

Т. В. Гринько,

д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

В. А. Петьков,

магістр кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4808-0412>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.142

РОЛЬ ЛОКАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: АДАПТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, СТІЙКІСТЬ

T. Grynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

V. Petkov,

Master's student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

ROLE OF LOCAL LEADERSHIP IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: ADAPTABILITY, MOTIVATION, RESILIENCE

У статті досліджено особливості антикризового управління в малому та середньому бізнесі крізь призму локального лідерства. Акцентовано на тому, що в умовах економічної нестабільності, нестачі ресурсів і високої невизначеності, саме лідерські якості власників або управлінців малого бізнесу визначають ефективність подолання криз. Обґрунтовано, антикризові стратегії малого та середнього бізнесу мають відмінні риси від моделей великих корпорацій через обмеженість фінансових, кадрових та часових ресурсів. У цьому контексті локальне лідерство — тобто безпосередній вплив власника або керівника на персонал, організаційні процеси, зовнішнє середовище — виступає головним фактором забезпечення стійкості підприємства. Проаналізовано основні типи антикризових стратегій, які застосовують малі та середні підприємства, і відповідні стилі лідерства, що домінують у кризових умовах: адаптивне, трансформаційне та ситуативне.

The article examines the specifics of crisis management in the Ukrainian small and medium-sized enterprise sector, with a special emphasis on the role of local leadership as one of the key factors in ensuring business sustainability in periods of deep instability. It is noted that it is the managerial and personal qualities of the owner or manager of such enterprises that significantly affect the effectiveness of strategic decision-making regarding timely response to critical threats and the ability to transform the organizational model in response to changing conditions, where the role of the local leader becomes paramount.

It is substantiated that crisis management in small and medium-sized enterprises has a number of characteristic features that significantly distinguish it from similar processes in large structures, including limited financial and personnel reserves, a decentralized or intuitive-reactive approach to decision-making, a high level of personal responsibility of the leader for the result, as well as a personalized management style based on close contact with the team, clients and partners.

Three leading approaches to leadership have been identified that have proven to be the most effective in times of crisis: adaptive leadership, transformational leadership, and situational leadership. Each of them has its own unique advantages, depending on the type of crisis, the stage of its development, industry specifics, and the internal characteristics of a particular enterprise.

A number of practical recommendations are provided to improve the effectiveness of anti-crisis management in small and medium-sized enterprises. In particular, the need for systematic development of the leadership potential of managers, the introduction of flexible decision-making models, the adaptation of business processes to the changing external environment, and the formation of an internal culture of organizational resilience. The importance of creating a favorable environment for learning, exchange of experience, and support for local initiatives is emphasized, which allows strengthening the ability of such enterprises to survive and develop even in the most difficult conditions.

Ключові слова: мале підприємництво, антикризове управління, локальне лідерство, адаптивність, управлінські стратегії, підприємницька стійкість, кризові виклики.

Key words: small business, crisis management, local leadership, adaptability, management strategies, entrepreneurial resilience, crisis challenges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Малі та середні підприємства відіграють ключову роль у формуванні стійкої економіки, забезпеченні зайнятості та розвитку локальних громад. Водночас саме малі та середні підприємства є найбільш вразливими до зовнішніх кризових впливів через обмеженість ресурсів, залежність від локального ринку та відсутності розвинутої інфраструктурної підтримки. У таких умовах особливого значення набуває ефективне лідерство, здатне забезпечити швидке прийняття рішень, мобілізацію ресурсів і підтримку внутрішньої мотивації колективу в контексті антикризового управління. Тому необхідним тут постає розвиток лідерського потенціалу керівників, впровадження гнучких моделей прийняття рішень, адаптація бізнес-процесів до мінливого зовнішнього середовища, а також формування внутрішньої культури організаційної стійкості зі створенням сприятливого середовища для навчання, обміну досвідом та підтримки локальних ініціатив, що дозволить зміцнити спроможність малих та середніх підприємств до виживання і розвитку навіть у найскладніших умовах, і зумовить важливість лідерського фактору у кризовому управлінні із розкриттям його ролі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом поява низки вітчизняних наукових публікацій щодо особливостей антикризового управління в малому та середньому бізнесі свідчить про актуальність проблеми адаптивності та лідерства як ключових чинників подолання кризових явищ. Зокрема у публікаціях таких науковців як В.І. Лаврук, С.І. Плотницька, Г.П. Запорожець, М.М. Мороз, О.П. Кравченко, О.В. Коцюба, В.В. Гуменюк та багато інших, наголошується важливість розробки теоретичних основ антикризового управління, підкреслюючи, малі та середні підприємства характеризуються підвищеною вразливістю через обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, а також внаслідок впливу зовнішнього середовища, що значною мірою визначає вибір стратегій подолання кризових ситуацій.

