

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-10>

УДК 005.334:334.012.64

Ушкаренко Ю.В.

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>
E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності питання забезпечення стійкості малого бізнесу набуває особливої актуальності. Малі підприємства відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, формування конкурентного середовища та стимулювання інноваційної діяльності. Водночас цей сектор економіки є найбільш уразливим до впливу кризових явищ, що зумовлює необхідність застосування ефективних механізмів антикризового управління. У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти антикризового управління малим бізнесом. Встановлено, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасної діагностики кризових явищ, гнучкості управлінських рішень, здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту.

Ключові слова: малий бізнес, антикризове управління, кризовий менеджмент, економічна стійкість, підприємництво, стратегічна адаптація, фінансування, інституційне середовище.

Ushkarenko Iuliia. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND STRATEGIC APPROACHES TO ENSURING ECONOMIC RESILIENCE

In the current conditions of economic instability, increasing competition, and the impact of global crisis phenomena, the issues of effective crisis management of enterprises are becoming particularly relevant. Small businesses represent one of the most vulnerable sectors of the economy, as their activities largely depend on changes in the external environment, access to financial resources, market conditions, and the institutional framework of operation. In this regard, the formation of effective management mechanisms aimed at the timely identification of crisis situations, prevention of their negative consequences, and ensuring the sustainable development of enterprises becomes especially important. The purpose of the article is to generalize theoretical approaches to understanding the essence of crisis management and to substantiate the main stages of forming a system of anti-crisis measures in the activities of small businesses. In the course of the study, scientific approaches to the interpretation of the concept of "crisis management" are analyzed, its main functions and role in ensuring the stability of enterprises in conditions of economic instability are determined. Particular attention is paid to the study of the specific features of crisis manifestations in the activities of small enterprises, which often arise under the influence of both internal management problems and external economic factors. The article identifies the key stages of implementing crisis management, including monitoring of enterprise activities and analysis of the external environment, comprehensive diagnosis of the financial and non-financial condition of the business, identification and systematization of problems, development of strategic directions for overcoming crisis phenomena, implementation of management decisions, and evaluation of the effectiveness of the measures taken. It is substantiated that an effective crisis management system should be based on a strategic approach that involves not only responding to crises but also their timely forecasting and the formation of mechanisms for adapting enterprises to changes in the external environment. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the efficiency of small business management, strengthen their competitive positions, and ensure the stability of their functioning in conditions of crisis phenomena.

Key words: small business, crisis management, anti-crisis management, economic resilience, entrepreneurship, strategic adaptation, financing, institutional environment.

Постановка проблеми. Малий бізнес відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності світової економічної системи. Він виступає не лише джерелом інновацій та податкових надходжень, а й важливим соціальним амортизатором. Малі підприємства забезпечують зайнятість населення,

стимулюють інноваційну активність та сприяють розвитку конкурентного середовища. Проте специфіка малого підприємництва – обмеженість капіталу, вузька спеціалізація та висока залежність від ринкової кон'юнктури – робить його надзвичайно вразливим до кризових явищ. Зарубіж-

ний досвід свідчить, що в періоди глобальних потрясінь саме малі фірми демонструють найвищі показники волатильності та ризику банкрутства. Дослідження стратегій антикризової поведінки, що застосовуються в розвинених країнах, є необхідним для розробки вітчизняних моделей адаптації малого і середнього бізнесу до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кризового менеджменту активно досліджується у працях зарубіжних науковців [4; 5; 6; 9; 10]. Дослідники розглядають кризове управління як комплекс заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій, їх подолання та відновлення діяльності підприємства після негативних економічних потрясінь. У науковій літературі поширеним є підхід, відповідно до якого кризовий менеджмент трактується як процес трансформації діяльності підприємства на основі виявлення потенційних ризиків і проблем. Такий підхід передбачає проведення діагностики стану підприємства, виявлення слабких місць у його функціонуванні та впровадження управлінських рішень, спрямованих на зміну бізнес-моделі. Разом із тим низка досліджень свідчить про специфічні особливості кризового управління саме для малого бізнесу. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства мають обмежені фінансові ресурси, що значно знижує їхню здатність протистояти кризовим явищам.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад кризового менеджменту зробили українські вчені. О. Тимошенко, О. Буцька [2] досліджують механізми антикризового управління підприємствами та обґрунтовують важливість врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управлінських рішень. У працях Т. Балановської, О. Гавриш, О. Гоголі [1] антикризове управління розглядається як важлива складова стратегічного розвитку підприємства. Науковці підкреслюють, що ефективна система антикризового менеджменту повинна забезпечувати формування та підтримку конкурентних переваг підприємства, а також сприяти підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища. У своїх дослідженнях автори обґрунтовують необхідність використання сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного планування, розвитку компетентностей персоналу та впровадження маркетингових стратегій, які дозволяють підприємствам

