредісов В'ячеслав, Жосан Ганна, Каткова Тетяна

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

Повномасштабна війна суттєво ускладнила середовище ведення бізнесу в Україні, сформувавши високий рівень невизначеності та ризиків для підприємницької діяльності. Це проявляється у фізичному знищенні або пошкодженні виробничих потужностей і логістичної інфраструктури, втраті традиційних ринків збуту, розриві ланцюгів постачання, дефіциті фінансових ресурсів та робочої сили, зростанні витрат на безпеку й адаптацію бізнес-процесів. Для вітчизняних малих і середніх підприємств, тим більше в критично складному середовищі повномасштабної війни, які мають обмежені резерви стійкості та доступ до капіталу, такі умови істотно підвищують загрозу втрати життєздатності та припинення діяльності.

За цих обставин малі і середні підприємства змушені переглядати власні стратегії та тактики ведення бізнесу, відходячи від довгострокового планування на користь гнучких адаптивних моделей розвитку. Одним з ключових інструментів такої адаптації стає підвищення рівня економічної мобільності бізнесу, що проявляється у здатності оперативно змінювати місце здійснення діяльності, структуру виробництва, ринки збуту, організаційні форми та бізнес-моделі відповідно до безпекових, ресурсних і інституційних обмежень воєнного часу. Економічна мобільність у цьому контексті перетворюється з ситуативної реакції на стратегічний чинник виживання.

Забезпечення зростання економічної мобільності малих і середніх підприємств України передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних напрямів, серед яких доцільно виокремити: територіальну та логістичну гнучкість бізнесу (релокація, диверсифікація каналів постачання і збуту); цифрову мобільність (використання онлайн-платформ, дистанційних форм організації праці та електронної комерції); продуктово-ринкову адаптивність (швидке переорієнтування асортименту та цільових ринків); фінансову мобільність (доступ до альтернативних джерел фінансування, грантів, програм підтримки); а також організаційно-управлінську гнучкість, що передбачає спрощення управлінських структур і прискорення ухвалення рішень.

Підвищення рівня економічної мобільності створює для малих і середніх підприємств позитивні передумови не лише для збереження діяльності, а й для їх подальшого розвитку в умовах війни та адаптації до середовища повоєнного відновлення. Зокрема, це сприяє зменшенню чутливості бізнесу до зовнішніх шоків, підвищенню швидкості адаптації до змін кон'юнктури, збереженню підприємницького та трудового потенціалу, формуванню нових конкурентних переваг і виходу на альтернативні ринки. У стратегічній перспективі економічна мобільність може стати основою трансформації МСП у більш стійкі, інноваційні та резильєнтні суб'єкти національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях вітчизняних авторів значну увагу приділено загальним умовам розвитку малого і середнього підприємництва в Україні та ролі державного регулювання у формуванні сприятливого бізнес-середовища. Зокрема, у працях І. П. Малика та Г. А. Мохонько [8, С. 29–34], Г. І. Скорика, В. В. Барінова і О. І. Тревого [11, С. 12–21], Т. Ткаченко й І. Коляденко [12, С. 152–158] акцентовано на структурних проблемах функціонування МСП, обмеженості фінансових ресурсів та інституційних бар'єрах розвитку підприємництва. О. Є. Бавико [2] обґрунтовує необхідність активної участі держави у регулюванні підприємницької діяльності, наголошуючи на важливості використання економічних і організаційних механізмів підтримки бізнесу, що формує теоретичну основу для подальших досліджень адаптаційних стратегій МСП.

Окремий напрям наукових напрацювань пов'язаний з податковими чинниками розвитку малого і середнього бізнесу. Так, О. Л. Андронік [1, С. 144–154] та І. В. Грановська [6] досліджують вплив податкового навантаження, особливості оподаткування малого бізнесу та його роль у стимулюванні або стримуванні підприємницької активності. Автори доходять висновку, що нестабільність податкової політики та обмежена фіскальна гнучкість знижують адаптивні можливості суб'єктів МСП, особливо в кризових умовах. Ці результати є важливими для розуміння фінансової складової економічної мобільності підприємств і її значення для збереження їх життєздатності.