У контексті ж управління ризиками, науковці висвітлюють роль системного підходу до контролю і прогнозування ризиків, акцентуючи увагу на необхідності формалізації процесів управління ризиками у малих і середніх підприємствах для підвищення їх стійкості в умовах економічної нестабільності. Проте у викладених

авторами положень і підходів, часто відсутні дієві механізми кризового реагування, що послаблює здатність таких підприємств швидко адаптуватися до несподіваних змін і ефективно використовувати лідерський потенціал власників чи керівників для забезпечення стійкості свого бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття теоретико-практичного підходу до ролі локального лідерства у процесі антикризового управління малими та середніми підприємствами із визначенням ефективних управлінських заходів з подолання кризових ситуацій в таких суб'єктах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності та зростанні невизначеності, зумовленої як глобальними викликами (економічні кризи, пандемії, воєнні дії), так і локальними факторами (дисбаланс ринкового середовища, інституційна нестабільність), проблема забезпечення стійкості функціонування малого та середнього підприємництва в Україні набуває особливої актуальності. Одним із найуразливіших сегментів національної економіки у кризові періоди є саме такі підприємства, які через свою обмеженість в ресурсах, низький рівень доступу до зовнішнього фінансування та часто слабку інституційну підтримку, змушені адаптуватися до змін у короткостроковому часовому горизонті.

Водночас досвід численних українських підприємств свідчить про те, що побудова ефективного антикризового управління у малих та середніх підприємствах нерозривно пов'язане з лідерськими якостями власника або керівника. Саме локальне лідерство — особистий вплив управлінця на команду, його здатність мобілізувати ресурси, ухвалювати нестандартні рішення в умовах невизначеності, надихати та мотивувати працівників, виступає визначальним чинником забезпечення адаптивності, збереження мотиваційного клімату та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Особливості прояву локального лідерства в умовах кризи, його зв'язок з результативністю антикризових стратегій, типові моделі поведінки лідерів малого бізнесу у нестабільному середовищі, а також потенціал розвитку управлінських компетенцій керівників малих та середніх підприємств, потребує наукового осмислення.

В даному разі необхідно відмітити, антикризове управління в малих та середніх підприємствах відзначається оперативністю, персоналізованим підходом до вирішення проблем, гнучкістю у прийнятті рішень. А відсутність чіткої ієрархії та можливість безпосереднього впливу лідера на всі процеси, дає змогу швидко мобілізувати ресурси та адаптуватися до нових умов господарювання, де за проведеними рейтинговими дослідженнями найбільш ефективними виявилися адаптивне та трансформаційне лідерство, які забезпечили не лише збереження бізнесу, а й формування нових точок зростання. При цьому ситуативне лідерство також де-

монструє високу ефективність на ранніх етапах кризи [1—2].

Зокрема антикризове управління в секторі малого та середнього бізнесу в умовах трансформаційної економіки України, виступає критично важливим елементом забезпечення життєздатності підприємств у періоди зовнішніх та внутрішніх викликів. Проте їх особливістю є обмеженість ресурсів, персоналу, технологічної бази, а також значна залежність від ринкової кон'юнктури, що вимагає не лише стандартних інструментів менеджменту, а й специфічних підходів до управління в умовах невизначеності. Крім того, в контексті ринкових відносин вітчизняної економіки, особливо після 2022 року, посилились виклики для підприємницької діяльності, пов'язані з воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, зміною споживчого попиту та нестабільністю інституційного середовища. Внаслідок чого малий бізнес в таких умовах змушений функціонувати в режимі постійного реагування, де управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту часу, великого потоку різної інформації та обмеженості ресурсів.

