

Гудзь Ю.Ф.

доктор економічних наук, професор,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>

Бабій В.М.

аспірант,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2153-6947>

Gudz Iurii

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Private Higher Educational Establishment "European University"

Babii Vladyslav

Postgraduate Student,  
Private Higher Educational Establishment "European University"

## МЕХАНІЗМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади запровадження антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану як ключового інструменту забезпечення їх виживання, стабільного функціонування та відновлення. Обґрунтовано, що в сучасних умовах воєнної агресії, економічної нестабільності, зростання фінансових і операційних ризиків, порушення виробничо-логістичних зв'язків та скорочення платоспроможного попиту антикризове управління набуває стратегічного значення для збереження економічної стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу. Розкрито сутність поняття «антикризове управління», визначено його роль у системі управління підприємством, а також окреслено основні принципи, функції та етапи його впровадження з урахуванням специфіки діяльності МСП у воєнний період. У процесі дослідження проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до формування систем антикризового управління, фінансового оздоровлення, управління ризиками та адаптації бізнес-моделей. Узагальнено сучасні наукові дослідження, у яких акцент зроблено на підвищенні гнучкості управління, диверсифікації джерел фінансування, цифровізації бізнес-процесів, використанні сценарного планування та інструментів оперативного моніторингу кризових загроз. Особливу увагу приділено впливу воєнних, макроекономічних і соціальних факторів на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, що зумовлює необхідність швидкого реагування та адаптації управлінських рішень. У статті ідентифіковано основні проблеми запровадження антикризового управління МСП, зокрема: обмеженість фінансових ресурсів, зниження ліквідності, кадрові втрати, невизначеність ринкового середовища, недостатній рівень управлінських компетенцій і використання сучасних аналітичних інструментів. Обґрунтовано доцільність удосконалення механізму антикризового управління шляхом впровадження системи ранньої діагностики кризових явищ, ризик-орієнтованого підходу, цифрових управлінських рішень, а також посилення державної та інституційної підтримки підприємств. Зроблено висновок, що ефективне запровадження антикризового управління в умовах воєнного стану є необхідною передумовою збереження життєздатності підприємств малого та середнього бізнесу, мінімізації втрат та формування основ для їх подальшого розвитку в післявоєнний період. Отримані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності МСП та в подальших наукових дослідженнях з проблем антикризового управління і відновлення бізнесу.

**Ключові слова:** антикризове управління, малий та середній бізнес, воєнний стан, ризики, економічна стійкість, адаптивність, ефективність діяльності, механізм антикризове управління.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, що характеризуються воєнним станом, високим рівнем економічної нестабільності, зростанням фінансових і операційних ризиків, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, скороченням платоспроможного попиту

та посиленням невизначеності зовнішнього середовища, особливої актуальності набуває проблема запровадження ефективного антикризового управління. Саме малий і середній бізнес є найбільш уразливим до кризових явищ через обмеженість ресурсів, залежність від локальних ринків і низький рівень фінансової стійкості, що зумовлює потребу



в цілеспрямованих управлінських рішеннях, орієнтованих на виживання та адаптацію до екстремальних умов господарювання.

Антикризове управління виступає ключовим інструментом забезпечення безперервності діяльності підприємств, збереження їх економічної стійкості та мінімізації негативних наслідків кризових і воєнних чинників. Водночас на практиці значна частина підприємств малого та середнього бізнесу антикризового управління, несвоєчасною ідентифікацією кризових загроз, неузгодженістю оперативних і стратегічних управлінських рішень, а також обмеженим використанням сучасних методів фінансової діагностики, ризик-менеджменту та сценарного планування.

Додатковими ускладнюючими факторами є дефіцит фінансових ресурсів, кадрові втрати, зниження ліквідності, проблеми доступу до кредитування, а також недостатній рівень управлінських компетенцій і цифровізації бізнес-процесів. В умовах воєнного стану ці проблеми загострюються, оскільки підприємства змушені функціонувати в режимі постійної невизначеності, швидких змін регуляторного середовища та підвищених ризиків господарської діяльності, що суттєво знижує ефективність традиційних підходів до управління.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню підприємствами, питання його практичного запровадження з урахуванням специфіки малого та середнього бізнесу, впливу воєнного стану, необхідності оперативного реагування та адаптації управлінських механізмів залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на теоретичне обґрунтування та розроблення дієвих практичних підходів до запровадження антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі проблема запровадження антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану розглядається крізь призму стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, фінансової стійкості, цифрової трансформації та забезпечення бізнес-резильєнтності. Українські й зарубіжні дослідники наголошують, що саме малий і середній бізнес є найбільш уразливим до воєнних і кризових викликів, що зумовлює потребу в системних, адаптивних і превентивних управлінських рішеннях.