ефективно реагувати на кризові явища та забезпечувати довгострокову стійкість їх функціонування. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема формування ефективних механізмів антикризового управління малим бізнесом залишається недостатньо дослідженою.

Метою статті є узагальнення зарубіжного досвіду антикризового управління малим бізнесом та визначення ключових стратегічних напрямів підвищення його стійкості в умовах економічних криз.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У міжнародній науковій практиці термін «кризове управління» охоплює значно ширший спектр заходів (комплекс управлінських дій, спрямованих на виявлення потенційних проблем у діяльності підприємства, їх аналіз та подальшу трансформацію бізнес-процесів), ніж традиційне «антикризове управління», яке часто зводиться до процедур банкрутства або санації.

Кризове управління передбачає не лише реагування на вже існуючі проблеми, а й формування системи попередження кризових явищ. Таким чином, воно включає кілька взаємопов'язаних етапів: прогнозування можливих кризових ситуацій; діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розробку стратегічних управлінських рішень; реалізацію заходів з відновлення діяльності.

Згідно з концепцією К. Пірсона та А. Мітроффа [8, с. 53], кризовий менеджмент – це цілісний процес, що змінює діяльність компанії на основі діагностики потенційних проблем. Ключовими елементами цієї дефініції є:

- превентивність: виявлення «слабких сигналів» майбутньої кризи;
- діагностика: застосування фінансових та нефінансових інструментів оцінки стану бізнесу;
- зміна моделі: трансформація бізнес-моделі як реакція на виявлені загрози [8, с. 55].

Особливості малого бізнесу накладають свій відбиток на цей процес. Власники малих фірм часто керуються інтуїцією, а не формалізованими стратегіями. Це породжує концепцію «відповідальності за малий розмір» (liability of smallness), де відсутність адміністративного ресурсу та фінансової «подушки» перетворює будь-які ринкові коливання на загрозу існуванню [4]. Таким чином, антикризове управління в малому бізнесі стає синонімом управління

виживанням. Оскільки вибір моделі поведінки безпосередньо впливає на виживання підприємства в умовах турбулентності, ключові розбіжності між традиційним реагуванням та стратегічним випередженням загроз систематизовано у табл. 1.

Зарубіжний досвід доводить, що антикризова поведінка малих фірм є динамічним процесом. Успіх залежить від того, наскільки швидко менеджмент перейде від пасивного спостереження до активних дій. До ключових аспектів стратегічної адаптації можна віднести:

- ринкову проактивність: фірми, які під час кризи інвестують у маркетинг та шукають нові клієнтські сегменти, демонструють кращі показники, ніж ті, що просто скорочують витрати;

- трансформацію продукту: унікальні кризи (наприклад, пандемія) змусили малий бізнес переглянути саму суть своєї пропозиції. Цифровізація послуг стала не опцією, а обов'язковою умовою збереження ринкової частки;

- гнучкість операцій: здатність малих підприємств до швидкої зміни постачальників та логістичних ланцюгів є їхньою головною перевагою перед великими корпораціями.

Зарубіжні науковці виділяють особливу роль «підприємництва можливостей» (opportunity-driven). Фірми, що виникли для задоволення конкретної ринкової ніші, мають вищий імунітет до криз порівняно з тими, що були створені через відсутність інших варіантів зайнятості.

Для малого бізнесу важливим є врахування впливу зовнішнього середовища, оскільки саме цей фактор значною мірою визначає можливості підприємства щодо подолання кризових явищ.

Антикризове управління слід розглядати як комплексний управлінський процес, за допомогою якого організація реагує на події деструктивного характеру, що можуть

негативно вплинути на її функціонування або взаємодію із зовнішнім середовищем. Водночас кризовий менеджмент не обмежується окремими управлінськими діями, а охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, які формуються в межах стратегічного підходу до управління. Такий підхід передбачає не лише реагування на кризові ситуації, але й їх своєчасне передбачення, розроблення механізмів протидії та відновлення стабільної діяльності підприємства.

