УДК 334.012.64:330.341.1:338.246.8(477)
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-24

Суханова А.В.
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7238-7484

Sukhanova Alla
Candidate of Economic Sciences, Docent,
National University of Life Resources
and Environmental Management of Ukraine

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. В даній статті досліджено теоретико – методичні засади формування інноваційних механізмів забезпечення резильєнтності малого та середнього бізнесу України в умовах тривалої воєнної нестабільності та формування передумов повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що малий та середній бізнес є не лише важливою складовою підприємницького сектору, а й одним із ключових механізмів підтримання зайнятості, локальної економічної активності, формування доданої вартості, забезпечення стійкості регіональних економік та майбутньої реконструкції України. Незважаючи на значні руйнування та логістичні виклики, сектор середнього та малого підприємництва продемонстрував високий рівень адаптивності, часто реалізуючи інновації виживання, зокрема, у сферах релокації, переорієнтації ланцюгів постачання та цифровізації операційної діяльності. А також визначено, що цифрова трансформація стала критично важливим чинником підтримки безперервності бізнес-процесів, забезпечуючи перехід до віддалених форматів роботи та освоєння нових ринків збуту. А також підкреслена можливість їх використання в процесі розроблення регіональних програм підтримки підприємництва та стратегій післявоєнного економічного відновлення.

Ключові слова: малий та середній бізнес, резильєнтність, інноваційний розвиток, інтелектуальний капітал, повоєнне відновлення, кризові виклики, євроінтеграція, державна підтримка.

Вступ та постановка проблеми. Малий і середній бізнес є одним із ключових елементів функціонування сучасної економіки, забезпечуючи зайнятість, створення доданої вартості, розвиток конкуренції, формування підприємницького середовища та поширення інновацій. Для України роль МСБ в умовах повномасштабної війни істотно посилилася, оскільки підприємства одночасно виконують функції роботодавців, платників податків, учасників критичних ланцюгів постачання, локальних економічних центрів та потенційних інвесторів для відновлення. Тому дані механізми мають бути спрямовані не просто на адаптацію до кризових умов, а на зміцнення стійкості в реакціях на кризи в майбутньому.

У даному дослідженні резильєнтність МСБ, розглядається як здатність соціально-економічної системи протистояти кризам, швидко адаптуватися та відновлюватися, що передбачає збереження ключових функцій та потенціалу розвитку, виступає визначальним чинником для відбудови економіки.

За даними OECD, МСБ становить 99,9 % усіх підприємств України, забезпечує 81,6% зайнятості у бізнес-секторі та формує 70,2 % доданої вартості. Водночас 64% МСБ після початку повномасштабного вторгнення тимчасово припинили або зупиняли діяльність, а пошкодження інфраструктури, перебої з енергопостачанням, логістичні проблеми, міграція та дефіцит кадрів продовжують впливати на підприємницьку активність.

Масштаб майбутнього відновлення потребує нової парадигми підтримки підприємництва. Потреба сектору торгівлі та промисловості оцінюють більш як у 63 млрд.дол. США, сільське господарство – 55 млрд.дол. США. Тому відновлення економіки не може зводитися лише до компенсації зруйнованих активів. Воно має передбачати модернізацію, цифровізацію, підвищення продуктивності, енергетичну автономність, розвиток людського капіталу та інтеграцію українського бізнесу до європейських ланцюгів створення вартості. Саме це і зумовлює необхідність переходу від традиційної моделі державної підтримки до інноваційного механізму забезпечення резильєнтності МСБ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика резильєнтності малого та середнього бізнесу сформувалася на перетині досліджень кризового менеджменту, підприємництва, стратегічного

© Суханова А.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

управління, фінансової стійкості та інновацій. Тому дана проблематика є багатогранна та широко представлена в наукових дослідження як українських так і зарубіжних науковців.

Резильєнтність у рамках формування інноваційних підходів до стратегії адаптації бізнесу в кризових умовах, підвищення його стійкості та адаптивності в умовах безпрецедентних викликів повномасштабної розглядали в своїй праці Василенка В, Степуриної С., Михайльової К. [7].