Так, у роботі В. Щербак та ін. обґрунтовано, що антикризове управління МСП в умовах війни має ґрунтуватися на підвищенні фінансової гнучкості, диверсифікації джерел фінансування та впровадженні інструментів управління фінансовими ризиками, що сприяє зростанню стійкості підприємств до зовнішніх шоків [1]. Подібного підходу дотримуються Н. Насад і С. Терещук, які акцентують увагу на необхідності інтеграції ризик-менеджменту

в систему антикризового управління підприємствами з метою своєчасної ідентифікації кризових загроз і мінімізації їх наслідків у період воєнних дій [2].

Питання формування та використання інструментів антикризового управління в умовах воєнного стану досліджуються у працях С. Пузирьова, де наголошується на ролі стратегічного планування, адаптивних організаційних структур і механізмів економічної безпеки підприємств [3]. У свою чергу Р. Шаранов розглядає антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах, підкреслюючи важливість оптимізації внутрішніх процесів, збереження кадрового потенціалу та швидкої трансформації бізнес-моделей [4].

Значний науковий інтерес викликають дослідження, присвячені забезпеченню резильєнтності малого та середнього бізнесу в кризових умовах. Так, у роботі Н. Копорчич та ін. узагальнено міжнародний досвід формування стійкості МСП під час криз, де ключовими чинниками визначено гнучкість управління, мережеву взаємодію та інноваційну активність підприємств [5]. Вплив воєнних дій на підприємницьку активність і функціонування малого бізнесу також аналізується в дослідженні Д. Одреч та ін., у якому доведено суттєве зниження рівня підприємництва в умовах війни та необхідність державної підтримки як елементу антикризового управління [6].

Окрему групу становлять праці, присвячені кооперації та сталості МСП у кризових умовах. Так, А. Замфіраче та ін. обґрунтовують доцільність розвитку партнерських і колаборативних моделей як інструментів підвищення стійкості підприємств у період криз і воєнних загроз [7]. Стратегічні аспекти антикризового управління в післявоєнному та воєнному контексті висвітлюються у дослідженні М. Федик, де підкреслюється необхідність адаптивного стратегічного мислення та довгострокового бачення розвитку бізнесу [8].

Зарубіжні дослідники також звертають увагу на роль цифрових технологій як інструменту антикризового управління. Так, А. Mishrif і А. Khan доводять, що впровадження цифрових рішень і технологічних інновацій є одним із ключових чинників виживання МСП у кризових умовах [9]. У роботі Р. Kotsios підкреслюється значення управлінських компетенцій, лідерства та розвитку навичок резильєнтності як основи ефективного антикризового управління малим і середнім бізнесом [10].

Узагальнення результатів аналізу наукових публікацій свідчить про зростання уваги до проблеми антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Водночас відсутність комплексних моделей, що поєднують стратегічне управління, ризик-менеджмент, цифровізацію та інституційну підтримку, зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Мета статті.** Метою дослідження є розглянути теоретико-методичні засади запровадження

антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану як ключового інструменту забезпечення їх виживання, стабільного функціонування та відновлення.

**Результати дослідження.** Антикризове управління займає ключове місце в системі управління підприємствами малого та середнього бізнесу, оскільки саме від своєчасності, комплексності та обґрунтованості антикризових рішень залежить збереження платоспроможності, безперервності діяльності та конкурентоспроможності підприємств. В умовах воєнного стану, що супроводжується різким зростанням фінансових, операційних і логістичних ризиків, руйнуванням інфраструктури, втратою ринків збуту та нестабільністю регуляторного середовища, антикризове управління перестає бути реактивним інструментом і трансформується у стратегічний механізм забезпечення життєздатності бізнесу. Як зазначають дослідники, системний і превентивний підхід до антикризового управління дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу адаптуватися до екстремальних умов функціонування та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ [1; 2].

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається рівнем узгодженості стратегічних і оперативних управлінських рішень, а також здатністю керівництва підприємства своєчасно ідентифікувати кризові загрози. На практиці МСП часто стикаються з проблемами фрагментарного управління, відсутності систем ранньої діагностики криз, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і недостатнього використання інструментів ризик-менеджменту. Дослідження підтверджують, що підприємства, які впроваджують комплексні антикризові механізми з елементами фінансового моніторингу та сценарного планування, демонструють вищий рівень стійкості та швидше відновлюють господарську діяльність у кризових умовах порівняно з підприємствами, де управління має ситуативний характер [1; 3; 6].

