

11. Etychnyi kodeks Kyivskoho natsionalnoho uni-versytetu budivnytstva i arkhitektury (2020) [Code of Ethics of the Kyiv National University of Civil Engineer-ing and Architecture] <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/%D0%95%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81.pdf>

**Дані про авторів**

**Гаман Галина Володимирівна,**

к.е.н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: haman.hv@knuba.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

**Зінченко Мирослава Михайлівна,**

к.е.н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: zinchenko.mm@knuba.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3775-8862>

**Мостовенко Олексій Олександрович,**

к.е.н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: mostovenko.oo@knuba.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1632-3510>

**Data about the authors**

**Halyna Haman,**

PhD, associate professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: haman.hv@knuba.edu.ua

**Myroslava Zinchenko,**

PhD, associate professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: zinchenko.mm@knuba.edu.ua

**Oleksii Mostovenko,**

PhD, associate professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: mostovenko.oo@knuba.edu.ua

mostovenko.oo@knuba.edu.ua

УДК 338.242.2:330.131.7:334.012.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532108>

ПУЗИРЬОВА П. В.

ВЛАСЮК Т.М.

ІЛЬЧИШИН М. Є.

## Теоретико-методологічні засади управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічних коливань економіки

**Предметом дослідження** є теоретичні та методологічні аспекти управління фінансовою стійкістю малих підприємств, що охоплює сукупність економічних відносин, механізмів, методів та інструментів забезпечення стабільності фінансового стану суб'єктів малого бізнесу в умовах циклічних коливань економіки.

**Метою дослідження** є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті фаз економічного циклу, з урахуванням ризиків, коливань ділової активності та інституційних трансформацій.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано системний, структурно-функціональний, порівняльний, економіко-статистичний, аналітичний, індексний та графоаналітичний методи та інструменти штучного інтелекту.

**Результати роботи.** У результаті проведеного дослідження визначено, що управління фінансовою стійкістю малого підприємства передбачає сукупність антикризових і адаптивних заходів на різних етапах бізнес-циклу: аналіз і моніторинг; планування і резервування; фінансова диверсифікація; ефективна управлінська політика; підтримка персоналу та гнучкість операцій. Узагальнений перелік основних інструментів управління фінансовою стійкістю малих підприємств та деталізовано інструменти управління фінансовою стійкістю в умовах економічних циклів. Запропоновано елементи управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічності економічних процесів.

**Галузь застосування результатів.** Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності малих підприємств, у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування при формуванні програм підтримки малого бізнесу, а також у науково-дослідних і навчальних процесах

з дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Економіка підприємства», «Антикризове управління».

**Висновки.** Доведено, що управління фінансовою стійкістю малих підприємств потребує комплексно-го поєднання теоретичних знань і практичних інструментів. Визначено, що фінансова стійкість – це стан оптимальної рівноваги ресурсів, що забезпечує здатність підприємства протистояти шокам і нарощувати конкурентоспроможність. Зазначено, що особливостями малих підприємств є висока залежність від зовнішніх чинників і низька кількість власних ресурсів, тому пріоритетними стратегіями визначено накопичення фінансових буферів у періоди зростання та гнучке управління ліквідністю у спадах, ефективне планування та диверсифікація джерел фінансування. Доведено, що при розробці моделей управління потрібно об'єднати аналітичні методи діагностики та механізми впливу. Встановлено, що забезпечення фінансової стійкості малих підприємств вимагає класичного фінансового аналізу та стратегічного планування управління фінансовими ресурсами, що враховує фазу економічного циклу та специфічні ризики.

Перспективи подальших досліджень полягають в: кількісному моделюванні циклічних коливань з урахуванням поведінкових реакцій малих підприємств; дослідженні ролі фінансових технологій у підтримці стійкості; вдосконаленні методів оцінки стійкості, які враховують нестабільність даних у кризові періоди.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, малі підприємства, циклічні коливання, управління, економічна стабільність, антикризове регулювання, фінансовий менеджмент, конкурентоспроможність, фінансовий аналіз, фінансові ресурси.

