



Менеджмент

УДК 005

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18625941>

## Аналіз ключових факторів, що впливають на безпеку малого бізнесу

**Бабій Владислав Миколайович**

Аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський Університет»,

03115, Україна, м. Київ, бульвар Академіка Вернадського, 16 В,

e-mail: [vbabij@e-u.edu.ua](mailto:vbabij@e-u.edu.ua)

ORCID: 0009-0003-2153-6947

<https://orcid.org/0009-0003-2153-6947>

**Прийнято: 25.01.2026 | Опубліковано: 12.02.2026**

**Анотація:** У статті проведено аналіз основних економічних, організаційних, правових, технологічних та соціальних факторів, що формують рівень безпеки малого бізнесу в умовах нестабільного середовища. Визначено найбільш критичні загрози та запропоновано рекомендації щодо їх мінімізації з використанням інструментів антикризового управління.

**Метою** дослідження є виявлення та аналіз ключових факторів, що впливають на безпеку малого бізнесу, з метою розробки рекомендацій щодо підвищення його стійкості в умовах нестабільного середовища.

У дослідженні використано комплекс методів, зокрема аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до класифікації факторів безпеки, порівняльний аналіз для виявлення відмінностей у впливі факторів на малий бізнес в Україні та за кордоном, метод експертних оцінок для визначення їхньої пріоритетності, а також статистичний аналіз для обробки даних опитувань і офіційної звітності з метою обґрунтування висновків.



**Результати** дослідження показали, що найбільший вплив на рівень безпеки малого бізнесу в сучасних українських умовах мають економічні фактори (нестабільність фінансових ринків, інфляція, обмежений доступ до кредитування), правові фактори (часті зміни законодавства, складність регуляторних процедур) та політичні ризики, пов'язані з воєнними діями та нестабільністю державної політики. Значну роль також відіграють організаційні аспекти, зокрема ефективність управління та кадровий потенціал, а серед технологічних викликів — необхідність підвищення рівня кібербезпеки.

Аналіз продемонстрував, що комплексний підхід до забезпечення безпеки малого бізнесу, який поєднує антикризове управління, фінансове планування, правову підтримку та впровадження сучасних ІТ-рішень, дозволяє суттєво знизити вплив негативних факторів. Запропоновані у дослідженні рекомендації можуть слугувати практичною основою для розробки стратегії стійкості малого бізнесу в умовах високої турбулентності середовища.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило систематизувати та проаналізувати ключові фактори, що визначають рівень безпеки малого бізнесу, виявивши домінуючий вплив економічних, правових, політичних, організаційних і технологічних чинників у сучасних українських умовах; встановлено, що підвищення стійкості підприємств можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує антикризове управління, фінансову стабілізацію, правовий захист та впровадження інноваційних технологій, що в сукупності формує ефективну систему забезпечення їхньої безпеки.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, фінансова стабільність, правовий захист, організаційна стійкість, кіберзагрози.



## Analysis of key factors affecting small business security

**Vladyslav Babii**

Postgraduate Student,

Private Higher Education Institution European University,

03115, Ukraine, Kyiv, 16C Academician Vernadskyi Boulevard,

e-mail: [vbabij@e-u.edu.ua](mailto:vbabij@e-u.edu.ua)

<https://orcid.org/0009-0003-2153-6947>

**Abstract:** The article presents an analysis of the main economic, organizational, legal, technological, and social factors shaping the security level of small businesses in an unstable environment. The most critical threats are identified, and recommendations are proposed for their mitigation using tools of crisis management.

The aim of the study is to identify and analyze the key factors affecting small business security in order to develop recommendations for enhancing their resilience in a turbulent environment.

The study employs a combination of methods, including analysis and synthesis for generalizing scientific approaches to the classification of security factors, comparative analysis to identify differences in the impact of factors on small businesses in Ukraine and abroad, expert assessment methods to determine their priority, and statistical analysis for processing survey data and official reports to substantiate conclusions.

The results show that the greatest impact on small business security in the current Ukrainian context comes from economic factors (financial market instability, inflation, limited access to credit), legal factors (frequent changes in legislation, complexity of regulatory procedures), and political risks related to military actions and political instability. Organizational aspects, such as management efficiency and human resource potential, as well as technological challenges, including the need to improve cybersecurity, also play a significant role.