У науковій літературі антикризове управління трактується як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ з метою забезпечення стабільності й розвитку підприємства. При цьому в умовах воєнного стану акцент переноситься з короткострокової стабілізації на забезпечення адаптивності бізнес-моделі та формування довгострокової резильєнтності. Як підкреслюють науковці, ефективне антикризове управління МСП має поєднувати фінансові, організаційні, кадрові та стратегічні інструменти, орієнтовані не лише на зниження втрат, а й на створення умов для подальшого розвитку [4; 5].

Важливу роль у системі антикризового управління відіграє фінансова складова, оскільки саме фінансова нестабільність є однією з головних причин кризових станів підприємств малого та середнього бізнесу. У сучасних дослідженнях наголошується на необхідності підвищення фінансової

гнучкості, балансування грошових потоків, диверсифікації джерел фінансування та формування резервів ліквідності як базових елементів антикризового управління в умовах війни [1; 6]. Втрата доступу до традиційних фінансових ресурсів змушує МСП переглядати фінансові стратегії та активніше використовувати альтернативні інструменти підтримки.

Окрему увагу в наукових публікаціях приділено стратегічному аспекту антикризового управління. Так, дослідники підкреслюють, що в умовах воєнного стану антикризові заходи мають бути інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства, а не обмежуватися короткостроковими рішеннями з виживання [3; 8]. Стратегічна орієнтація антикризового управління дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу не лише зберегти операційну діяльність, а й створити передумови для відновлення та зростання в післявоєнний період.

Суттєве значення в сучасних умовах має цифровізація як інструмент антикризового управління. У дослідженнях доведено, що впровадження цифрових технологій, онлайн-каналів збуту, автоматизованих систем обліку та аналітики сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і зниженню вразливості МСП до кризових впливів [9; 10]. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати взаємодію з клієнтами й партнерами навіть в умовах воєнних обмежень.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що запровадження антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану має здійснюватися на основі комплексного методологічного підходу, який поєднує стратегічне управління, фінансову стабілізацію, ризик-менеджмент і цифрову трансформацію. Такий підхід дозволяє розглядати антикризове управління як цілісну систему, здатну забезпечити адаптацію МСП до високої невизначеності зовнішнього середовища та сформувати основу для їх подальшого розвитку [5; 7].

Формування ефективного механізму антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану потребує системного підходу, який поєднує стратегічні, фінансові, організаційні та інституційні інструменти управління. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, постійної зміни рівня ризиків і обмеженості ресурсів антикризове управління має бути орієнтоване не лише на подолання поточних кризових проявів, а й на формування довгострокової адаптивності та стійкості бізнесу.

Запропонований механізм антикризового управління МСП ґрунтується на поєднанні системного, процесного, адаптивного та ризик-орієнтованого підходів. Він розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, функціонування якої визначається взаємодією внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень, що суттєво посилюються в умовах воєнного стану [3; 8].

Вхідним елементом механізму антикризового управління є зовнішнє середовище, яке формує сукупність загроз і обмежень для діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. До ключових чинників зовнішнього впливу належать воєнні дії, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансових ринків, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зміни податкового та регуляторного середовища, а також зниження купівельної спроможності населення.

Саме комплексний вплив цих чинників зумовлює необхідність переходу від традиційних форм управління до антикризових моделей, орієнтованих на швидке реагування, гнучкість і адаптацію управлінських рішень. Науковці наголошують, що ігнорування впливу зовнішніх кризових факторів призводить до зростання вразливості МСП та втрати ними економічної стійкості.

Цільовий блок визначає стратегічні орієнтири антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану та забезпечує їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Основними цілями антикризового управління є:

- забезпечення безперервності господарської діяльності;
- збереження платоспроможності та фінансової стійкості;
- мінімізація втрат і негативних наслідків кризових явищ;
- адаптація бізнес-моделі до умов воєнного середовища;
- формування передумов для відновлення Т в післявоєнний період [3; 8].

Чітке формулювання цілей дозволяє уникнути фрагментарності антикризових заходів і спрямувати управлінські рішення на досягнення довгострокових результатів, а не лише короткострокового виживання бізнесу. Як зазначається в наукових дослідженнях, саме стратегічна спрямованість антикризового управління є ключовою умовою підвищення резильєнтності МСП.