Проблематика гнучкості та адаптації підприємств також розглядається через призму диверсифікації, розвитку інфраструктури підтримки та забезпечення безперервності бізнесу. У роботі М. О. Багорки та М. О. Білоткач [3, С. 17–21] доведено, що диверсифікація діяльності є важливим фактором підвищення ефективності підприємств у нестабільному середовищі. В. В. Міца [9, С. 41–44] наголошує на значенні регіональної інфраструктури підтримки малого підприємництва, тоді як Т. М. Портянко та В. С. Кучеренко [10, С. 152–156] акцентують увагу на ролі планування безперервності бізнесу в умовах технологічних і організаційних змін. Разом ці підходи формують підґрунтя для осмислення економічної мобільності як комплексної адаптаційної характеристики МСП.

Безпосередньо концепт економічної мобільності та її значення для розвитку і безпеки підприємств розкрито у працях Т. Г. Васильціва та О. О. Виговського [4, С. 388–393; 5, С. 152–156], де економічна мобільність розглядається як умова забезпечення економічної безпеки бізнесу в кризових умовах і як елемент економічного механізму стимулювання розвитку МСП в контексті євроінтеграції. Водночас дослідження А. О. Князевича [7, С. 9–14] зосереджене на організаційно-правових аспектах релокації підприємств у період війни, що є практичним проявом економічної мобільності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, узагальнення наукових підходів засвідчує фрагментарність існуючих досліджень та обґрунтовує доцільність комплексного аналізу економічної мобільності як стратегічного чинника забезпечення життєздатності малих і середніх підприємств України в умовах війни. На сьогодні все більшої актуальності набувають питання не стільки розвитку малого і середнього бізнесу, як забезпечення економічної мобільності бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування інструментів та засобів посилення економічної мобільності як стратегії забезпечення життєздатності малих і середніх підприємств України в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На зараз економічне середовище України характеризується високою нестабільністю та невизначеністю, особливо в умовах повномасштабної війни. Це обумовлює необхідність перегляду стратегій забезпечення життєздатності українських підприємств, особливо малих і середніх, діяльність яких традиційно вважається найбільш ризиковою і нестабільною в порівнянні з, наприклад, великими суб'єктами господарювання. При тому, важливим стає розмежування таких ключових категорій, як економічна мобільність та економічна безпека малих і середніх підприємств. Хоча ці поняття взаємопов'язані, вони виконують різні функції в забезпеченні життєздатності бізнесу. Так, на наше переконання, економічна мобільність МСП відображає здатність підприємств до швидкої адаптації, трансформації та переміщення ресурсів, бізнес-процесів і ринкових орієнтацій у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це означає, що мобільність дозволяє підприємствам оперативного реагувати на нові виклики, змінювати напрями діяльності, освоювати нові ринки або переорієнтовувати виробничі потужності. Натомість економічна безпека малих і середніх підприємств передбачає збереження існуючого рівня функціонування, захист від загроз, мінімізацію ризиків і попередження фінансових втрат. Іншими словами, якщо мобільність є інструментом активного реагування на зміни, то безпека орієнтована на оборону та стабілізацію (рис. 1).

Часовий аспект також дозволяє чітко розмежувати ці категорії. Економічна мобільність має динамічний характер і виявляється переважно в коротко- та середньостроковій перспективі. Вона пов'язана з оперативним реагуванням на кризові виклики, зміни ринкової кон'юнктури, безпекові обмеження або перебої у постачанні ресурсів. Така оперативність передбачає швидке ухвалення управлінських рішень і гнучкий перерозподіл ресурсів. Економічна безпека, навпаки, формується як довгостроковий стан підприємства, який підтримується через системне управління ризиками, дотримання нормативно-правових вимог, фінансовий контроль та заходи з охорони активів. Тобто безпека забезпечує стійкість і прогнозованість, тоді як мобільність забезпечує адаптивність і здатність до змін.

Ми вважаємо, що ще одна важлива відмінність економічної мобільності та економічної безпеки малих і середніх підприємств полягає в інструментальному наповненні цих категорій. Для забезпечення економічної мобільності МСП застосовуються різноманітні засоби, які дозволяють оперативного реагувати на зміни зовнішніх умов і кризові ситуації. До таких засобів належать релокація виробничих потужностей і складських приміщень, що дає можливість продовжувати виробничі процеси навіть за умови втрати доступу до частини ресурсного забезпечення або територій. Важливим аспектом є диверсифікація продуктів та ринків збуту, адже вона дозволяє підприємствам розподілити ризики та зменшити залежність від одного сегмента ринку або одного постачальника. Цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, забезпечує віддалений доступ до інформації, а також створює нові канали комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками. Зміна організаційних форм, включно з впровадженням гнучких структур і командного управління, дозволяє швидко адаптуватися до нових завдань, перерозподіляти ресурси та

оптимізувати робочі процеси. Гнучке управління персоналом і фінансами забезпечує можливість швидкої перебудови бюджету, перегляду пріоритетів витрат і ефективного використання робочої сили, що особливо важливо під час кризових коливань економічного середовища. Комплексне застосування цих інструментів робить малі і середні підприємства більш адаптивними до сучасних ринкових умов і обмежень, спроможними виживати та навіть ефективно функціонувати у мінливих умовах.