Як справедливо підкреслюють науковці у своїх дослідженнях [3], існування слабкої диверсифікації бізнес-моделей, відсутність багаторівневої системи управління ризиками та переоцінка внутрішніх резервів, є типовими ризиками для малих та середніх підприємств в Україні. На основі емпіричного аналізу автори пропонують рейтингову систему класифікації основних ризиків для малого бізнесу: фінансові, операційні, правові, репутаційні та кадрові, де серед таких ризиків найбільшу загрозу становлять саме фінансові ризики, які пов'язані з доступом до капіталу, платоспроможністю контрагентів та кредитною нестабільністю.

Іншою важливою складовою антикризового управління є ризик-менеджмент інноваційної діяльності, який має ключове значення для тих малих бізнес-одиниць, які здійснюють технологічне оновлення або реалізують інноваційні продукти [4]. Тут звертається увага на необхідність інтеграції адаптивного ризик-менеджменту у всі фази життєвого циклу інноваційного проєкту: від етапу дослідження ринку, до масштабування та комерціалізації.

Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення ризиків і розробку сценарних моделей реагування, що може слугувати основою для підвищення підприємницької стійкості в умовах динамічного середовища.

Натомість слабкою стороною багатьох вітчизняних малих підприємств є відсутність формалізованої політики кризового реагування. Проведені дослідження науковців демонструють, що більшість керівників малого бізнесу надають перевагу інтуїтивному прийняттю рішень, ґрунтуючись на досвіді або суб'єктивному розумінні ситуації [5, 6].

На нашу думку такий підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, однак він не забезпечує системності, необхідної для виживання в умовах затяжної кризи. Крім того, специфіка діяльності малих і середніх форм бізнесу проявляється в тому, що ключова роль у побудові антикризової політики покладається на особу власника або керівника, що змінює парадигму лідерства у бік персоніфікованого прийняття рішень. Така структура з одного боку забезпечує

Таблиця 1. Стилі локального лідерства в антикризовому управлінні малими та середніми підприємствами

Стиль лідерства	Основні характеристики	Переваги в умовах кризи	Обмеження
Адаптивне	Гнучкість, інноваційність, орієнтація на зміни	Швидке реагування на зовнішні впливи	Високі вимоги до компетенцій керівника
Ситуативне	Варіативність стилів управління залежно від ситуації	Рациональне прийняття рішень у нестабільних умовах	Може втрачатися єдність керівництва
Трансформаційне	Мотивація персоналу, візійність, стратегічне бачення	Формує довіру та згуртованість команди	Не завжди придатне для швидких операційних змін
Авторитарне	Централізація повноважень, жорсткий контроль	Ефективне на початковій стадії кризи	Зниження лояльності персоналу, ризик конфліктів
Демократичне	Колегіальність, делегування, комунікативність	Посилення командної взаємодії у фазі стабілізації	Може бути неефективним у критичних ситуаціях

швидкість, а з іншого — створює ризики концентрації відповідальності та залежності бізнесу від обмеженого управлінського ресурсу.

Отже, будова антикризового управління в малих і середніх підприємствах вимагає впровадження чотирьох ключових елементів:

1. Інституціоналізація процесів кризового моніторингу та діагностики.
2. Застосування сценарного планування та ризик-орієнтованого управління.
3. Формування антикризової культури серед персоналу.
4. Підтримка з боку зовнішніх стейкхолдерів (держава, банки, громадські організації).

Лише комплексне поєднання цих інструментів забезпечить стабільність діяльності малого та середнього бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів.

Специфіка антикризового управління в секторі малого та середнього бізнесу в Україні свідчить як про наявність обмежень (фінансових, організаційних, кадрових), так і ключових переваг, серед яких гнучкість, мобільність, локальність прийнятих рішень та тісний зв'язок керівника з бізнес-процесами. У цьому контексті важливо зосередити увагу на локальному лідерстві, яке не лише впливає на оперативне реагування підприємства на зовнішні виклики, але й формує довгострокову організаційну стійкість. Саме локальний лідер — власник або безпосередній керівник малого бізнесу, виконує роль основного агента антикризових трансформацій.