З. Варналій, О. Чеберяко та ін. вказують на важливість грамотного фінансового управління в умовах війни, щоб знижувати ризики руйнування потенціалу (виробничого, кадрового, технологічного, науковотехнічного) та життєздатності підприємств [9].

На основі аналізу впливу кризових явищ на діяльність суб'єктів МСБ, Л.Литвишко, вказує на важливість їх державної підтримки, зокрема через антикризові програми з фінансовими стимулами для розвитку [10].

Також виняткову роль МСБ для євроінтеграції України та, відповідно, необхідність гармонізації регуляторних підходів до практик ЄС обґрунтовує А. Помаза-Пономаренко [15].

Додамо, що глобальний контекст дослідження резильєнтності МСБ охоплює вивчення впливу кризових явищ, зокрема пандемії, на діяльність суб'єктів МСБ із застосуванням інструментарію антикризового управління та інноваційних підходів. Фокус на специфіці резильєнтності МСБ в дослідженнях іноземних учених підтверджують Л. Ліго-ненко та В. Андрійчук [11].

А також в своєму дослідженні про резильєнтність суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ) України як основного чинника відновлення та розвитку національної економіки в умовах невизначеності та зовнішніх викликів, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю та глобальними кризами розглядають – Маслак О.І., Гришко Н.Є., Гришко В.М., Лощенко, Д.А., Скалібог, В. [12].

Та зарубіжні вчені – Reeves M., Deimler M. доводять, що для підприємств, які вбудовують системну резильєнтність, значно підвищується потенціал прогресивного зростання та розвитку [6].

У роботі Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. приділено увагу організаційній резильєнтності у рамках поведінкового підходу її трактування [2].

Метою статті є теоретико-методичне обгрунтування інноваційного механізму забезпечення резильєнтності малого та середнього бізнесу України в умовах воєнної економіки та формування його спроможності бути активним суб'єктом майбутнього повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети визначено таті завдання:

– систематизувати основні ризики функціонування МСБ у 2026 році;

– уточнити зміст поняття «резильєнтність МСБ»;

– дослідити сучасні фінансові та інвестиційні механізми підтримки;

– обґрунтувати значення людського капіталу, енергетичної та логістичної резильєнтності;

– визначити роль цифровізації та інновацій.

Результати дослідження. Незважаючи на руйнівний вплив широкомасштабної російської агресії, українська економіка продовжує демонструвати стійкість. Сучасне функціонування малого та середнього бізнесу України відбувається в умовах принципово нового середовища, у якому традиційні підходи до забезпечення стійкості підприємств уже не забезпечують необхідного рівня адаптивності. Повномасштабна війна трансформувала характер підприємницьких ризиків: поряд із фінансовими, ринковими та операційними ризиками істотно зросло значення безпекових, енергетичних, логістичних, кадрових та інституційних чинників. Основні групи ризиків та інноваційні механізми реагування МСБ у 2026 році, представлені в табл. 1.

Важливо, що ці ризики взаємопов'язані. Наприклад, дефіцит електроенергії збільшує витрати, що погіршує ліквідність, кадровий дефіцит стимулює автоматизацію, але потребує інвестицій, логістичні обмеження змушують підприємства

Таблиця 1

Основні групи ризиків та інноваційні механізми реагування МСБ у 2026 р.

Група ризиків	Основний прояв	Наслідок	Інноваційний механізм
Воєнні	пошкодження активів, загроза зупинки	втрата виробничої спроможності	страхування, резервні потужності, релокація
Енергетичні	перебої та дефіцит електроенергії	простої, зростання витрат	власна генерація, накопичувачі
Фінансові	дорогий або недоступний капітал	обмеження інвестицій	гарантії, пільгові кредити, blended finance
Кадрові	дефіцит працівників	зниження продуктивності	reskilling, автоматизація
Логістичні	порушення постачання	зростання собівартості	диверсифікація постачальників
Ринкові	падіння попиту	скорочення виручки	e-commerce, нові сегменти, експорт
Технологічні	низька цифрова зрілість	втрата конкурентоспроможності	AI, ERP, CRM, cloud
Інституційні	невизначеність регулювання	транзакційні витрати	цифрові сервіси, прозорі критерії

Джерело: узагальнено автором на основі даних [11]

диверсифікувати постачальників, що також збільшує оборонний капітал. Отже, резильєнтність не може бути забезпечена одним інструментом.