Рис. 1. Аспекти зміщення стратегії економічної безпеки до стратегії економічної мобільності малих і середніх підприємств України в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

Інструментарій економічної безпеки, у свою чергу, має інший фокус. Він зосереджується на контролі фінансових потоків, захисті активів підприємства, дотриманні законодавчих та регуляторних вимог, на інформаційній та кадровій безпеці. Мета цих заходів полягає у мінімізації критичних втрат і забезпеченні стабільності функціонування підприємства. Безпека дозволяє захистити підприємство від зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечити фінансову стійкість, запобігти збоєм у виробництві та зберегти ключові ресурси. Проте інструменти економічної безпеки не передбачають активного розвитку або освоєння нових ринкових ніш і це обмежує потенціал підприємства щодо зростання та інновацій.

Роль цих категорій у стратегічному розвитку вітчизняних суб'єктів сектора МСП також значно різниться. Економічна мобільність є наступальною стратегією, яка дозволяє підприємствам використовувати кризові умови як можливість для оновлення бізнес-моделі, освоєння нових ринків і пошуку конкурентних переваг. Підприємства з високим рівнем мобільності здатні швидко адаптуватися до змін попиту і пропозиції, ефективно перерозподіляти ресурси, оптимізувати виробничі і управлінські процеси, запроваджувати нові продукти або послуги. Економічна безпека, навпаки, має оборонний характер: її головна функція в збереженні стабільності, мінімізації негативних наслідків зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпеченні фінансової стійкості та безперервності бізнес-процесів. Відтак, безпека оберігає підприємство від втрат, а мобільність створює можливості для активного розвитку у складних умовах.

Нарешті, ці категорії відрізняються за наслідками для життєздатності МСП. Підвищення економічної мобільності сприяє зростанню адаптивності підприємства, зміцненню його конкурентоспроможності, розвитку інноваційного потенціалу та відкриттю нових ринкових можливостей. Воно забезпечує здатність до виживання у високодинамічних і кризових умовах, створює передумови для довгострокового зростання і стабільного розвитку бізнесу. Економічна безпека забезпечує стабільність функціонування підприємства, фінансову стійкість та недопущення критичних втрат, однак не завжди гарантує активний розвиток або швидку адаптацію до змін. Тому для комплексного забезпечення життєздатності МСП необхідна синергія мобільності та безпеки. Безпека створює фундамент стабільності, а мобільність забезпечує гнучкість, оперативність і здатність ефективно реагувати на сучасні виклики воєнного та кризового середовища.

Зрозуміло, що в умовах повномасштабної війни економічне середовище для малих і середніх підприємств України характеризується підвищеною динамічністю, невизначеністю і високим рівнем ризиків. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринкових умов, перебої у постачанні, руйнування інфраструктури та коливання попиту. Це створює критичну потребу у підвищенні економічної мобільності як основного чинника адаптації та виживання. Одним із ключових напрямів є розвиток територіальної та логістичної гнучкості. До засобів цього напрямку належить релокація виробничих і складських потужностей до безпечних регіонів, диверсифікація постачальників та каналів збуту, формування мобільних логістичних ланцюгів, здатних оперативно реагувати на зміну умов доставки. Позаяк, використання тимчасових або спільних виробничих майданчиків дозволяє підприємствам зменшити ризики простою, зберегти безперервність операцій і підтримати ритмічність виробничого процесу навіть у критичних умовах (рис. 2).