У контексті функціонування малого бізнесу антикризове управління доцільно трактувати як стратегічно орієнтований процес трансформації діяльності підприємства, що ґрунтується на діагностиці потенційних ризиків і проблем. Важливою складовою такого процесу є врахування впливу інституційного середовища, яке визначає умови функціонування підприємства на різних етапах розвитку кризи: до її виникнення, під час перебігу та на етапі подолання наслідків.

Слід також враховувати, що у науковій літературі поняття «криза» часто трактується у двох значеннях [5]. З одного боку, під кризою розуміють масштабні економічні потрясіння, які впливають на функціонування економічної системи в цілому. З іншого боку, кризою може вважатися локальна проблема, що виникає в межах окремого підприємства. Для великих корпорацій ці два типи криз зазвичай розглядаються окремо, однак у сфері малого бізнесу вони часто взаємопов'язані.

Загальноекономічні кризові явища нерідко безпосередньо трансформуються у внутрішні проблеми функціонування малих підприємств. Саме тому доцільно аналізувати прояви макроекономічної нестабільності, які можуть спричинити труднощі у діяльності малого бізнесу.

Таким чином, запропоноване розуміння антикризового управління дає змогу визна-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика реактивного та проактивного підходів до антикризового управління

Параметри порівняння	Підходи до антикризового управління	
	Реактивний (традиційний)	Проактивний (сучасний)
Часовий горизонт	Починається після настання кризи	Діє безперервно (превентивно)
Ключова мета	Мінімізація збитків та виживання	Пошук нових можливостей та трансформація
Роль діагностики	Виявлення причин уже наявного краху	Пошук «слабких сигналів» та прихованих загроз
Об'єкт впливу	Окремі фінансові показники	Бізнес-модель компанії в цілому
Джерело змін	Зовнішній примус (кредитори, банкрутство)	Внутрішня стратегічна ініціатива

Джерело: складено автором на основі [8]

чити логічну послідовність формування управлінських заходів, спрямованих на подолання кризових явищ (рис. 1). До основних етапів такого процесу належать:

- здійснення моніторингу діяльності підприємства та аналізу зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації;
- проведення комплексної діагностики бізнесу, що охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти його діяльності;
- виявлення та систематизація проблем, які можуть становити загрозу для розвитку підприємства, із визначенням джерел їх виникнення (внутрішні процеси підприємства, особливості функціонування ланцюга створення вартості або зміни у зовнішньому середовищі);
- організація стратегічного процесу змін, спрямованого на подолання виявлених проблем;
- деталізація стратегічних напрямів до рівня конкретних антикризових заходів;
- прийняття управлінських рішень власником або керівником підприємства щодо трансформації бізнес-процесів;
- оцінювання результативності впроваджених заходів шляхом повторної діагностики та порівняння отриманих показників із початковими результатами;
- накопичення практичного досвіду та використання отриманих результатів для

прогнозування можливих кризових ситуацій у майбутньому.

Малі підприємства характеризуються високою чутливістю до економічних коливань. Обмеженість ресурсів, залежність від ринкової кон'юнктури та нестабільність попиту створюють додаткові ризики для їх функціонування. Дослідження показують, що власники малих підприємств часто мають інше бачення кризових ситуацій порівняно з керівниками великих корпорацій. У багатьох випадках вони не приділяють достатньої уваги підготовці до можливих криз, а реакція на негативні зміни зводиться до скорочення витрат або звільнення працівників. Разом з тим сучасні наукові підходи доводять, що ефективне антикризове управління має базуватися на системному аналізі діяльності підприємства та розробці довгострокових стратегій розвитку.

Важливим напрямом антикризового управління є стратегічна адаптація підприємства до нових ринкових умов. Дослідження показують, що підприємства, діяльність яких орієнтована на використання ринкових можливостей, мають значно більше шансів на виживання під час економічних потрясінь. Одним із ключових інструментів стратегічної адаптації є зміна маркетингової політики. Підприємства часто змінюють свої цілі, зосереджуючи увагу на більш доступних сегментах ринку, коригують цінову політику та переглядають структуру маркетингового комплексу. Крім того, важливу роль відіграє підприємницька ініціатива, спрямована на пошук нових можливостей розвитку, оптимізацію використання ресурсів та створення нової вартості для споживачів.