З теоретичної і практичної точки зору локальне лідерство в малому та середньому бізнесі розглядається як інтеграційна управлінська функція, що об'єднує стратегічне бачення, оперативне керівництво, комунікаційну взаємодію з персоналом та відповідальність за прийняті рішення. У контексті кризових умов цей тип лідерства набуває особливої ваги, адже забезпечує інституціональну та поведінкову адаптивність підприємства до зовнішніх викликів [7, 8].

Поглиблюючи вищенаведену думку науковців необхідно зазначити, що на відміну від традиційного управління, локальне лідерство поєднує функції стратегічного менеджменту з особистісним впливом лідера на команду. Згідно з цим, локальний лідер виступає центром прийняття рішень, ініціює процеси трансформації, визначає пріоритети й координує ресурси в умовах обмеженого часу та фінансів, що є здатністю лідера до гнучкого мислення, стресостійкості з орієнтацією на командну взаємодію щодо стабілізації внутрішнього середовища навіть за умов значної невизначеності.

З практичного підходу, найбільш ефективними в умовах кризи виявляються адаптивне, ситуативне та трансформаційне лідерство. Так адаптивне лідерство передбачає гнучке реагування на зміни, здатність до швидкого прийняття рішень, делегування повноважень та створення умов для організаційного навчання. В умовах нестабільного економічного середовища це дозволяє малим підприємствам мінімізувати шок від зовнішнього впливу та скоротити період турбулентності [9]. В даному випадку лідерство демонструє вищий рівень організаційної гнучкості, знижуючи ризики операційної нестабільності та швидке впровадження нових управлінських рішень.

Трансформаційне ж лідерство, на відміну від адаптивного, ґрунтується на створенні довгострокової візії змін, мотивації працівників до досягнення стратегічних цілей, а також на формуванні інноваційної поведінки [10]. Такий підхід виявляється ефективним за умов глибоких структурних або системних криз, коли існує необхідність кардинального перегляду бізнес-моделі. Тому саме трансформаційні лідери здатні сформувати інституційну основу для відновлення конкурентних переваг малого та середнього бізнесу на посткризовому етапі, використовуючи внутрішній потенціал інноваційності персоналу.

Розглядаючи стиль ситуаційного лідерства, то він полягає у виборі управлінського стилю залежно від кон-

кредитної ситуації, рівня готовності працівників до змін та наявних ресурсів [11]. Це найбільш поширений підхід серед власників малого бізнесу, які змушені швидко змінювати пріоритети, балансувати між директивним стилем і партисипативним, залежно від ступеня загрози для підприємства, і таким чином досягати оптимального балансу між централізацією управління в умовах ризику та мобілізацією внутрішніх ресурсів персоналу через участь у прийнятті рішень.

В цілому, вищезазначені стилі дозволяють лідеру оперативно змінювати управлінські акценти залежно від етапу кризи: від жорсткої централізації управління до делегування повноважень та залучення персоналу до прийняття рішень.

З метою узагальнення ключових характеристик лідерства в малих та середніх підприємствах, доцільно представити порівняльну таблицю стилів локального лідерства за їх характеристиками та рівнем ефективності в умовах антикризового управління (табл. 1) [12—14].

Як правило малі і середні підприємства з сильним лідерським ядром мають вищі шанси не лише вижити, а й переорієнтуватися у нових умовах, залучаючи інновації, змінюючи бізнес-модель, формуючи нові канали збуту. При цьому ключовими компетенціями лідера мають бути антикризова комунікація, управління ризиками, стратегічне бачення, емоційна стабільність та здатність до швидкого навчання. Крім того, необхідною умовою ефективного лідерства, є також наявність мережевої підтримки — горизонтальних зв'язків з іншими підприємцями, бізнес-об'єднаннями, місцевими органами влади. Саме такі неформальні платформи обміну досвідом стали критичним чинником виживання малого бізнесу під час пандемії COVID-19 та військових дій.