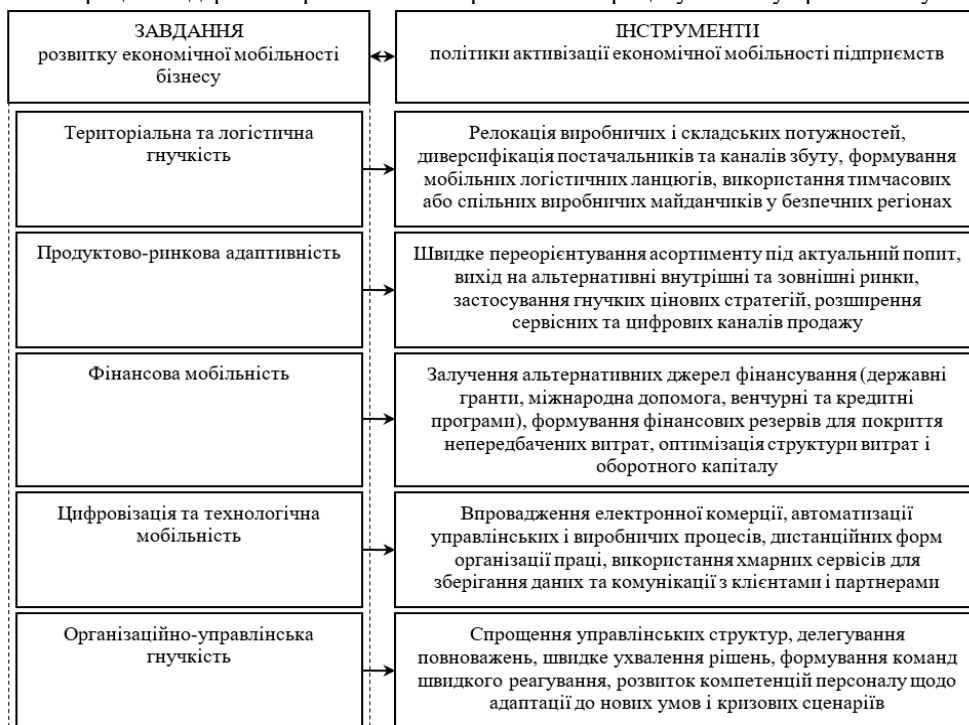


Рис. 2. Інструментарій підвищення економічної мобільності малих і середніх підприємств в Україні

Джерело: авторська розробка.

Другим важливим напрямом вважаємо продуктово-ринкову адаптивність. На нині вітчизняні малі і середні підприємства повинні оперативно коригувати асортимент продукції та послуг відповідно до змін попиту, що на внутрішніх, що на зовнішніх ринках. Використання гнучких цінових стратегій покращує спроможність суб'єктів бізнесу реагувати на коливання ринкових умов, а розширення сервісних та цифрових каналів продажу забезпечує безперервність комунікації з клієнтами та підтримує обсяги реалізації продукції. Такий підхід дозволяє малим і середнім підприємствам зберегти ринкові позиції, виявляти нові нішеві можливості, що особливо актуально під час військових дій, коли традиційні ринки можуть ставати недоступними або надзвичайно ризиковими.

Фінансова мобільність, у нашій стратегії, виступає третім напрямом підвищення адаптивності МСП. У кризових умовах важливо залучати альтернативні джерела фінансування, такі як державні гранти, міжнародна допомога, венчурні та кредитні програми, що дозволяє підприємствам компенсувати скорочення доходів або непередбачені витрати. Формування фінансових резервів та оптимізація структури витрат і оборотного капіталу підвищує стійкість бізнесу до фінансових шоків і забезпечує можливість швидкого реагування на несподівані обставини. Завдяки фінансовій мобільності підприємства можуть зберігати операційну активність навіть у періоди значного зниження ринкової кон'юнктури або втрати частини ресурсної бази.

Вважаємо, що четвертий напрям передбачає цифровізацію та технологічну мобільність. Впровадження електронної комерції та автоматизації управлінських і виробничих процесів дозволяє вітчизняним малим і середнім підприємствам ефективно функціонувати навіть у складних умовах, коли фізичний доступ до клієнтів або ресурсів обмежений. Дистанційні форми організації праці, хмарні сервіси для зберігання даних і комунікації з партнерами створюють нові можливості для підтримки операційної діяльності без значних втрат ефективності. Технологічна мобільність також сприяє швидкому масштабуванню бізнесу та використанню нових цифрових каналів для залучення клієнтів, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах.