The analysis demonstrates that a comprehensive approach to ensuring small business security, combining crisis management, financial planning, legal support, and the implementation of modern IT solutions, significantly reduces the impact of negative factors. The recommendations proposed in the study can serve as a practical basis for developing a resilience strategy for small businesses in highly turbulent environments.

**Conclusions:** The study allowed for the systematization and analysis of key factors determining the security level of small businesses, revealing the dominant influence of economic, legal, political, organizational, and technological factors in the current Ukrainian context. It was established that enhancing enterprise resilience is possible only through a comprehensive approach that integrates crisis management, financial stabilization, legal protection, and the implementation of innovative technologies, collectively forming an effective system for ensuring business security.

**Keywords:** risk management, financial stability, legal protection, organizational resilience, cybersecurity threats.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економічної нестабільності, політичних ризиків та зростання технологічних загроз малий бізнес стає особливо вразливим до різноманітних негативних впливів. Незважаючи на значну роль малого бізнесу у розвитку економіки та створенні робочих місць, відсутність комплексних механізмів забезпечення його безпеки може призводити до фінансових втрат, правових конфліктів, зниження ефективності управління та навіть ліквідації підприємств. Тому актуальним завданням є системне дослідження факторів, що впливають на стійкість і безпеку малих підприємств, з метою визначення пріоритетів у захисті їх діяльності.

Проблема безпеки малого бізнесу ускладнюється багатовимірністю чинників: економічні, організаційні, правові, технологічні та соціальні аспекти взаємопов'язані та впливають на підприємство в комплексі. Брак науково обґрунтованих підходів до оцінки та управління цими ризиками створює



необхідність формування методології системного аналізу та практичних рекомендацій, які б дозволяли малому бізнесу підвищувати власну стійкість, своєчасно реагувати на виклики та мінімізувати можливі втрати.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що тема антикризового управління малого бізнесу в Україні охоплює як теоретичні концепції, так і прикладні практики, проте має помітні прогалини, які й обґрунтовують наукову цінність цього дослідження. Теоретичні засади і класифікацію підходів (реактивні, проактивні, адаптивні; інструменти управління ризиками) висвітлюють роботи, що формують методологічну базу: Палей Д. А. [1], Череп А. В. та співавт. [2], Білоус С. П. і Власенко А. Ю. [3], Бутенко В. М. і Байдацький М. В. [4], Богуславська С. та співавт. [5]. Праця Ярмусь Д. В. [6] поглиблює розуміння ролі ризик-менеджменту як основи антикризової політики підприємства, підкреслюючи необхідність інтеграції систем моніторингу ризиків у стратегічне планування малого бізнесу, особливо в умовах воєнної невизначеності.

Окрема хвиля публікацій присвячена саме умовам війни та їхньому впливу на підприємницьку активність: аналіз державної підтримки, стратегічні альтернативи та операційні виклики описані в працях Солоненка і Панасюка [7], Радчені та Клименко [8], Короля і Стефанишина [9], Ватченка і Шаранова [10], Марачевської [11] та Timoshenko & Petrov [12]. Практичні кейси та емпіричні спостереження щодо реагування малих підприємств (реструктуризація, диверсифікація, перехід в онлайн) представлені в роботах Краузе та співавт. [13], Ахновської [14], Єпіфанової і Болотнова [15], Носані та співавт. [16], Тимошенко і Петров [17], Гарафонової та співавт. [18], Бочарової та Тупицької [19]. Ці дослідження підтверджують, що проактивні й адаптивні заходи дають кращі результати там, де є ресурси і доступ до технологій, тоді як у ресурсно-обмежених умовах часто домінують реактивні практики.