На наше бачення локальне лідерство є не просто управлінським підходом, а відповідним системоутворювальним чинником стійкості малих і середніх бізнес-одиниць, що інтегрує ресурси, комунікацію, мотивацію та стратегічне бачення у єдину функціональну модель, здатну забезпечити життєздатність таких підприємств в умовах будь-якої кризової турбулентності. При цьому необхідно зауважити, локальне лідерство у малому та середньому бізнесі не виступає лише додатковим фактором стабільності, а трансформується у стрижневу складову антикризового управління. У ситуаціях, коли підприємство обмежено у фінансових, матеріальних і кадрових ресурсах, саме лідер визначає адаптивну його здатність, напрям змін, а також інтенсивність реакції на виклики зовнішнього середовища. Це потребує відповідного звернення до системного аналізу лідерських підходів у межах антикризового управління, які дозволять виявити переважаючі моделі лідерської поведінки та оцінити їх ефективність у сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу в Україні.

Отже, лідерські підходи в системі антикризового управління малими та середніми підприємствами, відображають не лише індивідуальні риси керівника, а й загальний стиль управління підприємством у критичних ситуаціях. Згідно з цим, підхід до класифікації адаптивного, трансформаційного та ситуативного лідерства має свою специфіку застосування, яка залежить від харак-

теру кризи, галузевої приналежності бізнесу, рівня підготовки персоналу та організаційної культури. Водночас, вирішальне значення має не стільки обраний стиль, скільки рівень організаційної зрілості та професійної компетентності керівника, який здатен забезпечити реалізацію управлінських рішень у стресових умовах. Це передбачає необхідність формування цілісної освітньо-консультаційної інфраструктури з акцентом на антикризове лідерство, постійного розвитку лідерських компетенцій серед власників малого і середнього бізнесу та набуття навиків адаптивного управління як одного із ключових чинників підвищення стійкості бізнес-одиниць до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження ролі локального лідерства в системі антикризового управління малих і середніх підприємств є не лише науково значущим, а й практично необхідним для формування ефективної політики підтримки малих форм підприємництва в Україні. У цьому контексті особливої уваги заслуговує аналіз ключових характеристик антикризового управління в малому і середньому бізнесі, його переваги, обмеження та взаємозв'язок з обраними стилями лідерства, які проявляються в періоди турбулентності.

Проведене дослідження акцентує увагу на ключовій ролі локального лідерства в антикризовому управлінні малими та середніми підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності, де на відміну від корпоративних структур рішення часто приймаються колегіально та з затримкою, у малих і середніх суб'єктах господарювання лідер виступає центральною фігурою, яка не лише ініціює, а й реалізує антикризові заходи. Його здатність швидко адаптуватися, мобілізувати ресурси, забезпечувати мотиваційний клімат та підтримувати стратегічний вектор розвитку, є визначальною для забезпечення життєздатності бізнесу.

Проаналізовані стилі лідерства — адаптивне, трансформаційне та ситуаційне, продемонстрували різну ефективність свого застосування залежно від етапу та глибини кризи, що в подальшому ставиться акцент на формування гібридної моделі, яка дозволить лідеру варіювати управлінські підходи відповідно до виниклої ситуації. При цьому особливо важливим є набуття управлінської компетентності, здатності до стратегічного бачення, емоційної стабільності та комунікативної гнучкості.

Таким чином, для забезпечення довгострокової стійкості малих та середніх бізнес-одиниць в Україні, доцільно не лише вдосконалювати інструменти ризик-менеджменту та кризового планування, але й системно розвивати лідерський потенціал власників і керівників бізнесу. Це вимагає створення відповідної освітньої та консультаційної інфраструктури, а також активізації державної політики підтримки підприємницького лідерства як чинника економічної безпеки країни.

Література:

1. Лаврук В.І., Плотницька С.І., Запорожець Г.П. Управління ризиками в діяльності малих та середніх

підприємств. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1 (18). С. 72—79.

2. Дубовик О.С. Адаптивне лідерство як інструмент управління змінами в малому бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. № 24. 83—88.