POLINA PUZYROVA  
VLASIUK TETIANA  
MAKSYM ILCHYSHYN

## Theoretical and methodological bases of financial stability management of small enterprises in the context of cyclical economic fluctuations

**The subject of the research** is the theoretical and methodological aspects of managing the financial stability of small enterprises, covering the set of economic relations, mechanisms, methods, and tools for ensuring the stability of the financial condition of small businesses in the context of cyclical fluctuations in the economy.

**The aim of the research** is to provide a theoretical and methodological justification and develop practical recommendations for improving the effectiveness of managing the financial stability of small enterprises in the context of economic cycle phases, taking into account risks, fluctuations in business activity, and institutional transformations.

**Research methods.** The study uses systemic, structural–functional, comparative, economic–statistical, analytical, index, and graph–analytical methods and artificial intelligence tools.

**Results of the investigation.** The study found that managing the financial stability of small businesses involves a set of anti–crisis and adaptive measures at different stages of the business cycle: analysis and monitoring; planning and reserving; financial diversification; effective management policy; staff support and operational flexibility. A generalized list of the main tools for managing the financial stability of small enterprises and detailed tools for managing financial stability in the context of economic cycles are provided. Elements of managing the financial stability of small enterprises in the context of cyclical economic processes are proposed.

**Scope of the results.** The results obtained can be used in the practical activities of small enterprises, in the work of state authorities and local self–government bodies in the formation of small business support programs, as well as in research and educational processes in the disciplines of «Financial Management», «Enterprise Economics», and «Crisis Management».

**Conclusions.** It has been proven that managing the financial stability of small enterprises requires a comprehensive combination of theoretical knowledge and practical tools. It has been determined that financial stability is a state of optimal balance of resources that ensures the ability of an enterprise to withstand shocks and increase competitiveness. It is noted that small enterprises are characterized

*by high dependence on external factors and low amount of own resources, therefore, the priority strategies are identified as accumulation of financial buffers during periods of growth and flexible liquidity management during downturns, effective planning and diversification of funding sources. It has been proven that when developing management models, it is necessary to combine analytical diagnostic methods and mechanisms of influence. It has been established that ensuring the financial stability of small enterprises requires classical financial analysis and strategic planning of financial resource management, taking into account the phase of the economic cycle and specific risks.*

*Prospects for further research include: quantitative modeling of cyclical fluctuations, taking into account the behavioral responses of small enterprises; studying the role of financial technologies in supporting stability; improving methods for assessing stability that take into account data instability during periods of crisis.*

**Keywords:** *financial stability, small enterprises, cyclical fluctuations, management, economic stability, anti-crisis regulation, financial management, competitiveness, financial analysis, financial resources.*

**Постановка проблеми дослідження.** Малі підприємства є критично важливим сектором української економіки. На початок 2023 р. у мікро-, малі та середні підприємства утримували понад 74% усіх робочих місць і створювали 64% валової доданої вартості в країні [1]. Разом з тим, їхня вразливість до зовнішніх шоків є надзвичайно високою. В Україні до основних проблем малого бізнесу відносять обмеженість фінансових ресурсів, труднощі з доступом до довгострокового капіталу, брак власних резервів, а також значний вплив макроекономічних коливань (інфляції, циклічних спадів), податкового тиску та адміністративного тиску [2]. Дослідження показують, що серед промислових малих і середніх підприємств коефіцієнт автономії був від'ємним, що свідчить про їхню повну фінансову залежність від зовнішніх джерел [3].

В останнє десятиліття економіка України пережила низку різних шоків: світова пандемія COVID-19, військова агресія Росії з 2014 р. і особливо з 2022 р. Ці переponsi спричинюють значні циклічні коливання ділової активності, які суттєво впливають на фінансову стійкість бізнесу. За даними UNDP 2024р., на початку повномасштабного вторгнення 64% малих і середніх підприємств були змушені тимчасово призупинити діяльність, але більшість швидко адаптувалися і відновили роботу [1]. Проте станом на жовтень 2023 р. майже 10% таких компаній залишалися під загрозою банкрутства [1], що свідчить про зовнішні циклічні шоки (війна, рецесії), які серйозно підривають фінансову рівновагу мікро- та малих підприємств.