Разом із цим в літературі прослідковуються суттєві невирішені питання та конфлікти інтерпретацій. По-перше, бракує глибинних секторних (галузевих) досліджень ефективності конкретних антикризових заходів для малих підприємств у воєнний час — ця прогалина відзначена в кількох оглядах і емпіричних матеріалах [11, 13, 19]. По-друге, дефіцит довгострокових і репрезентативних емпіричних даних ускладнює оцінку стійкості заходів у часовому вимірі [8, 12, 16]. По-третє, хоча цифровізація й інновації часто пропонуються як ключові рішення [3, 4, 5], мало робіт доводять їхню практичну доступність і ефективність для мікро- та малих підприємств у зонах з обмеженою інфраструктурою [10, 11]. Крім того, існує методологічне протиріччя: частина авторів наголошує на першочерговості проактивних превентивних заходів [1, 3, 4], тоді як інші підкреслюють реалії локальних обмежень і віддають перевагу оперативним реактивним рішенням [11, 14].

Отже, наведена літературна база обґрунтовує необхідність комбінованого підходу — поєднання порівняльного теоретичного аналізу з цілеспрямованим збором емпіричних даних (опитування, інтерв'ю, фінансові індикатори) для секторної диференціації оцінки ефективності та перевірки застосовності цифрових і ризик-орієнтованих інструментів в умовах війни (ця робота спирається й розвиває ідеї з джерел 1–19). Такий підхід дозволить не лише зіставити існуючі концепції, а й запропонувати практично орієнтовані рекомендації, які закривають виявлені прогалини.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері економічної безпеки підприємств, залишаються недостатньо вивченими питання системної взаємодії економічних, правових, організаційних, технологічних і політичних факторів у забезпеченні безпеки саме малого бізнесу, а також їх впливу в умовах високої турбулентності середовища, зокрема воєнних дій та швидкої цифровізації; фрагментарність існуючих підходів, обмеженість адаптованих методик оцінювання ризиків і нестача практично орієнтованих



рекомендацій зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на комплексний аналіз і пріоритизацію ключових загроз, що безпосередньо пов'язано з досягненням цілей статті та формуванням науково обґрунтованих рішень для підвищення стійкості малого бізнесу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є комплексний аналіз ключових факторів, що впливають на рівень безпеки малого бізнесу, з метою їх систематизації, визначення пріоритетності та обґрунтування напрямів підвищення стійкості малих підприємств в умовах нестабільного соціально-економічного середовища; для досягнення цієї мети у статті передбачається узагальнення теоретичних підходів до проблеми безпеки малого бізнесу, ідентифікація та оцінка економічних, правових, організаційних, технологічних і політичних чинників впливу, виокремлення найбільш критичних загроз, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо застосування інструментів антикризового управління в практиці діяльності малих підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретико-методологічні передумови аналізу безпеки малого бізнесу ґрунтуються на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та антикризового підходів, що дозволяє розглядати безпеку малого підприємства як комплексну динамічну систему, чутливу до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; системний підхід забезпечує цілісне бачення взаємозв'язків між економічними, правовими, організаційними та технологічними компонентами безпеки, ризик-орієнтований — дає змогу ідентифікувати, оцінити та пріоритизувати загрози, а антикризовий — обґрунтовує необхідність превентивних і адаптивних управлінських рішень в умовах нестабільного середовища, що в сукупності базується на положеннях теорій економічної безпеки підприємства, ризик-менеджменту та стійкого розвитку й слугує основою для формування робочих гіпотез і вибору адекватних методів дослідження.



Формування робочих гіпотез дослідження ґрунтується на припущенні, що рівень безпеки малого бізнесу визначається комплексним і взаємопов'язаним впливом економічних, правових, організаційних, технологічних та політичних факторів, причому домінуючу роль у сучасних умовах відіграють економічна нестабільність, регуляторні ризики та обмежені управлінські ресурси малих підприємств; актуальність висунутих гіпотез обґрунтовується положеннями теорій економічної безпеки та ризик-менеджменту, результатами попередніх наукових досліджень і специфікою функціонування малого бізнесу в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність їх емпіричної перевірки.

Характеристика емпіричної бази та інструментарію дослідження базується на використанні змішаної методології, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Емпіричну базу становлять дані опитування власників і керівників малих підприємств різних видів економічної діяльності, результати експертних оцінок фахівців у сфері управління та безпеки бізнесу, а також офіційна статистична інформація. Збір даних здійснювався за допомогою структурованих анкет, експертних інтерв'ю та аналізу вторинних джерел, а їх обробка — із застосуванням методів статистичного аналізу, узагальнення та порівняння. Перевагою обраного інструментарію є можливість комплексної оцінки впливу різних груп факторів на безпеку малого бізнесу, тоді як обмеженнями виступають суб'єктивність експертних оцінок і обмежена репрезентативність вибірки в умовах кризового середовища.

