

2. Науменко М., Товма Л., Морозов І. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розділених структур: логістичний підхід. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Том 2. № 33. 2021. С. 324-334. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.206972>.
3. Зайцева Н. В., Яковенко В. С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск № 8. С. 1222-1228. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
4. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистрибуторських компаній / Редакційний колектив: ЮГ Лисенко (голова) – член-кор. НАН України, 2010. С. 118.
5. Яковенко В. С., Казеян Н. К. Соціальна інженерія в Інтернет-просторі. *Інформаційні технології та моделювання економічних процесів*. 2016. Вип. III–IV(63–64). С. 119-126.
6. Zinchenko, O.; Redko, V.; Iakovenko, V.; Privarnikova, I. Cluster analysis of the capitals of European countries by the «green» image indicators in the context of sustainable development. *Environmental Economics*. 2025. № 16. P. 104-118. [http://dx.doi.org/10.21511/ee.16\(2\).2025.08](http://dx.doi.org/10.21511/ee.16(2).2025.08).

**Канд. екон. наук Скрипник Н. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ  
В УМОВАХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ  
ГІБРИДНОЇ СИСТЕМИ «МИР – ВІЙНА»**

Сучасна глобальна реальність визначається переходом до нового світового порядку, який характеризується станом постійної турбулентності. Фундаментальною концепцією для розуміння цих процесів є гібридна система «мир – війна». Вона описує стан, де мир і війна не є антиподами, а існують як взаємопроникні компоненти єдиної системи, де економічні, інформаційні та кібернетичні інструменти дестабілізації використовуються перманентно. Для малого бізнесу це означає необхідність функціонування в умовах «негативної визначеності». Якщо раніше стратегії будувалися на прогнозованих циклах росту, то сьогодні виживання малих та середніх підприємств залежить від їхньої здатності інтегруватися в цю гібридну реальність, мінімізуючи вплив інституційних розривів та безпекових загроз.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на працях, що аналізують природу гібридних систем та економічної резильєнтності. Концепція системи

«мир – війна» обґрунтована у працях акад. НАН України А. Гриценка, ним доведено, що гібридність стає тотальним атрибутом сучасної економіки, де межа між воєнними та мирними засобами боротьби нівелюється [1]. Дослідження J. Kaszmarek виокремлюють механізми впливу мікрорівневих деструкцій (кібератак, дезінформації) на макроекономічну стабільність [2]. Праці Т. Єфименко підкреслюють роль інформаційно-фіскального простору у зміцненні стійкості національної економіки під час системних шоків [3].

Функціонування малих підприємств у гібридній системі супроводжується низкою специфічних викликів, які можна класифікувати за трьома векторами:

1) операційна асиметрія: малий бізнес змушений нести витрати, нетипові для мирного часу (автономне енергозабезпечення, фізичний захист активів, релокація), що призводить до «вимивання» оборотних коштів;

2) інформаційно-психологічний тиск: гібридна війна супроводжується інтенсивними ІПСО, що дестабілізують споживчий попит та змушують власників приймати емоційні, а не раціональні управлінські рішення;

3) розрив інституційних зв'язків: традиційні механізми держпідтримки часто виявляються надто інертними для умов, що змінюються щотижня.

Аналіз поточної ситуації дозволяє виділити наступні ключові тенденції. Малі підприємства переходять від простої цифровізації до побудови захищених екосистем, хмарні технології стають інструментом збереження бізнес-процесів у разі фізичного пошкодження офісів чи серверів. Перехід до стратегії «Anti-fragility» (антикрихкість), тобто замість довгострокового планування бізнес освоює ітеративне управління, планування скорочується до горизонту 1-3 місяців з високим ступенем готовності до миттєвої зміни ніші або локації. Соціалізація та мілітарі-інтеграція, тобто спостерігається зростання частки МСП, які інтегруються в ланцюги забезпечення оборонного сектору (від пошиття спорядження до виробництва компонентів БПЛА), що стає формою адаптації до нових потреб ринку. Експортна деризикація, українські МСП все активніше виходять на ринки ЄС та США через маркетплейси (Amazon, Etsy) як спосіб диверсифікації валютних та безпекових ризиків. Глобальний сектор МСП у 2024-2025 рр. демонструє адаптацію до геополітичних ризиків. За даними звітів ЄС, близько 80% європейських МСП вважають підготовку до гібридних загроз пріоритетом.

Ключовим ризиком визначено кібербезпеку (витрати на відновлення після атак зросли на 25% за рік) [4].

За даними звіту OECD 2025 р. фіксується ускладнення доступу до кредитів через високі відсоткові ставки, що змушує МСП переходити до стратегій самофінансування та залучення грантових коштів. Глобальні індекси свідчать про зростання операційних витрат малих підприємств на 12-15% через нестабільність транспортних коридорів у зонах конфліктів [5].

Український малий бізнес демонструє унікальну стійкість, станом на 2025 р., понад 90% ММСП відновили свою діяльність, прогноз зростання сектора складає близько 6% на рік (за даними UNDP). Основними перешкодами підприємці називають дефіцит капіталу (39,8%), податковий тиск (36,3%) та нестачу кваліфікованих кадрів через міграційні процеси. Понад 65% українських МСП інтегрували хмарні сервіси та альтернативні джерела енергії для мінімізації впливу гібридних атак на інфраструктуру [6].

Розвиток малого бізнесу в умовах системи «мир – війна» вимагає стратегії національно укоріненої стійкості, ключовими напрямками якої є:

- 1) перехід від захисту від окремих загроз до побудови цілісної системи економічної резильєнтності;
- 2) трансформація державного регулювання з контролюючого на сервісно-стимулююче;
- 3) використання переваг малих форм господарювання для швидкого заміщення розірваних глобальних ланцюгів постачання.

### **Список використаних джерел:**

1. Гриценко А. С. та ін. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. А. С. Гриценка. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2025. 340 с.
2. Єфименко Т. І. Інформаційно-фіскальний простір зміцнення стійкості економіки. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 7-24. URL: <https://finukr.org.ua/>.
3. Kaczmarek J. Hybrid Threats and Economic Development: Challenges and Responses in the Context of Digital Transformation. ResearchGate. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/>.
4. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. OECD iLibrary. 2024. <https://doi.org/10.1787/610aac42-en>.
5. Assessment of the Impact of the War on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine. UNDP Ukraine. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications>.
6. SME Preparedness in the EU - Summary of Survey Responses and Recommendations 2026. Tillv?xtverket. 2026. URL: <https://tillvaxtverket.se/>.