Таким чином, актуальним постає завдання розробити надійні теоретико-методологічні засади й практичні підходи до управління фінансовою стійкістю малих підприємств, здатні враховувати природні фази економічного циклу (підйом – пік – спад – відновлення) та посилені ризики в кризових умовах. Зокрема, необхідно дослідити, які моделі оцінки та механізми управління стійкістю (оптимізація структури капіталу, планування резервів, антикризові фінансові стратегії тощо) забезпечують виживання та поступове зростання малих підприємств у періоди циклічних коливань економіки.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** В сучасних економічних дослідженнях фінансова стійкість підприємства розглядається через декілька ключових підходів: як стан, при якому підприємство досягає раціонального співвідношення фінансових ресурсів; як стан рівноваги і здатність повертатися до неї після потрясінь; як здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та перспективи зростання [4]. Так, Іванов М. [4] підкреслює, що фінансова стійкість характеризується збереженням платоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства. Автор акцентується на необхідності врахування зовнішніх чинників (ринкових шоків, регуляторних змін) при оцінці стійкості та пропонує використання скорингової моделі, що поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх детермінантів фінансового стану [4].

Особливу увагу дослідники приділяють специфіці малого бізнесу. Так, Нужна О. [3] показала, що промислові малі підприємства України майже повністю залежать від позикових коштів, маючи негативний коефіцієнт автономії [3], що підкреслює необхідність формування власного капіталу та резервів. Водночас у публікаціях Шушкової Ю. та Фацієвича Р. [5] окреслені проблеми

гарантування фінансової стійкості мікро-, малих та середніх підприємств в умовах війни й криз. Дослідники розвинули поняття «фінансова стійкість» для сектору малого бізнесу, сформулювали принципи державної політики (справедлива конкуренція, доступ до фінансування, розвиток фінансово-кредитної інфраструктури тощо) та систематизували функції управління (аналіз, планування, регулювання, організація, контроль) [5]. Також автори вказують на «критичні виклики» для мікро-, малих та середніх підприємств під час воєнної стадії та пропонують набір антикризових інструментів (впровадження прогресивних методів антикризового менеджменту, нових фінансових механізмів, зміцнення інформаційного забезпечення) для протидії дестабілізації [5].

Дослідження Степаненко О. та Канельської А. [6] фокусуються на ризиках, що виникають у період воєнного стану. Автори підкреслюють, що у таких умовах підприємства усвідомлюють важливість якісної управлінської політики і гнучкого управління ліквідністю. Зокрема, дослідники рекомендують включати до фінансових моделей «формування грошових резервів, ефективну управлінську політику, цифрову трансформацію бізнесу та соціальну відповідальність» – заходи, що мінімізують вплив зовнішніх загроз на фінансовий стан [6].

Таким чином, останні дослідження пов'язують теоретичне розуміння фінансової стійкості зі специфікою малих підприємств: вказують на необхідність комплексної оцінки (включно з аналізом зовнішніх шоків) та формування адаптивних менеджерських моделей (антикризовий фінансовий менеджмент, резервування, доступ до гнучкого фінансування тощо).

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова стійкість підприємства розглядається як динамічна рівновага, при якій забезпечується платоспроможність, прибутковість і можливість розвитку за впливу несприятливих чинників [4]. Для малих підприємств це означає підтримувати резерви та ліквідність на рівні, що дозволяє неодноразово пережити циклічні спади (спади, кризи) і швидко відновитися на підйомі. Істотним елементом є баланс власних і позикових коштів: в умовах невпинної невизначеності малі підприємства прагнуть збільшити частку власного капіталу, щоб підвищити автономність та запас міцності [3].

Характеристика фінансової стійкості включає аналіз кількісних показників (коефіцієнтів ліквід-

ності, співвідношення боргу до капіталу, рентабельності тощо) та якісних чинників (системність фінансового управління, адаптивність стратегії). У контексті теоретико-методологічних основ формування фінансової стійкості особливо важливими є елементи антициклічного управління – тобто ті, що спрямовані на згладжування циклічних флуктуацій у бізнесі.

Традиційні методи оцінки фінансового стану (коефіцієнтний аналіз балансу, ділової активності, рентабельності) залишаються фундаментальними. Проте у сучасних умовах увага зосереджується на необхідності інтегрованого підходу, який враховує зовнішні загрози. У практичній площині застосовуються і комплексні інтегральні показники. Зокрема, для аналітичних цілей можуть бути побудовані багатокомпонентні індекси. Відомий приклад – трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості підприємства, що поєднує абсолютні та відносні коефіцієнти (ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості). Подібні системи діагностики дозволяють малим підприємствам оперативно виявляти зміни у фінансовому стані під впливом циклічних чинників.