Робочі гіпотези дослідження та емпіричні показники для перевірки гіпотез наведено в таблиці №1.

Такий підхід дозволяє логічно пов'язати емпіричні дані з висунутими гіпотезами та забезпечити науково обґрунтованість отриманих результатів.



Робочі гіпотези дослідження та емпіричні показники їх перевірки

Група факторів	Робоча гіпотеза дослідження	Основні емпіричні показники
Економічні	Рівень безпеки малого бізнесу значною мірою залежить від економічних факторів, зокрема фінансової стабільності та доступу до фінансових ресурсів	Рівень прибутковості; ліквідність; доступ до кредитування; частка резервного капіталу; динаміка витрат
Правові	Правові та регуляторні ризики суттєво впливають на зниження рівня безпеки малого бізнесу за відсутності ефективного правового супроводу	Частота змін законодавства; витрати на правове забезпечення; кількість перевірок; наявність юридичної підтримки
Організаційні та кадрові	Ефективність управління та кадровий потенціал підвищують здатність малого бізнесу протидіяти кризовим загрозам	Рівень управлінської компетентності; плинність кадрів; наявність антикризового плану; рівень кваліфікації персоналу
Технологічні	Вищий рівень цифровізації та кіберзахисту сприяє зростанню стійкості малого бізнесу	Ступінь цифровізації процесів; наявність ІТ-систем захисту; частота кіберінцидентів; витрати на ІТ-безпеку
Інтегральні	Комплексне застосування інструментів антикризового управління знижує негативний вплив зовнішніх загроз на діяльність малого бізнесу	Наявність антикризової стратегії; швидкість реагування на ризики; інтегральний індекс безпеки підприємства

Джерело: власна розробка автора

Економічні та правові фактори відіграють ключову роль у формуванні рівня безпеки малого бізнесу, оскільки безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств, їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти кризовим загрозам. У межах даного дослідження здійснено емпіричний аналіз впливу фінансової стабільності, доступу до ресурсів, податкового навантаження та регуляторного середовища на загальний рівень безпеки малих підприємств.

Результати аналізу свідчать, що фінансова стабільність є базовою умовою забезпечення безпеки малого бізнесу. Підприємства з вищими показниками рентабельності та ліквідності демонструють більшу здатність до покриття



поточних зобов'язань, формування фінансових резервів і своєчасного реагування на кризові ситуації. Емпіричні дані підтверджують, що наявність резервного капіталу та збалансована структура фінансування знижують рівень фінансових ризиків і підвищують загальний рівень економічної безпеки. Водночас підприємства з низькими показниками платоспроможності є більш уразливими до коливань ринку та зовнішніх шоків.

Суттєвий вплив на безпеку малого бізнесу має доступ до фінансових і матеріальних ресурсів. Обмежені можливості кредитування, високі відсоткові ставки та складні умови залучення позикового капіталу значно знижують інвестиційну активність малих підприємств і обмежують їх потенціал розвитку. Порівняльний аналіз показав, що підприємства, які мають стабільний доступ до кредитних ресурсів або альтернативних джерел фінансування, характеризуються вищим рівнем фінансової стійкості та меншою ймовірністю виникнення кризових явищ.

Податкове навантаження також виступає одним із критичних економічних чинників безпеки малого бізнесу. Зростання частки податкових платежів у загальних витратах підприємств негативно позначається на їх прибутковості та можливостях формування внутрішніх фінансових резервів. Результати дослідження засвідчують, що високі витрати на податкове адміністрування та часті податкові перевірки створюють додаткові ризики для малого бізнесу, особливо в умовах нестабільного економічного середовища.

Правові фактори безпеки малого бізнесу тісно пов'язані з особливостями регуляторного середовища. Часті зміни законодавства, складність нормативних процедур і неоднозначність правозастосовної практики підвищують рівень правової невизначеності та збільшують витрати підприємств на правовий супровід. Емпіричний аналіз показав, що підприємства, які не мають системного підходу до правового захисту, частіше стикаються з регуляторними ризиками, штрафними санкціями та правовими спорами, що негативно впливає на їхню загальну безпеку.