Фінансова складова є одним із найважливіших елементів антикризового менеджменту. Під час економічних криз підприємства часто стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, що пов'язано зі скороченням доходів, обмеженим доступом до кредитування та зростанням фінансових ризиків. Дослідження показують, що у періоди економічної нестабільності значно зростає роль управління оборотним капіталом. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підприємствам підтримувати платоспроможність та уникати фінансових труднощів.

Крім того, важливим інструментом підтримки малого бізнесу є державні програми фінансування. У багатьох країнах під час економічних криз запроваджуються спе-



Рис. 1 Система і послідовність дій з формування заходів кризового управління
Джерело: удосконалено автором на основі [8; 9]

ціальні механізми підтримки підприємництва, зокрема кредитні гарантії, податкові пільги та субсидування заробітної плати. Фінансове оздоровлення малого підприємства за кордоном базується на жорсткому управлінні ліквідністю. Головною загрозою є касові розриви, які призводять до технічного дефолту навіть при наявності замовлень.

Фінансові закономірності в кризовий період:

- зміна структури капіталу: внутрішні кошти спрямовуються на операційну діяльність, тоді як інвестиції в розвиток різко скорочуються;

- залежність від зовнішнього кредитування: малий бізнес стає заручником банківської політики. У періоди «кредитного стиснення» (credit crunch) доступ до капіталу стає майже неможливим, що потребує втручання державних гарантів;

- оптимізація витрат: замість фронтального скорочення штату, успішні західні компанії застосовують гнучкі форми зайнятості та аутсорсинг.

Динаміка трансформації ключових параметрів фінансової діяльності підприємства під час переходу від стабільного функціонування до умов рецесії систематизована та представлена у табл. 2.

Як свідчать дані табл. 2, у кризовий період відбувається вимушена зміна фінансової моделі: прибуток перестає бути надійним джерелом відтворення, що змушує бізнес звертатися до зовнішніх запозичень. Проте, як зазначають зарубіжні дослідники, зокрема, Баррон та Хултен [3, с. 493]), у цей час виникає ефект «кредитного стиснення», коли банки обмежують видачу позик малим фірмам через високі ризики. Саме тому в фінансовій стратегії з'являється новий критично важливий елемент – пошук державних гарантій та субсидій, що перетворює фінансовий менеджмент з чисто ринкового на інституційно залежний.

Суттєвий вплив на стійкість малого бізнесу має інституційне середовище. Державна економічна політика, регуляторні механізми та доступ до фінансових ресурсів значною мірою визначають можливості підприємств щодо подолання кризових ситуацій.

У багатьох країнах саме державні програми підтримки відіграють ключову роль у збереженні малого бізнесу в умовах економічної нестабільності. Такі заходи спрямовані на підтримку зайнятості, стимулювання підприємницької активності та забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Малий бізнес не є ізольованою системою. Його виживання в умовах глобальних шоків неможливе без адекватної реакції інституційного середовища.

Розглянемо зарубіжні моделі державної підтримки:

- пряме субсидування (модель Великобританії та Німеччини): держава бере на себе частину витрат на заробітну плату, щоб уникнути масового безробіття;

- інформаційна розвідка (модель Франції та Швеції): в цих країнах держава створює потужні інформаційні хаби, які допомагають малому бізнесу орієнтуватися в змінах законодавства під час кризи;

- довіра до інституцій: навіть при недоліках бюрократичного апарату, сама віра бізнесу в підтримку держави знижує панічні настрої та стимулює підприємців продовжувати діяльність [9].

Для ілюстрації того, як саме малий бізнес змінює пріоритети використання капіталу та методи підтримки ліквідності під час переходу від стабільності до рецесії, у табл. 3 систематизовано ключові вектори трансформації фінансової стратегії малого бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що антикризове управління в малому бізнесі – це інтегрована стратегія, що базується на постійній діагностиці та готовності до зміни бізнес-

Таблиця 2

Трансформація фінансової стратегії малого бізнесу в умовах кризи

Напрямок фінансової діяльності	Докризовий стан (стабільність)	Кризовий стан (рецесія)
Джерела фінансування	Переважно внутрішні (прибуток)	Зовнішні (короткострокові кредити)
Інвестиційна активність	Розширення активів, модернізація	Заморожування проєктів, дезінвестиції
Управління ліквідністю	Планові платежі, низькі касові ризики	Боротьба з касовими розривами
Кредитна політика	Довгострокове партнерство з банками	Пошук державних гарантій та субсидій