Управління фінансовою стійкістю малого підприємства передбачає сукупність антикризових і адаптивних заходів на різних етапах бізнес-циклу. Згідно з дослідженнями, основні напрями такої політики включають:

Аналіз і моніторинг – регулярне відстеження ключових показників ліквідності, платоспроможності та структурних змін у балансі. Умови циклічного спаду змушують підприємства частіше проводити стрес-тестування та SWOT-аналіз фінансової стійкості [4].

Планування і резервування – формування фінансових резервів на випадок непередбачуваного шоку. Малим підприємствам рекомендується нагромаджувати «запас стійкості» у період піднесення циклу, щоб мати буфер під час спаду. Запас стійкості може бути як у формі створеного страхового фонду, так і у формі часткового самофінансування обігових активів, що призводить до збільшення власних ресурсів у балансі бізнесу [6].

Фінансова диверсифікація – прагнення урізноманітнити джерела фінансування. Дослідження показують, що у кризу підприємства переходять від залежності (комерційного кредиту) до самофінансування, що зменшує ризики зовнішніх заборгованостей [6]. На рівні політики важливи-

ми є програми дешевих кредитів: НБУ констатує, що завдяки держпрограмі «5–7–9%» частка сегменту малих та середніх підприємств у кредитному портфелі зросла до понад 56% [7].

Ефективна управлінська політика – прийняття швидких та обґрунтованих рішень на кожному етапі циклу. Зокрема, у критичних умовах рекомендується впроваджувати прогресивні методи антикризового фінансового менеджменту (рефінансування, реструктуризація боргів, скоринг кредитів тощо) [5]. Також, стратегічно важливою є цифрова трансформація бізнесу, де автоматизація фінансових процесів і впровадження ERP-систем дозволяють краще прогнозувати платіжні потоки і швидше реагувати на зовнішні зміни [6].

Підтримка персоналу та гнучкість операцій – інвестиції в людський капітал і адаптація оргструктури. У кризовій ситуації збереження кваліфікованого персоналу (наприклад, через гнучке графік та перепідготовку) стає стратегічною задачею, оскільки працівники є критичним активом для відновлення. Для малих підприємств рекомендовано підтримувати та інвестувати в працівників з метою підвищення продуктивності під час і після кризи [1].

Державна підтримка та партнерство – враховуючи обмежені ресурси малих підприємств, важливо використовувати державні механізми підтримки (гранти, податкові канікули, програми страхування ризиків). Окрім кредитів, доцільними є програми навчання фінансової грамотності і консультативної підтримки, що підсилюють адаптивний потенціал підприємств.

Узагальнений перелік основних інструментів управління фінансовою стійкістю малих підприємств наведено в табл. 1.

Економічний цикл характеризується фазами піднесення, кризи (спаду) і відновлення. Для малих підприємств перехід між цими фазами супроводжується різким коливанням попиту та доступу до фінансування. В умовах спаду малі підприємства стикаються зі зниженням виручки, заморожуванням інвестицій і високими ризиками неплатоспроможності. У дослідженні [2] зазначено, що малий бізнес особливо вразливий до циклічних знижень через обмежені фінансові ресурси та малий «запас стійкості». Зокрема, підвищена чутливість малих підприємств до економічних змін (інфляції, зростання цін, зменшення кредитної активності) пов'язана з відсутністю надлишкових ресурсів [2]. У кризову фазу пріоритетними є заходи з підтримки ліквідності (своєчасна оптимізація витрат, дострокове повернення зобов'язань або їх реструктуризація, стабілізація запасів і дебіторської заборгованості).

У фазі відновлення та піднесення циклу малим підприємствам слід зосередитися на нарощуванні запасів, розширенні діяльності та накопиченні прибутку. Так, за даними Програми розвитку ООН в Україні [1], у 2023р. більшість малих підприємств мала значний незадіяний виробничий потенціал і при збільшенні попиту підприємства були здатні збільшити обсяги своїх продажів майже на 50% [1], а це означає, що в періоді економічного поживлення підприємства можуть накопичувати резерви для майбутньої стійкості.