В сучасному менеджменті «resilience» доцільно трактувати як динамічну властивість системи, що забезпечує здатність протистояти шоку, адаптуватися та відновлюватися. Для українського МСБ пропонується таке визначення:

«Резильєнтність малого та середнього бізнесу – це динамічна здатність підприємства поглинати або мінімізувати вплив зовнішніх шоків, забезпечувати безперервність критично важливих операцій, адаптувати ресурси та бізнес-процеси, відновлювати операційну спроможність і здійснювати інноваційну трансформацію для переходу до нового рівня конкурентоспроможності» [5].

В таких умовах резильєнтність МСП доцільно розглядати не лише як здатність підприємства зберігати поточний рівень діяльності під впливом шоків, а як динамічну спроможність своєчасно адаптувати бізнес-модель, мобілізувати ресурси, відновлювати операційну діяльність, використовувати інновації та формувати нові можливості розвитку.

Запропонований підхід передбачає чотири фази – поглинання шоку, адаптація, відновлення та трансформація. Саме трансформація є ключовою для майбутнього відновлення України. Доступ до капіталу є одним з основних передумов резильєнтності МСБ.

Водночас МСП залишаються одним із ключових структурних елементів української економіки: за даними оцінки ПРООН, мікро-, малі, середні підприємства становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують близько 74 % робочих місць і формують 64% доданої вартості [4].

OECD у Financing SMEs and Entrepreneurs 2026 наголошує, що фінансове середовище для МСБ залишається складним, а кредитні умови в багатьох економіках характеризуються підвищеними вимогами до застави та ризиків [4].

До основних пріоритетів покращення фінансового забезпечення механізму резильєнтності суб'єктів МСБ в Україні, можна віднести такі заходи [8]:

– з боку органів державної і місцевої влади – стабілізація підходів до фіскальної політики для МСБ, усталення практик програмно-цільової і грантової підтримки з виключною прозорістю та звітністю результатів (програми «Власна справа», «єРобота», «Доступні кредити 5–7–9%»), виключна переорієнтація на проактивний підхід підтримки (фінансування заходів розвитку натомість компенсацій втрат);

– з боку міжнародних організацій – популяризація грантових програм з розширеним залученням суб'єктів МСБ різних регіонів, зокрема без досвіду участі в таких програмах;

– з боку бізнес-спільноти – активізація партнерств у реалізації спільних проєктів для залучення зовнішніх фінансових ресурсів, розвиток механізмів взаємного співфінансування та спільного використання ресурсів, створення об'єднань для спільного виходу на зовнішні ринки;

– з боку споживачів – формування споживчого патріотизму зі сталим попитом на продукцію національних і локальних виробників.

Отже, визначений перелік рекомендацій є базовим і ситуативним, оскільки залежить від безпекової ситуації, ресурсних можливостей держави, громадського контролю над державно-управлінськими рішеннями та підтримки міжнародних партнерів.

Програма «Доступні кредити 5–7–9%» є складовою політики розвитку українських виробників «Зроблено в Україні» і спрямована на стимулювання мікро- малого та середнього бізнесу через здешевлення кредитних ресурсів за рахунок державних компенсацій або державних гарантій.

З 2024 року програма фокусується на підтримці кредитування інвестиційних проєктів, які створюють робочі місця, сприяють модернізації бізнесу та відновленню економіки. Підприємці можуть залучити кошти на розвиток виробництва, енергозбереження, інфраструктури чи відбудову зруйнованих війною об'єктів.