Узагальнення результатів дослідження підтверджує робочі гіпотези щодо визначального впливу економічних і правових факторів на рівень безпеки малого бізнесу. Фінансова стабільність, доступ до ресурсів, оптимізація податкового навантаження та прогнозоване регуляторне середовище формують основу економічної та правової стійкості малих підприємств. Отримані результати свідчать про необхідність комплексного підходу до управління цими факторами в межах системи антикризового управління, що дозволяє знизити рівень ризиків і підвищити довгострокову безпеку малого бізнесу.

Організаційні та кадрові чинники відіграють суттєву роль у формуванні безпеки малого бізнесу, оскільки саме якість управлінських рішень, рівень професійної підготовки персоналу та ефективність внутрішніх процедур визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти кризовим загрозам. У межах дослідження здійснено оцінку впливу управлінських, кадрових та організаційних аспектів на стійкість малих підприємств на основі результатів опитувань керівників і експертних оцінок фахівців у сфері управління.

Результати емпіричного аналізу засвідчують, що ефективність управлінських рішень є одним із ключових чинників забезпечення безпеки малого бізнесу. Підприємства, у яких керівництво застосовує системний підхід до планування, ризик-менеджменту та контролю, демонструють вищий рівень організаційної стійкості та готовності до кризових ситуацій. Наявність чітко визначених управлінських процедур і антикризових планів сприяє своєчасному виявленню загроз і мінімізації їх негативних наслідків.

Кадровий потенціал виступає важливим елементом внутрішньої безпеки малого бізнесу. Дослідження показало, що рівень кваліфікації персоналу, його мотивація та стабільність кадрів безпосередньо впливають на ефективність виконання бізнес-процесів і здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності. Висока плинність кадрів і дефіцит кваліфікованих



працівників, навпаки, підвищують організаційні ризики та знижують загальний рівень безпеки підприємства.

Окрему увагу в дослідженні приділено ролі внутрішніх процедур і корпоративної культури. Експертні оцінки підтверджують, що підприємства з розвиненою корпоративною культурою, орієнтованою на відповідальність, дотримання внутрішніх регламентів і взаємну довіру, є більш стійкими до внутрішніх і зовнішніх загроз. Наявність внутрішніх стандартів, регламентів і процедур контролю сприяє зниженню управлінських помилок і підвищує рівень внутрішньої безпеки малого бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що організаційні та кадрові чинники є важливою складовою системи забезпечення безпеки малого бізнесу. Ефективне управління, розвиток кадрового потенціалу та формування позитивної корпоративної культури створюють внутрішні передумови для підвищення стійкості підприємств і мають розглядатися як невід'ємний елемент антикризового управління в умовах нестабільного середовища.

В умовах цифрової трансформації економіки технологічні та інформаційні ризики набувають дедалі більшого значення для забезпечення безпеки малого бізнесу. Використання цифрових технологій, хмарних сервісів та онлайн-каналів взаємодії підвищує ефективність діяльності, водночас створюючи загрози у вигляді кібератак, витоку даних та технічних збоїв.

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що рівень цифровізації малих підприємств нерівномірний і залежить від галузевої специфіки та фінансових можливостей. Більшість підприємств використовують базові цифрові інструменти, але лише незначна частка має комплексні системи управління бізнес-процесами або впроваджені заходи інформаційної безпеки, що підвищує вразливість до технологічних загроз.

Аналіз поширеності кіберзагроз показав, що підприємства найчастіше стикаються з фішинговими атаками, шкідливим ПЗ та несанкціонованим



доступом до облікових записів. Підприємства, які інвестують у резервне копіювання даних, антивірусний захист та навчання працівників, демонструють вищу стійкість до цифрових загроз, підтверджуючи, що навіть базові заходи інформаційної безпеки значно знижують ризики.