Функціональний блок механізму антикризового управління охоплює основні управлінські функції: діагностику, планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Діагностика передбачає своєчасне виявлення кризових симптомів, оцінювання фінансового стану, рівня ліквідності, платоспроможності та ризиків діяльності підприємства. Науковці підкреслюють, що впровадження систем ранньої діагностики криз є необхідною умовою ефективного антикризового управління в умовах війни.

Планування в межах антикризового управління передбачає розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, бюджетування в умовах невизначеності, визначення пріоритетів використання обмежених ресурсів і формування резервів. Організація полягає у перерозподілі повноважень, оптимізації організаційної структури та забезпеченні гнучкості управління. Координація забезпечує узгодженість дій між

підрозділами підприємства та зовнішніми стейкхолдерами. Контроль як завершальна функція антикризового управління дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські рішення з урахуванням змін зовнішнього середовища. Ресурсний блок механізму антикризового управління спрямований на забезпечення раціонального використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів підприємства. В умовах воєнного стану особливого значення набуває фінансова складова, оскільки дефіцит оборотних коштів і зниження ліквідності є основними загрозами для МСП.

Фінансовий блок передбачає балансування грошових потоків, оптимізацію витрат, реструктуризацію зобов'язань, диверсифікацію джерел фінансування та використання державних програм підтримки бізнесу. Як доводять дослідники, саме підвищення фінансової гнучкості дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу знизити ймовірність банкрутства в кризових умовах. Важливим елементом сучасного механізму антикризового управління є інформаційно-цифровий блок, який забезпечує оперативний доступ до управлінської інформації та підтримує прийняття рішень. У наукових працях зазначається, що цифровізація бізнес-процесів, використання онлайн-каналів збуту, автоматизованих систем обліку та аналітики суттєво підвищують адаптивність МСП у кризових умовах. Цифрові інструменти дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку, здійснювати моніторинг ключових показників діяльності та швидко реагувати на зміни ринкового середовища, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Результативний блок механізму антикризового управління відображає досягнення поставлених цілей і включає оцінювання рівня фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Наявність ефективного зворотного зв'язку дозволяє коригувати антикризові заходи відповідно до змін зовнішнього середовища та накопиченого управлінського досвіду. Узагальнення наукових підходів свідчить, що запропонований механізм антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану забезпечує цілісне бачення процесу управління кризами та створює передумови для відновлення й сталого розвитку бізнесу в післявоєнний період.

Пропонується ввести інтегральний показник ризикостійкості, який ґрунтується на поєднанні фінансової, операційної, логістичної, кадрової та безпекової складових, які є критичними для підприємств в умовах воєнного стану. Такий підхід дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Інтегральний показник ризикостійкості формується на основі: системи часткових показників, їх нормалізації, зважування за рівнем значущості, агрегування в єдиний узагальнений індекс. Часткові показники ризикостійкості відображена в таблиці 1.

Таким чином, введення інтегрального показника ризикостійкості, який поєднує ключові складові