На початок 2026 року, за програмою «Доступні кредити 5–7–9%» бізнес залучив з початку року 27,5 тис. кредитів на 121,3 млрд грн., з яких від банків державного сектору економіки – 18 426 кредитів на 56,5 млрд гривень.

Із цієї суми:

– 41,7 млрд грн припало на бізнес у зонах високого воєнного ризику,

– 30,8 млрд грн – на переробні підприємства;

– 19,5 млрд грн – на інвестиційні проєкти [13].

Особливо важливим є розвиток енергетичного кредитування, так у 2026 році бізнес оформив 973 енергокредити під 0% на 1,4 млрд грн.

Уряд, зокрема Мінфін, продовжує працювати над удосконаленням інструментів підтримки українського бізнесу і залученням коштів міжнародних партнерів для розвитку підприємництва завдяки доступному фінансуванню.

За даними Мінекономіки, найбільші обсяги кредитування залучені підприємствами в аграрному секторі, гуртовій та роздрібній торгівлі, переробній промисловості.

Як повідомлялось, у проєкті держбюджету на 2027 рік передбачено мільярди гривень на підтримку українського бізнесу та виробників. Зокрема, 19 млрд грн спрямують на програми Національної установи розвитку, включно з «5-7-9», а ще 9,4 млрд грн – на підтримку виробництва та підприємництва [13].

Не менш важливими є державні гарантії. За даними Міністерства фінансів України, за весь час дії програми функціонування портфельних державних гарантій, підприємці отримали понад 52312 тис. кредитів на суму 170,7 млрд грн. Станом на 1 січня 2026 року банки-кредитори обслуговують 21 589 кредитів на суму 76,2 млрд гривень. Зобов'язання за основним боргом, що частково забезпечені державними гарантіями на портфельній основі, становили 34,9 млрд гривень. Це 54% від загального ліміту наданих гарантій (64,5 млрд гривень) [14].



Рис. 1. Кредити під державні гарантії на портфельній основі, 2026 р. [14]

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що українські підприємства поступово сформували значний досвід оперативного реагування на воєнні шоки, однак перехід від простого виживання до стійкого розвитку залишається незавершеним.

За даними OECD, малий і середній бізнес становить переважну більшість суб'єктів підприємництва України та відіграє ключову роль у формуванні зайнятості й доданої вартості [1].

Станом на початок 2024 року, малий та середній бізнес становив 99,97% усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання та забезпечував близько 82,2% створених робочих місць у бізнес-секторі. У 2023 році малий та середній бізнес створив 70,5% ВВП країни. Хоча цей показник дещо нижчий, ніж у 2022 році (72,4%), він вищий, ніж до повномасштабного вторгнення (66,1%), що свідчить про високу стійкість малого та середнього бізнесу під час воєнного часу та їхню здатність адаптуватися до складних зовнішніх обставин [1].

Враховуючи необхідність підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва (МСП), Уряд схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва до 2027 року. Її метою є вдосконалення державної політики у сфері розвитку та підтримки МСП як ключового сектору національної економіки в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України.

Водночас резильєнтність МСП слід розглядати не лише як здатність підприємства зберегти функціонування в умовах кризи, а й розглядати резильєнтність МСП як циклічну систему (рис. 2).

Концептуально запропонований механізм включає шість взаємопов'язаних контурів (рис. 3).

Взаємодія зазначених контурів формує інноваційне ядро резильєнтності підприємства, результатом функціонування якого є не тільки збереження бізнесу, а й накопичення адаптаційного потенціалу.

Вхідними параметрами механізму виступають воєнні ризики, ринкова невизначеність, дефіцит фінансових, енергетичних та трудових ресурсів, зміна попиту, логістичні обмеження та технологічні виклики.

Вихідними результатами збереження операційної діяльності, фінансова стабільність, відновлення виробничого потенціалу, збереження робочих місць, підвищення продуктивності, вихід на нові ринки та



Рис. 2. Циклічна система інноваційного механізму забезпечення резильєнтності МСП

Джерело: сформовано автором

1. Контур моніторингу та прогнозування ризиків
•Передбачає постійне виявлення безпекових, фінансових, логістичних, кадрових, енергетичних, ринкових та технологічних ризиків.