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 3

Трансформація фінансової стратегії малого бізнесу в умовах кризи

Країна	Ключові інструменти підтримки	Особливості реалізації (за С. Патхак та М. Ахмад)
Німеччина	Програма "Kurzarbeit" (субсидії на зарплату)	Пряма підтримка збереження робочих місць
Великобританія	Гранти та державні гарантії за кредитами	Швидкий доступ до ліквідності через банківську систему
Франція	Податкові канікули та «політична розвідка»	Акцент на інформаційній підтримці та зниженні фіскального тиску
Швеція	Зниження соціальних внесків	Ліберальний підхід з акцентом на саморегуляцію бізнесу

Джерело: складено автором на основі [7]

моделі, має комплексний характер і включає стратегічні, фінансові та інституційні аспекти. Ключовим чинником стійкості є проактивна поведінка власника, яка нівелює дефіцит ресурсів за рахунок інноваційності та маркетингової гнучкості. Державна підтримка повинна мати системний характер, поєднуючи фінансові вливання з покращенням інституційного клімату та прозорістю комунікацій. Ефективність подолання кризових явищ значною мірою залежить від здатності підприємств своєчасно виявляти потенційні ризики, адаптувати бізнес-моделі до нових умов та використовувати можливості зовнішнього середовища.

Ключовими факторами стійкості малого бізнесу в умовах економічних криз є: стратегічна гнучкість та здатність до інновацій; ефективне управління фінансовими ресурсами; підтримка з боку державних інституцій; розвиток партнерських відносин та підприємницької ініціативи.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на адаптацію цих моделей до специфічних умов української економіки, враховуючи фактори воєнного стану та необхідність післявоєнної відбудови.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балановська Т. І., Гавриш О. П., Гогуля О. П. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2018. Вип. 284. С. 11–21.
2. Тимошенко О. В., Буцька О. В. Сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2017. Вип. 260. С. 222–229.
3. Barron A., Hultén P. The financial crisis and political intelligence: A cross-country comparison of SMEs. *International Small Business Journal.* 2012. Vol. 30. №. 5. P. 492–513. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610368551> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*, 2016, vol. 159, pp. 353–356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.188> (дата звернення: 30.01.2026).
5. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research.* 2020. Vol. 116. P. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. Resilience of SMEs during the COVID-19 pandemic: navigating survival and growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.* 2020. Vol. 26. №. 6. P. 1314–1339. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214> (дата звернення: 18.01.2026).
7. Pathak S., Ahmad M. Role of Government Support in SME Resilience: A Cross-Country Study. *Journal of Business Venturing Insights.* 2018. Vol. 10. №. 2. P. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00100> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Pearson C. M., Mitroff I. I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive.* 1993. Vol. 7. №. 1. P. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142065> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and Architecture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences.* 2015. Vol. 195. pp. 2298–2307. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181> (дата звернення: 08.02.2026).
10. Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 261–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028> (дата звернення: 02.03.2026).

REFERENCES:

1. Balanovska T. I., Havrysh O. P. & Hohulia O. P. (2018). Teoretychni aspekty upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Theoretical aspects of enterprise development management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, no. (284), pp. 11–21. (in Ukrainian)
2. Tymoshenko O. V. & Butska O. V. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Modern trends in the development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Naukovyi visnyk*

Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryi menedzhment, biznes, no. (260), pp. 222–229. (in Ukrainian)

3. Barron A., Hultén P. (2012) The financial crisis and political intelligence: A cross-country comparison of SMEs. *International Small Business Journal*. Vol. 30. №. 5. P. 492–513. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610368551>
4. Benaben F. (2016) A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*, vol. 159, pp. 353–356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.188>
5. Eggers F. (2020) Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
6. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. (2020) Resilience of SMEs during the COVID-19 pandemic: navigating survival and growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 26. №. 6. P. 1314–1339. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
7. Pathak S., Ahmad M. (2018) Role of Government Support in SME Resilience: A Cross-Country Study. *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 10. №. 2. P. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00100>
8. Pearson C. M., Mitroff I. I. (1993) From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive*. Vol. 7. №. 1. P. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142065>
9. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. (2015) Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and Architecture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 195. pp. 2298–2307. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
10. Sheth J. (2020) Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 261–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026