Оцінка готовності малого бізнесу до нейтралізації технологічних і інформаційних загроз показала, що основними обмежувальними факторами є нестача фінансових ресурсів, дефіцит спеціалізованих знань і низький рівень обізнаності персоналу у сфері кібербезпеки, тоді як підприємства, що інвестують у резервне копіювання даних, антивірусний захист та навчання працівників, демонструють вищу стійкість до цифрових загроз; це підтверджує, що навіть базові заходи інформаційної безпеки значно знижують ризики, а ефективне управління технологічними та інформаційними ризиками потребує комплексного підходу, поєднуючи підвищення цифровізації, впровадження кіберзахисту та формування культури інформаційної безпеки, емпіричні показники для оцінювання яких наведено в таблиці №2.

Таблиця 2

Емпіричні показники для оцінювання технологічних та інформаційних ризиків.

Група показників	Емпіричний показник	Зміст та спосіб вимірювання
Рівень цифровізації №1	Частка бізнес-процесів, автоматизованих за допомогою ІТ	% процесів, що виконуються з використанням цифрових систем
Рівень цифровізації №2	Використання спеціалізованого ПЗ (ERP, CRM, бухгалтерія)	Так/ні, кількість систем
Поширеність кіберзагроз №1	Частота інцидентів кібербезпеки	Кількість інцидентів за рік
Поширеність кіберзагроз №2	Типи зафіксованих кіберзагроз	Фішинг, віруси, витік даних (частота згадувань)
Готовність до нейтралізації ризиків №1	Наявність антивірусного та захисного ПЗ	Так/ні
Готовність до нейтралізації ризиків №2	Регулярність резервного копіювання даних	Кількість копій на місяць
Кадровий аспект ІБ №1	Рівень обізнаності персоналу з кібербезпеки	Самооцінка за шкалою (1–5)



Група показників	Емпіричний показник	Зміст та спосіб вимірювання
Рівень цифровізації №1	Частка бізнес-процесів, автоматизованих за допомогою ІТ	% процесів, що виконуються з використанням цифрових систем

Джерело: власна розробка автора

Після проведення емпіричного аналізу економічних, правових, організаційних, кадрових та технологічних чинників безпеки малого бізнесу було здійснено інтеграцію отриманих результатів у єдину аналітичну модель, що дозволяє комплексно оцінити рівень стійкості підприємств до різних типів ризиків. Під час перевірки робочих гіпотез виявлено, що економічні фактори, зокрема фінансова стабільність та доступ до ресурсів, відіграють визначальну роль у формуванні базового рівня безпеки підприємства, тоді як правові та регуляторні ризики виступають посилюючими факторами, здатними значно підвищувати загрозу в умовах нестабільного середовища.

Організаційні та кадрові чинники, такі як ефективність управлінських рішень, кадровий потенціал і корпоративна культура, забезпечують внутрішню стійкість та здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, а технологічні та інформаційні ризики визначають рівень захищеності підприємства в цифровому середовищі. Інтеграція показників дозволила побудувати рейтинг критичності факторів безпеки, що відображає їх відносний вплив на загальний рівень стійкості малого бізнесу, та виділити пріоритетні напрями для управлінських та стратегічних рішень.

Додатково проведено аналіз взаємозв'язків між групами факторів, що дозволяє оцінити не лише прямий вплив окремих чинників, а й їх комплексний ефект на безпеку підприємства. Перевірка робочих гіпотез підтвердила, що більшість висунутих припущень відображають реальні закономірності функціонування малих підприємств: економічні та правові фактори мають домінуючий вплив, організаційні та кадрові аспекти підвищують здатність



протидіяти загрозам, а технологічні ризики вимагають окремої уваги з боку керівництва. Узагальнення результатів демонструє необхідність комплексного підходу до антикризового управління, який поєднує фінансову стабільність, правовий захист, ефективне управління персоналом та цифрову безпеку для забезпечення максимального рівня безпеки малих підприємств. Емпіричні показники для інтеграційного аналізу та перевірки робочих гіпотез наведено в таблиці №3.