Логічно, коли п'ятий напрям політики підвищення рівня економічної мобільності вітчизняних малих і середніх підприємств в умовах повномасштабної війни стосується організаційно-управлінської гнучкості. Вона забезпечує здатність МСП оперативно ухвалювати рішення та адаптувати внутрішні процеси до нових обставин. Спрощення управлінських структур, делегування повноважень, формування команд швидкого реагування та розвиток компетенцій персоналу щодо адаптації до кризових сценаріїв створюють передумови для ефективної мобілізації ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише зберегти життєздатність, а й використовувати кризові умови для пошуку нових можливостей розвитку, освоєння альтернативних ринків і зміцнення конкурентних позицій.

Зауважимо на тому, що підвищення економічної мобільності малих і середніх підприємств у воєнний період є комплексним процесом, який охоплює територіальну, ринкову, фінансову, технологічну та організаційно-управлінську сфери діяльності. Реалізація цих напрямів забезпечує оперативну адаптацію до зовнішніх змін, мінімізацію ризиків і підтримку конкурентоспроможності. За критично складного середовища повномасштабної війни це стає критичною умовою виживання та довгострокового розвитку МСП. Синергетичне застосування цих заходів дозволяє підприємствам не лише забезпечити стійкість, але й активно використовувати кризові ситуації для оновлення бізнес-моделі та розширення ринкових можливостей.

Підкреслимо критично важливу роль підтримки підприємництва в Україні як у умовах воєнного конфлікту, так і в перспективі повоєнного відновлення економіки. Саме тому питання економічної мобільності малих і середніх підприємств – це не лише об'єкт в системі їх менеджменту, а актуальний предмет державної економічної політики. Досвід постконфліктних держав демонструє, що у періоди рецесії спостерігається активізація підприємницької діяльності, а малі та середні підприємства відіграють ключову роль у відновленні економічних процесів та формуванні стабільних ринкових структур. На основі цього для України необхідно формувати нову концептуальну рамку політики розвитку підприємництва, яка враховуватиме різні сценарії безпекового середовища. У цій концепції візією визначено створення життєздатного, конкурентоспроможного, економічно мобільного, інклюзивного та соціально відповідального підприємництва, інтегрованого в європейську інноваційну екосистему, що виступає ключовим чинником економічної стійкості, добробуту населення та регіонального розвитку. Метою такої політики має стати: (а) у воєнний період – забезпечення стабільності та стійкості підприємницьких структур; (б) у постконфліктний період – підтримка створення підприємств «за необхідністю» та «за можливістю»; (в) на етапі стабілізації – сприяння розвитку інноваційного підприємництва. Такі візійні орієнтири дозволяють уточнити роль МСП у досягненні стратегічних цілей та обґрунтувати пріоритети політики з акцентом на регулювання економічної мобільності.

Враховуючи складність безпекового, політичного та соціально-економічного контексту, пріоритети регулювання економічної мобільності МСП в Україні слід визначати за принципами обмеженого вибору драйверів змін, ефективності реформ, синергії національного та міжнародного досвіду, а також регіоналізації. Візією державної економічної політики має стати активне зростання мобільності підприємств, що відрізняється від інших цілей (формування, посилення, стабілізація, зниження), оскільки передбачає активізацію процесів для досягнення очікуваних результатів. Пріоритети економічної мобільності малого і середнього бізнесу слід поділяти за видами: (а) організаційна – зменшення частки «заморожених» підприємств, стимулювання масштабування діяльності малих підприємств до рівня середніх, збільшення тривалості функціонування з медіаною понад 5 років, розвиток різних форм співпраці; (б) функціональна – підвищення якісних показників через збільшення реалізації інноваційної продукції, забезпечення лідерства у smart-спеціалізації регіону, диверсифікація діяльності з урахуванням потреб економіки воєнного періоду та повоєнного відновлення; (в) просторова – ефективна релокація в межах регіону, розвиток територіальних центрів економічної активності, зниження потенціалу відтоку бізнесу за кордон, стимулювання експортної діяльності та формування механізмів спільного підприємництва з іноземними компаніями у транскордонному регіоні.