## Часткові показники ризикостійкості

Показник оцінювання	Зміст
Фінансова стійкість	Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність утримувати платоспроможність, ефективно керувати грошовими потоками і зберігати фінансову стабільність під час кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. Ліквідність – здатність підприємства швидко та без значних втрат перетворювати активи в грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Важливою є здатність підтримувати достатній рівень ліквідних активів у нестабільних умовах. Грошові потоки – оцінка стабільності та рівномірності надходжень і витрат грошових коштів, а також здатність підприємства підтримувати безперервний рух капіталу. Боргове навантаження – рівень заборгованості підприємства перед зовнішніми кредиторами. В умовах воєнного стану важливо контролювати борги, оскільки високий рівень боргового навантаження може призвести до банкрутства.
Операційна стійкість	Операційна стійкість визначає здатність підприємства продовжувати свою діяльність, забезпечувати безперервність виробничих і управлінських процесів, навіть під час екстремальних ситуацій. Безперервність робіт – оцінка здатності підприємства продовжувати свою діяльність у складних умовах, зокрема, під час перебоїв з енергопостачанням, відсутності матеріальних ресурсів або обмежень на працю. Виконання проектів – можливість реалізовувати поточні проекти, адаптуючи їх до умов воєнного стану. Це включає перегляд термінів, зменшення витрат або перенесення певних етапів проектів, збереження їхньої життєздатності.
Логістична стійкість	Логістична стійкість характеризує здатність підприємства ефективно управляти ланцюгами постачання і доставкою товарів навіть за умов порушення нормальних транспортних шляхів або логістичних процесів. Доступність постачання – здатність забезпечити своєчасне і безперебійне постачання необхідних матеріалів і ресурсів для продовження виробничих і бізнес-процесів. Диверсифікація – ступінь розмаїття джерел постачання, маршрутів доставки, постачальників, що знижує залежність від конкретного постачальника або транспортного шляху і мінімізує ризики у разі обмеження доступу до важливих ресурсів.
Кадрова стійкість	Кадрова стійкість визначає здатність підприємства зберігати ключових співробітників, підтримувати їхній мотиваційний рівень і адаптувати робочі процеси до нових умов в умовах воєнного стану. Збереження персоналу це здатність утримувати кваліфікованих працівників, навіть за умови значних змін або переміщення підприємства. Оцінюються рівень плинності кадрів, наявність програм для підтримки персоналу та їх залучення в складних умовах. Мобільність – здатність швидко переміщати або перерозподіляти кадри для забезпечення безперервності бізнес-процесів, а також адаптація працівників до змін в умовах роботи.
Безпекова адаптивність	Безпекова адаптивність характеризує здатність підприємства працювати в умовах фізичних загроз і небезпек, таких як обстріли, руйнування інфраструктури або зниження рівня безпеки. Робота в умовах обстрілів – здатність підприємства підтримувати діяльність навіть під час активних військових дій, організація евакуаційних заходів і захисту персоналу. Релокація – здатність підприємства оперативного переміщатися або адаптувати виробничі потужності до нових безпечних місць, зокрема в разі загрози фізичної руйнації основних об'єктів або зниження доступу до інфраструктури.

Джерело: сформовано авторами

(фінансову, операційну, логістичну, кадрову та безпекову) дозволяє всебічно оцінювати стійкість підприємства в умовах воєнного стану, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Впровадження інтегрального показника ризикостійкості забезпечує можливість більш точного моніторингу та управління потенційними загрозами, що виникають на різних етапах діяльності підприємства.

Формування показника ґрунтується на системі часткових індикаторів, які нормалізуються та зважуються за рівнем значущості, що дозволяє агрегувати їх в єдиний узагальнений індекс. Це дає змогу отримати об'єктивну і зрозумілу оцінку рівня ризикостійкості підприємства, а також визначити пріоритетні напрямки для удосконалення управління в умовах кризи. Запропонована методологія може бути ефективно використана для моніторингу та

підвищення стійкості підприємств малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, а також для оптимізації стратегій управління ризиками.

**Висновки.** У статті обґрунтовано важливість запровадження антикризового управління для малих та середніх підприємств в умовах воєнного стану. Зокрема, відзначено необхідність адаптації існуючих підходів до управління ресурсами та ризиками в умовах підвищеного рівня невизначеності та нестабільності. Доведено, що ефективне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами є основою для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкості малих та середніх підприємств навіть в умовах кризових ситуацій.

Аналіз наукових підходів дозволив сформулювати цілісну концепцію антикризового управління, що включає ідентифікацію ключових ризиків,

формування стратегічних резервів та використання сучасних методів управління, таких як цифровізація, автоматизація процесів та інтеграція ризик-менеджменту. Запропонований механізм адаптивного управління, що орієнтується на швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та максимальне використання внутрішніх резервів.

Результати дослідження показали, що у період воєнного стану найбільш ефективними є підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти для моніторингу та управління ризиками, зокрема ERP-системи та аналітичні платформи для

обробки великих даних. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті та пропозиції, мінімізуючи вплив непередбачуваних обставин на фінансову стабільність підприємства.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що антикризове управління для малих та середніх підприємств в умовах воєнного стану має стати пріоритетом, а запропоновані методи та моделі можуть бути успішно адаптовані до специфіки різних галузей для забезпечення їх стійкості та розвитку навіть у найскладніших економічних умовах.