2. Фінансово-інвестиційний контур.
•Охоплює кредитування, грантове фінансування, державні гарантії, міжнародну фінансову допомогу, лізинг, страхування воєнних ризиків, краудфандингові та інші альтернативні джерела капіталу.

3. Операційно-логістичний контур.
•Його основою є диверсифікація постачальників, резервні логістичні маршрути, релокація, територіальна диверсифікація, формування стратегічних запасів та забезпечення енергетичної автономності.

4. Цифрово-інноваційний контур.
•Передбачає використання цифрових платформ, хмарних технологій, штучного інтелекту, електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів, цифрової аналітики та дистанційних форматів організації діяльності.

5. Кадрово-компетентнісний контур.
•Передбачає розвиток людського капіталу, перепідготовку працівників, формування цифрових компетентностей, використання гнучких моделей зайнятості та залучення нових категорій працівників.

6. Інституційно-ринковий контур.
•Охоплює державну підтримку, взаємодію з міжнародними організаціями, участь у програмах відновлення, розвиток експорту, інтеграцію до європейських ланцюгів створення вартості, партнерство з великим бізнесом, громадами та науково-освітніми установами.

Рис. 3. Шість взаємопов'язаних контурів

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного аналізу

формування інвестиційного потенціалу для повоєнного розвитку.

Таким чином принципова відмінність запропонованого підходу полягає у переході від концепції «підтримки бізнесу під час кризи» до концепції «трансформації бізнесу через кризи». За такого підходу воєнний шок розглядається не лише як фактор руйнування, а й як каталізатор структурної перебудови підприємницьких моделей.

Важливо, що дана модель відповідає сучасним напрямам економічної політики України. OECD наголошує на необхідності одночасного розвитку інновацій, цифровізації, доступу до фінансування, конкуренції та інвестиційної активності як передумова відновлення приватного сектору [3].

Відповідно, інноваційний механізм забезпечення резильєнтності МСП у повоєнний період має трансформуватися у механізм сталого розвитку та масштабування, де ключовими результатами будуть не лише відновлення втраченого, а й створення нових конкурентних переваг українського бізнесу.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчують, що резильєнтність малого та середнього бізнесу в умовах воєнної економіки слід розглядати як багатовимірну систему здатностей підприємства не лише протистояти шокам, а й адаптуватися до структурних змін, відновлювати порушені бізнес - процеси та створювати нові траєкторії розвитку. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів, міграційні процеси та зміна структури попиту зумовлюють необхідність переходу від переважно реактивних моделей антикризового управління до системного формування адаптивного та інноваційного механізму забезпечення резильєнтності підприємства.

Науковим результатом дослідження є обґрунтування інноваційного механізму забезпечення резильєнтності МСП, який базується на інтеграції шести взаємопов'язаних контурів: фінансово-інвестиційного, інноваційно-технологічного, цифрового, організаційно-управлінського, кадрово-соціального та логістично-ринкового. Запропонована конструкція передбачає поетапну трансформацію ресурсів і управлінських рішень у конкретні результати – безперервність діяльності, адаптацію бізнес-моделей, відновлення потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та формування передумов для масштабування бізнесу.

Таким чином, забезпечення резильєнтності українського МСП має розглядатися, не як тимчасовий антикризовий захід, а як складова нової

моделі економічного розвитку. Перспективність подальших досліджень полягає у поглибленні методичних підходів до кількісного вимірювання резильєнтності підприємств, економетричній перевірці взаємозв'язку між інноваційною активністю та здатністю МСП долати кризові шоки, а також у розробленні галузевих і регіональних моделей підтримки бізнесу в процесі повоєнної реконструкції України.