На наше переконання, стратегічні пріоритети зростання економічної мобільності МСП у довгостроковій перспективі мають забезпечувати їхню життєздатність, тоді як короткострокові ефекти відображають рівень стійкості підприємств. Життєздатність визначається внутрішніми та зовнішніми детермінантами. До внутрішніх віднесемо: засновницькі параметри (бізнес-ідея, менеджмент, стратегія, організаційна структура), результати діяльності (прибутковість, масштаби, інноваційність, диверсифікація, стратегічна диференціація, імідж, конкурентоспроможність), партнерські досягнення (стійка система співробітництва та надійна клієнтська база), а також антикризові механізми (фінансові та кадрові резерви,

страхування, резерви для безперервності бізнесу). До зовнішніх факторів, на наш погляд, важливо включити: підтримуючі параметри (ринкова конкуренція, доступ до ресурсів, інноваційна інфраструктура, податкові та кредитні стимули, гранти, публічна та децентралізована регуляторна політика, освітня підготовка підприємців) і антикризові заходи (мобілізація ресурсів для створення підприємств за необхідністю та можливістю, розвиток неформального інституційного середовища). Встановлення цих детермінант дозволяє визначити економічну мобільність як базову умову забезпечення життєздатності МСП.

У системі інструментів підвищення економічної мобільності малих і середніх підприємств необхідне запровадження трьох стовпів підтримки підприємництва, що відповідає практикам ЄС і формує основу для реалізації регіональної політики у секторі МСП. Стовпи включаємо: (1) «верховенство права» – пріоритет захищеності, відповідальності та справедливої конкуренції; (2) «дерегуляція» – розвиток інституційної довіри, фінансової дисципліни та публічно-приватного партнерства; (3) «публічне врядування» – децентралізація, моніторинг та міжнародне співробітництво. Аналіз міжнародних індексів верховенства права, економічної свободи та демократичних стандартів підтверджує значні розриви України з країнами ЄС, що визначає стовпи підтримки підприємництва як ключовий фактор економічного та політичного «виживання» на шляху інтеграції.

Вважаємо, що інструментами підвищення економічної мобільності, які базуються на програмно-цільовому підході та враховують переваги тих, чи інших регіонів країни, мають стати: податкове адміністрування через консультативні органи, інституційні регулятори (Агенція регіонального розвитку, торгово-промислова палата), партнерські мережі та інфраструктура підтримки (бізнес-інкубатори, хаби, регіональні фонди, науково-технологічні об'єкти). Акцент робиться на формуванні інституційної екосистеми на інклюзивних засадах, забезпеченні доступності підтримки для всіх підприємств, розробці дорожніх карт для приєднання до екосистеми та активній участі в партнерствах, включно з міжнародним співробітництвом. Пріоритети розвитку реалізуються через програмно-цільове планування, інституційні та інформаційні інструменти, менеджмент підприємств, функціональні та конкурентоспроможні індустріальні парки, а також заходи підтримки експортної діяльності.

Попри те, комплексна програма розвитку МСП регіонів України має передбачати коротко-, середньо- та довгострокові цілі: підтримку створення та масштабування активних підприємств, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, розвиток інновацій та активізація міжнародної діяльності, включно з підтримкою релокованих підприємств. Особливу увагу потрібно приділити стимулюванню масштабування, інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості та забезпеченню цифрового і «зеленого» переходу. Реалізація програми спрямована на формування активної спільноти підприємців, системні інституційні зрушення та забезпечення стійкого розвитку регіону через підвищення економічної мобільності МСП.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід констатувати, що в умовах повномасштабної війни економічна мобільність стає для малих і середніх підприємств не допоміжною характеристикою, а ключовою умовою збереження їх життєздатності. Підприємствам доцільно цілеспрямовано формувати внутрішній потенціал мобільності, орієнтуючись на гнучкість бізнес-моделі, модульність виробничих процесів і здатність до швидкої зміни локації, форматів діяльності та каналів взаємодії з клієнтами і партнерами. Практично це означає зменшення залежності від одного ринку, одного постачальника або одного фізичного простору, а також перехід до адаптивних форм організації праці й управління.

Важливим напрямом підвищення економічної мобільності для МСП є активне використання цифрових інструментів та інституційних можливостей воєнного часу. Підприємствам варто інвестувати у цифровізацію операцій, електронну комерцію, дистанційні сервіси та автоматизацію управлінських процесів, що знижує транзакційні витрати і спрощує масштабування діяльності. Паралельно доцільним є залучення альтернативних фінансових ресурсів — грантових програм, міжнародної технічної допомоги, пільгового кредитування, програм релокації та партнерських мереж, які підсилюють фінансову й організаційну гнучкість бізнесу.