#### Список використаних джерел:

1. Shcherbak V., Dorokhov O., Dorokhova L., Vzhytynska K., Yatsenko V., Yermolenko O. Financial risk management and resilience of small enterprises amid the wartime crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. Vol. 19, No. 1. P. 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
2. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств у період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
3. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. Вип. 78. С. 153–161. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>
4. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 34. С. 245–252. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>
5. Koporcic N., Kukkamalla P. K., Markovic S., et al. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*. 2026. Vol. 20. P. 301–329. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
6. Audretsch D. B., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The economic costs of the Russia–Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2023. Vol. 12, No. 4. P. 567–586. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2023-0021>
7. Zamfirache A., Dragomir C.-C., Albu R.-G., Foris T. Collaborative actions to support SMEs' sustainability in times of crisis. *Journal of Business Economics and Management*. 2025. Vol. 26, No. 3. P. 621–643. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2025.23777>
8. Fedyk M. Strategic management in times of crisis: Adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine. *Philosophy and Governance*. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
9. Mishrif A., Khan A. Technology adoption as a survival strategy for small and medium enterprises during crises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12. Art. 53. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00317-9>
10. Kotsios P. Business resilience skills for small and medium-sized enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12. Art. 37. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>

#### References:

1. Shcherbak, V., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Vzhytynska, K., Yatsenko, V., & Yermolenko, O. (2026). Financial risk management and resilience of small enterprises amid the wartime crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 19 (1), 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
2. Nasad, N. V., & Tereshchuk, S. A. (2025). Anti-crisis risk management in enterprises during wartime. *Ukrainian Economic Journal*, 8, 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
3. Puzir'ov, S. (2025). Tools for anti-crisis management of integrated business structures under martial law. *Scientific Notes of the University "KROK,"* 78, 153–161. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>
4. Sharannov, R. S. (2024). Anti-crisis business management strategies under wartime conditions. *Entrepreneurship and Innovations*, 34, 245–252. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>
5. Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., et al. (2026). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*, 20, 301–329. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
6. Audretsch, D. B., Momtaz, P. P., Motuzenko, H., & Vismara, S. (2023). The economic costs of the Russia–Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 12 (4), 567–586. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2023-0021>
7. Zamfirache, A., Dragomir, C.-C., Albu, R.-G., & Foris, T. (2025). Collaborative actions to support SMEs' sustainability in times of crisis. *Journal of Business Economics and Management*, 26 (3), 621–643. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2025.23777>
8. Fedyk, M. (2024). Strategic management in times of crisis: Adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine. *Philosophy and Governance*, 3 (4), 88–97. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>

9. Mishrif, A., & Khan, A. (2023). Technology adoption as a survival strategy for small and medium enterprises during crises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 53. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00317-9>
10. Kotsios, P. (2023). Business resilience skills for small and medium-sized enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 37. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>

### MECHANISM FOR INTRODUCING ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES UNDER MARTIAL LAW

**Summary.** The article examines the theoretical and methodological principles of implementing anti-crisis management for small and medium-sized businesses in martial law as a key tool for ensuring their survival, stable functioning and recovery. It is substantiated that in modern conditions of military aggression, economic instability, increased financial and operational risks, disruption of production and logistics ties and reduction of solvent demand, anti-crisis management acquires strategic importance for maintaining the economic stability of small and medium-sized businesses. The essence of the concept of "anti-crisis management" is revealed, its role in the enterprise management system is determined, and the main principles, functions and stages of its implementation are outlined, taking into account the specifics of SME activities during wartime. In the process of the study, the scientific approaches of domestic and foreign scientists to the formation of anti-crisis management systems, financial recovery, risk management and adaptation of business models are analyzed. Modern scientific research is summarized, which focuses on increasing management flexibility, diversifying sources of financing, digitalization of business processes, using scenario planning and tools for operational monitoring of crisis threats. Particular attention is paid to the impact of military, macroeconomic and social factors on the activities of small and medium-sized businesses, which necessitates a rapid response and adaptation of management decisions. The article identifies the main problems of implementing anti-crisis management in SMEs, in particular: limited financial resources, reduced liquidity, personnel losses, uncertainty of the market environment, insufficient level of management competencies and the use of modern analytical tools. The feasibility of improving the anti-crisis management mechanism by implementing a system of early diagnosis of crisis phenomena, a risk-oriented approach, digital management decisions, as well as strengthening state and institutional support for enterprises is substantiated. It is concluded that the effective implementation of crisis management in martial law is a necessary prerequisite for maintaining the viability of small and medium-sized businesses, minimizing losses and forming the basis for their further development in the post-war period. The obtained theoretical generalizations and practical recommendations can be used in the management of SMEs and in further scientific research on the problems of crisis management and business recovery.

**Keywords:** crisis management, small and medium-sized businesses, martial law, risks, economic stability, adaptability, efficiency of activity, crisis management mechanism.

*Стаття надійшла: 13.11.2025*

*Стаття прийнята: 27.11.2025*

*Стаття опублікована: 30.12.2025*