Список використаних джерел:

1. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine. Paris: *OECD Publishing*, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_bb7fc5c4-en/ukraine_f83f1d52-en.html
2. Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., MangraM. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*. 2024. No. 16 (10). P. 4315. DOI: https://doi.org/10.3390/su16104315
3. OECD, OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, *OECD Publishing, Paris.* DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en
4. OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD *Scoreboard, OECD Publishing, Paris*. DOI: https://doi.org/10.1787/075d8058-en
5. OECD, OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, *OECD Publishing, Paris*. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en
6. Reeves M., Candelon, F. The Resilient Enterprise: Thriving amid Uncertainty, *Berlin, Boston: De Gruyter*, 2021. 132 p. DOI: https://doi.org/10.1515/9783110745511
7. Vasylenko V., Stepurina S., Mykhaylyova K. Strategies for business adaptation in war and crisis situations. *Social Development: Economic and Legal Issues*.2025. No. 3. P. 3–9. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04
8. Біль М., Хамар Я. Фінансове забезпечення механізму резильєнтності суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах кризових викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2026. № 3. С. 61–66. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-10
9. Варналій З.С., Чеберяко О.В., Микитюк О.П., Бондаренко С.М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та післявоєнного часу. *Academy review.* 2024. № 1(60). С. 123–140. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9
10. Литвишко Л.О. Кризові явища та стратегічна роль антикризового управління у відновленні малого та середнього бізнесу в Україні. *Дороги і мости*. 2026. Вип. 33. С. 49–63. DOI: https://doi.org/10.36100/dorogimosti2026.33.049
11. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України.* 2023. № 52. С. 16–37. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037
12. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Гришко В. М., Лощенко Д. А., Скалібог В. Резильєнтність малого та середнього бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250
13. Міністерство економіки та довкілля України. «Зроблено в Україні»: за тиждень бізнес залучив 1,5 млрд грн доступних кредитів за програмою «5–7–9%». 14.09.2026. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/55d49a7b-2864-4b05-8222-919e626b33e0
14. Міністерство фінансів України. Гарантовані державою кредити на портфельній основі – 5 років підтримки бізнесу. 23.01.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/garantovani_derzhavoiu_krediti_na_portfelnii_osnovi__5_rokiv_pidtrimki_biznesu-5556
15. Помаза-Пономаренко А. Л. Резильєнтність й адаптивність малого та середнього бізнесу в агросекторі України. Держава та регіони. Серія: *Публічне управління і адміністрування.* 2025. № 3. С. 91–98. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.13

References:

1. OECD. (2026). Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine. *Paris: OECD Publishing*. Available. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026bb7fc5c4-en/ukrainef83f1d52-en.html
2. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. DOI: https://doi.org/10.3390/su16104315
3. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *Paris: OECD Publishing*. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en
4. OECD. (2026). Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/075d8058-en
5. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *Paris: OECD Publishing*. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en
6. Reeves, M., & Candelon, F. (2021). The Resilient Enterprise: Thriving amid Uncertainty. *Berlin, Boston: De Gruyter*. 132 p. DOI: https://doi.org/10.1515/9783110745511
7. Vasylenko, V., Stepurina, S., & Mykhaylyova, K. (2025). Strategies for business adaptation in war and crisis situations. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (3), 3–9. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04