У стратегічному вимірі підвищення економічної мобільності потребує від малих і середніх підприємств переосмислення підходів до розвитку та управління ризиками. МСП доцільно переходити від реактивної поведінки до проактивного планування сценаріїв, формування резервів адаптації та розвитку компетенцій швидкого перепрофілювання. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати втрати в умовах війни, а й використати кризові виклики як можливості для оновлення, зміцнення конкурентних позицій та інтеграції у повоєнну модель економічного зростання України.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері стосуються розробки методології аналізування стану економічної мобільності малих і середніх підприємств в умовах критично високого рівня макроекономічної нестабільності.

Література

1. Андронік О. Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(39). С. 144–154.
2. Бавико О. Є. Необхідність державного регулювання підприємництва та механізми його здійснення. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5985>.
3. Багорка М. О., Білоткач М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21.
4. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Аналізування форми та видів економічного механізму стимулювання розвитку та мобільності малого і середнього бізнесу регіону в умовах євроінтеграції України. *Modelling The Development of Economic Systems*. 2025. № 1. С. 388–393. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50>
5. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Методико-прикладні положення економічної мобільності як умови забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 152–156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25>
6. Грановська І. В. Сучасний стан розвитку оподаткування малого бізнесу в Україні. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-18>.
7. Князевич А. О. Організаційно-правові основи регулювання процесів релокації українських підприємств в умовах війни. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 9–14. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.9>
8. Малик І. П., Мохонько Г. А. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2012. Вип. 9. С. 29–34.
9. Міца В. В. Розвиток інфраструктури підтримки малого підприємництва в регіоні (на прикладі Закарпатської області). *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки*. 2018. Том 4, № 30. С. 41–44.
10. Портянко Т. М., Кучеренко В. С. Роль плану забезпечення безперервності бізнесу під час впровадження комп'ютеризованих систем на фармацевтичних підприємствах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. № 2. Том 31(70). Ч. 1. С. 152–156. <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.2-1/24>
11. Скорик Г. І., Барінов В. В., Тревого О. І. Ефективність функціонування та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2008. Вип. 6. С. 12–21.
12. Ткаченко Т. П., Коляденко І. І. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 152–158.

References

1. Andronik, O. L. (2020). The impact of taxation on the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Economics and Management Organization*, no. 3(39), pp. 144–154.
2. Bavyko, O. Ye. (2017). The necessity of state regulation of entrepreneurship and mechanisms of its implementation. *Efficient Economy*, no. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5985>.
3. Bahorka, M. O., Bilotkach, M. O. (2009). Diversification as a factor of increasing enterprise efficiency in modern conditions. *Investments: Practice and Experience*, no. 10, pp. 17–21.
4. Vasylytsiv, T. G., Vyhovskiy, O. O. (2025). Analysis of forms and types of economic mechanisms for stimulating the development and mobility of small and medium-sized businesses in the region under Ukraine's European integration. *Modelling the Development of Economic Systems*, no. 1, pp. 388–393. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50>
5. Vasylytsiv, T. G., Vyhovskiy, O. O. (2023). Methodological and applied provisions of economic mobility as a condition for ensuring enterprise economic security in crisis conditions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 5(322), pp. 152–156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25>
6. Hranovska, I. V. (2021). The current state of small business taxation development in Ukraine. *Economics and Entrepreneurship*, no. 3. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-18>.
7. Knyazevych, A. O. (2022). Organizational and legal foundations for regulating relocation processes of Ukrainian enterprises under wartime conditions. *Economy and State*, no. 8, pp. 9–14. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.9>
8. Malyk, I. P., Mokhonko, H. A. (2012). Development of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "KPI"*, iss. 9, pp. 29–34.
9. Mitsa, V. V. (2018). Development of infrastructure for supporting small entrepreneurship in the region (the case of Zakarpattia region). *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, vol. 4, no. 30, pp. 41–44.
10. Portianko, T. M., & Kucherenko, V. S. (2020). The role of business continuity planning during the implementation of computerized systems at pharmaceutical enterprises. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Technical Sciences*, no. 2, vol. 31(70), part 1, pp. 152–156. <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.2-1/24>
11. Skoryk, H. I., Barinov, V. V., Trevohe, O. I. (2008). Efficiency of functioning and prospects for the development of small entrepreneurship in Ukraine. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, issue 6, pp. 12–21.
12. Tkachenko, T. P., Koliadenko, I. I. (2016). Features of small entrepreneurship development in Ukraine. *Modern Problems of Economics and Entrepreneurship*, issue 18, pp. 152–158.