3. Лаврук І., Плотницька Н., Запорожець О. Рейтинг ризиків та фінансовий менеджмент у малих підприємствах України. Науковий вісник Чернівецького університету. 2024. № 2. С. 45—53.

4. Мирошник О., Зачосова Т. Управління ризиками інноваційних проєктів у малому бізнесі: адаптивний підхід. Економіка та суспільство. 2025. № 1. С. 89—98.

5. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3—4. С. 12—16.

6. Гуменюк В.В. Особливості реалізації антикризового управління на підприємствах малого бізнесу в Україні. Вісник КНТЕУ. 2023. № 2 (135). С. 115—123.

7. Бондар І.А. Лідерство в малому бізнесі як чинник підвищення антикризової стійкості. Економіка та суспільство. 2022. № 38. 55—61.

8. Ісаєнко Ю.М. Управлінські стратегії лідерів малого бізнесу в умовах невизначеності. Економіка АПК. 2023. № 7. С. 102—109.

9. Лисенко Т.А. Адаптивне лідерство в системі антикризового управління малими підприємствами. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 128—134.

10. Куліш О.І. Трансформаційне лідерство як чинник стійкості малого бізнесу в умовах воєнної кризи. Бізнес-Інформ. 2023. № 5. С. 45—52.

11. Бойченко Л.В., Василенко І.С., Кисельова А.І. Ситуаційне управління в малому бізнесі як інструмент антикризового реагування. Економічний простір. 2024. № 186. С. 67—74.

12. Мороз М.М., Кравченко О.П. Антикризове управління підприємствами малого та середнього бізнесу: теоретичний аспект. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. № 1 (48). С. 75—82.

13. Коцюба О.В. Система управління ризиками в малому бізнесі в умовах економічної нестабільності. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021. № 1 (53). С. 44—50.

14. Олійник Т.І. Ризик менеджмент — фактор забезпечення економічної безпеки підприємств стабільного розвитку України. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 115—118.

References:

1. Lavruk, V.I. Plotnytska, S.I. and Zaporozhets, G.P. (2024), "Risk management in small and medium-sized enterprises", *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. 1, no. 17, pp. 41—45.

2. Dubovik, O.S. (2021), "Adaptive leadership as a tool for managing changes in small business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 24, pp. 83—88.

3. Lavruk, I. Plotnytska, N. and Zaporozhets, O. (2024), "Risk rating and financial management in small enterprises of Ukraine", *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu*, vol. 2, pp. 45—53.

4. Myroshnyk, O. and Zachosova, T. (2025), "Risk management of innovation projects in small business: an

adaptive approach", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 1, pp. 89—98.

5. Gudzy, O.E. and Pivnyuk, A.V. (2022), "Principles of anti-crisis management of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3—4, pp. 12—16.

6. Gumenyuk, V.V. (2023), "Peculiarities of implementing anti-crisis management in small businesses in Ukraine", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, no. 135, pp. 115—123.

7. Bondar, I.A. (2022), "Leadership in small business as a factor in increasing anti-crisis resilience", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38, pp. 55—61.

8. Isayenko, Yu. M. (2023), "Management strategies of small business leaders in conditions of uncertainty", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 102—109.

9. Lysenko, T.A. (2022), "Adaptive leadership in the system of anti-crisis management of small enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39, pp. 128—134.

10. Kulish, O.I. (2023), "Transformational leadership as a factor of small business sustainability in the context of the war crisis", *Biznes-Inform*, vol. 5, pp. 45—52.

11. Boychenko, L.V. Vasylenko, I.S. and Kyseleva, A.I. (2024), "Situational management in small business as a tool for anti-crisis response", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 186, pp. 67—74.

12. Moroz, M.M. and Kravchenko, O.P. (2022), "Anti-crisis management of small and medium-sized businesses: theoretical aspect", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, vol. 1, no. 48, pp. 75—82.

13. Kotsiuba, O.V. (2021), "Risk management system in small business in conditions of economic instability", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"*, vol. 1, no. 53, pp. 44—50.

14. Oliynyk, T.I. (2018), "Risk management is a factor in ensuring the economic security of enterprises of stable development of Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5, no. 17, pp. 115—118.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663