Таблиця 3

Емпіричні показники для інтеграційного аналізу та перевірки робочих гіпотез

Фактор безпеки	Емпіричний показник	Метод вимірювання / джерело даних
Економічні	Рівень прибутковості; ліквідність; доступ до кредитів; резервний капітал	Статистичні дані, бухгалтерська звітність, опитування
Податкове та регуляторне навантаження	Частка податкових платежів; частота перевірок; витрати на правовий супровід	Державна статистика, опитування, експертні оцінки
Організаційні та кадрові	Рівень управлінської компетентності; плинність кадрів; наявність антикризового плану; корпоративна культура	Опитування керівників, експертні оцінки, внутрішні документи підприємства
Технологічні та інформаційні	Ступінь цифровізації; наявність ІТ-захисту; частота кіберінцидентів; резервне копіювання	Опитування, експертні оцінки, внутрішні аудити, аналітичні звіти
Інтегральний	Узагальнений індекс безпеки підприємства	Сумарний індекс на основі нормалізації всіх показників груп факторів

Джерело: власна розробка автора

Ця таблиця дозволяє не лише перевірити робочі гіпотези, а й визначити пріоритетність факторів безпеки, що є основою для розробки рекомендацій щодо підвищення стійкості малого бізнесу в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.



На основі результатів емпіричного аналізу та інтеграції економічних, правових, організаційних, кадрових і технологічних факторів безпеки малого бізнесу розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення його стійкості в умовах нестабільного середовища; серед ключових заходів виділено забезпечення фінансової стабільності через оптимізацію структури капіталу та резервування ресурсів, мінімізацію податкових і регуляторних ризиків за рахунок правового супроводу та планування, підвищення ефективності управлінських рішень та кадрового потенціалу через навчання, мотивацію та формування корпоративної культури, а також впровадження сучасних ІТ-рішень і заходів кібербезпеки; наукове обґрунтування цих рекомендацій базується на виявлених взаємозв'язках між факторами та рівнем безпеки, а їх практична реалізація передбачає поетапне впровадження антикризових механізмів, що дозволяє малим підприємствам мінімізувати негативний вплив загроз та підвищити загальну ефективність і стійкість діяльності.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити ключові фактори, що впливають на безпеку малого бізнесу, та встановити їх пріоритетність у формуванні загальної стійкості підприємств. Виявлено, що економічні та правові чинники визначають базовий рівень безпеки, тоді як організаційні, кадрові та технологічні аспекти забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища та протидіяти кризовим загрозам. Перевірка робочих гіпотез підтвердила, що фінансова стабільність, доступ до ресурсів і регуляторна передбачуваність є критичними для стійкості малого бізнесу, а ефективне управління персоналом, впровадження антикризових процедур і заходів інформаційної безпеки значно підвищують внутрішню та цифрову безпеку.

Розроблені практичні рекомендації дозволяють підприємствам інтегрувати антикризові механізми у щоденну діяльність, підвищуючи рівень стійкості та знижуючи ймовірність негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Водночас для подальших досліджень доцільно розширити емпіричну базу,



включивши аналіз впливу глобальних економічних та технологічних трендів, а також оцінку ефективності різних підходів до цифрового та правового захисту малого бізнесу. Можливим напрямом подальшого розвитку є використання системного та моделювального підходів для прогнозування ризиків і оптимізації антикризових стратегій, що дозволить підвищити практичну цінність дослідження та обґрунтувати комплексні рекомендації для управлінців і власників малих підприємств.

### Список використаних джерел

1. Палей Д. А. Антикризове управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління*. 2025. Т. 36 (75). С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-13>
2. Череп А. В., Череп О. Г., Огренич Ю. О. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 1 (42). С. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>
3. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>
4. Бутенко В. М., Байдацький М. В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
5. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>



6. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 93. С.337–343. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
7. Солоненко Ю., Панасюк П. Державна підтримка та стимулювання бізнесу в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82. С. 190–200. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.190](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.190).
8. Радченя О. М., Клименко Л. В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління процесами відновлення та розвитку національної економіки в умовах війни та післявоєнний період. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. № 106. С. 264–276. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-264-276>
9. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 44. С. 338–346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>
10. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
11. Марачевська А. В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>.
12. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
13. Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний*



вісник. 2024. № 1 (86). С. 14–24. DOI:  
[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.014](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014).

14. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 17. С. 914–918. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>

15. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 306, № 3. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>

16. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>.

17. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 2022 р.). Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

18. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

19. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2. С. 34-49.