8. Bil, M., & Khamar, Ya. (2026). Finansove zabezpechennia mekhanizmu rezylientnosti subiektiv maloho i serednoho biznesu v umovakh kryzovykh vyklykiv [Financial support for the resilience mechanism of small and medium-sized enterprises amid crisis challenges]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 61–66. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-10
9. Varnalii, Z. S., Cheberiako, O. V., Mykytiuk, O. P., & Bondarenko, S. M. (2024). Aktualitety finansovoi bezpeky subiektiv pidpryiemnytstva Ukrainy v umovakh viiny ta pisliavoiennoho chasu [Current issues of financial security of Ukrainian business entities during wartime and the post-war period]. *Academy Review*, 1 (60), 123–140. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9
10. Lytvyshko, L. O. (2026). Kryzovi yavyshcha ta stratehichna rol antykryzovoho upravlinnia u vidnovlenni maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Crisis phenomena and the strategic role of crisis management in the recovery of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Dorohy i mosty – Roads and Bridges*, (33), 49–63. DOI: https://doi.org/10.36100/dorogimosti2026.33.049
11. Lihonenko, L. O., & Andriichuk, V. A. (2023). Rezylientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: An analysis of global trends and prospects for scientific research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, (52), 16–37. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037
12. Maslak, O. I., Hryshko, N. Ye., Hryshko, V. M., Loshchenko, D. A., & Skaliboh, V. (2025). Rezylientnist maloho ta serednoho biznesu yak draiver vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky v umovakh nevyznachenosti [Small and medium-sized business resilience as a driver of national economic recovery under conditions of uncertainty]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic Achievements: Prospects and Innovations*, (25). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250
13. Ministerstvo ekonomiky ta dovkillia Ukrainy [Ministry of Economy and Environment of Ukraine]. (2026, September 14). "Zrobleno v Ukraini": za tyzhden biznes zaluchyv 1,5 mlrd hrn dostupnykh kredytiv za prohramoiu "5–7–9%" ["Made in Ukraine": Businesses obtained UAH 1.5 billion in affordable loans under the "5–7–9%" programme in one week]. Available at: https://www.me.gov.ua/News/Detail/55d49a7b-2864-4b05-8222-919e626b33e0
14. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (2026, January 23). Harantovani derzhavoiu kredyty na portfelnii osnovi – 5 rokiv pidtrymky biznesu [State-guaranteed portfolio-based loans: Five years of business support]. Available at: https://www.mof.gov.ua/uk/news/garantovaniderzhavoiukreditinaportfelniiosnovi5rokivpidtrimkibiznesu-5556
15. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2025). Rezylientnist y adaptyvnist maloho ta serednoho biznesu v ahrosektori Ukrainy [Resilience and adaptability of small and medium-sized businesses in Ukraine's agricultural sector]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and Regions. Series: Public Administration*, (3), 91–98. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.13

INNOVATIVE MECHANISMS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF UKRAINIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES UNDER WARTIME ECONOMIC CONDITIONS AND POST-WAR RECOVERY

Summary. This article examines the theoretical and methodological foundations for developing innovative mechanisms to ensure the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine amidst prolonged wartime instability and the creation of prerequisites for post-war recovery. It establishes that SMEs constitute not only a vital component of the business sector but also a key mechanism for sustaining employment, local economic activity, and value creation, as well as for ensuring the stability of regional economies and facilitating Ukraine's future reconstruction. Despite significant destruction and logistical challenges, the SME sector has demonstrated a high level of adaptability, often implementing "survival innovations" – particularly in areas such as business relocation, supply chain reorientation, and the digitalization of operations. Furthermore, the study identifies digital transformation as a critical factor in maintaining business continuity, enabling the transition to remote work models and the penetration of new markets. The research indicates that small enterprises in Ukraine are more vulnerable to economic shocks due to limited financial reserves; however, they adapt more quickly and modify their operations effectively when provided with additional state support. Medium-sized enterprises demonstrate greater resilience in the face of shocks, although their operational efficiency experiences significant fluctuations depending on revenue and expense levels. Their heightened vulnerability to shocks – coupled with a potentially greater capacity for adaptation and recovery – underscores the importance of financially underpinning the resilience mechanisms of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine. This necessitates expanding financial reserves, maintaining liquidity, and diversifying funding sources by attracting credit, grants, and investment capital, as well as utilizing guarantee mechanisms provided by state and local authorities. Despite the ongoing uncertainty regarding the security and economic situation in Ukraine, the resilience mechanisms of SMEs must combine effective internal management with external support to build sufficient resilience reserves amidst critical uncertainty.

Keywords: small and medium-sized business, resilience, innovative development, intellectual capital, post-war recovery, crisis challenges, European integration, state support.

Дата надходження статті: 20.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026