**Таблиця 1. Основні інструменти управління фінансовою стійкістю малих підприємств**

Функція/напрямок	Інструменти та заходи
Аналіз і моніторинг	Регулярні фінансові аудити, коефіцієнтна діагностика, SWOT-аналіз фінансового стану, сценарне планування.
Планування та резервування	Формування страхових фінансових резервів, бюджетування «на чорний день», затвердження резервних фондів у період економічного зростання.
Управління ліквідністю	Оптимізація оборотного капіталу (скорочення оборотних операцій), регламентування платежів, підтримання мінімального запасу готівки.
Фінансове диверсифікування	Перехід від торгових кредитів до самофінансування, залучення довгострокового капіталу (зокрема, пільгового кредитування), пошук альтернативних інвестиційних джерел.
Антикризове управління	Реструктуризація боргів, оптимізація витрат (зокрема через аутсорсинг деяких функцій), застосування скорингових моделей при кредитній політиці.
Інновації та гнучкість	Цифровізація процесів (автоматизовані системи обліку і аналізу), пошук нових ринків збуту та моделей бізнесу, диверсифікація продукту.
Підтримка персоналу	Збереження кваліфікованих кадрів (навчання, мотивація), адаптація організаційної структури для швидкого прийняття рішень.
Державна політика	Використання державних програм і грантів, залучення програм підтримки (наприклад, кредитні гарантії, субсидії), участь у державних закупівлях.

Джерело: згруповано автором на основі [1–6]

**Таблиця 2. Інструменти управління фінансовою стійкістю в умовах економічних циклів**

Етап циклу	Заходи та моделі
Піднесення (ризик надлишку фінансів)	Активне інвестування у розвиток (удосконалення виробництва), формування накопичувальних резервів, диверсифікація продукту, залучення довгострокового капіталу на вигідних умовах.
Пік (висока активність)	Оптимізація структури капіталу, збалансування доходів і витрат, ухвалення стратегічних рішень щодо масштабування бізнесу, посилений внутрішній контроль.
Спад/криза	Використання кризових методів менеджменту – реструктуризація боргів, мінімізація оборотних витрат, скоринг боржників та клієнтів, залучення дешевих кредитів (в т.ч. з держпрограми), можливий перехід на часткове самофінансування.
Відновлення	Поступове нарощування оборотних активів, розширення ринків збуту (заходи маркетингу), реінвестування прибутку в модернізацію, збереження формованих резервів як буфер.

Джерело: згруповано автором на основі [4–8].

Ефективна адаптація вимагає гнучкого фінансового менеджменту на всіх етапах циклу. Моделі антикризового фінансового менеджменту [8] передбачають проактивне прогнозування негативних сценаріїв і підготовку контрзаходів до настання кризи [8]. Малим підприємствам доцільно упродовжувати такі підходи, як розрахунок мінімальних оборотних коштів при зниженому попиті або аналіз точок беззбитковості за різних рівнів виручки. Крім того, під час циклічного піднесення корисно спрямовувати надлишкові фінанси на вдосконалення технологій чи освоєння нових ринків, підвищуючи конкурентоспроможність на майбутньому спаді.

Практичні приклади моделей управління стійкістю включають скорингові моделі для оцінки кредитоспроможності чи стійкості, індексну діагностику, багатофакторні регресійні моделі, а також системи раннього попередження. Зокрема, пропонується послідовність з кількох етапів: бальна оцінка ключових факторів, розробка двоярусної системи оцінювання, віднесення до класу стійкості та аналіз залежності від конкретного чинника [4].

В управлінській практиці використовуються також бюджетні сценарії. У фазі спаду підприємство може скласти консервативний варіант бюджету «worst case» з жорстким контролем витрат, а в піднесенні – оптимістичний «best case». Так, малі підприємства можуть моделювати, як їх грошові потоки зміняться при 20% скороченні продажу, і на основі цього формувати резерв у сумі, яка дозволить перекрити ці збитки протягом певного періоду. Детально інструменти управління фінансовою стійкістю в умовах економічних циклів наведено в табл. 2.

З табл. 2 видно, що такий підхід (консервативне фінансування під час спаду і проактивне фінансування піднесення) відповідає також рекомендаціям НБУ та Меморандуму МВФ щодо

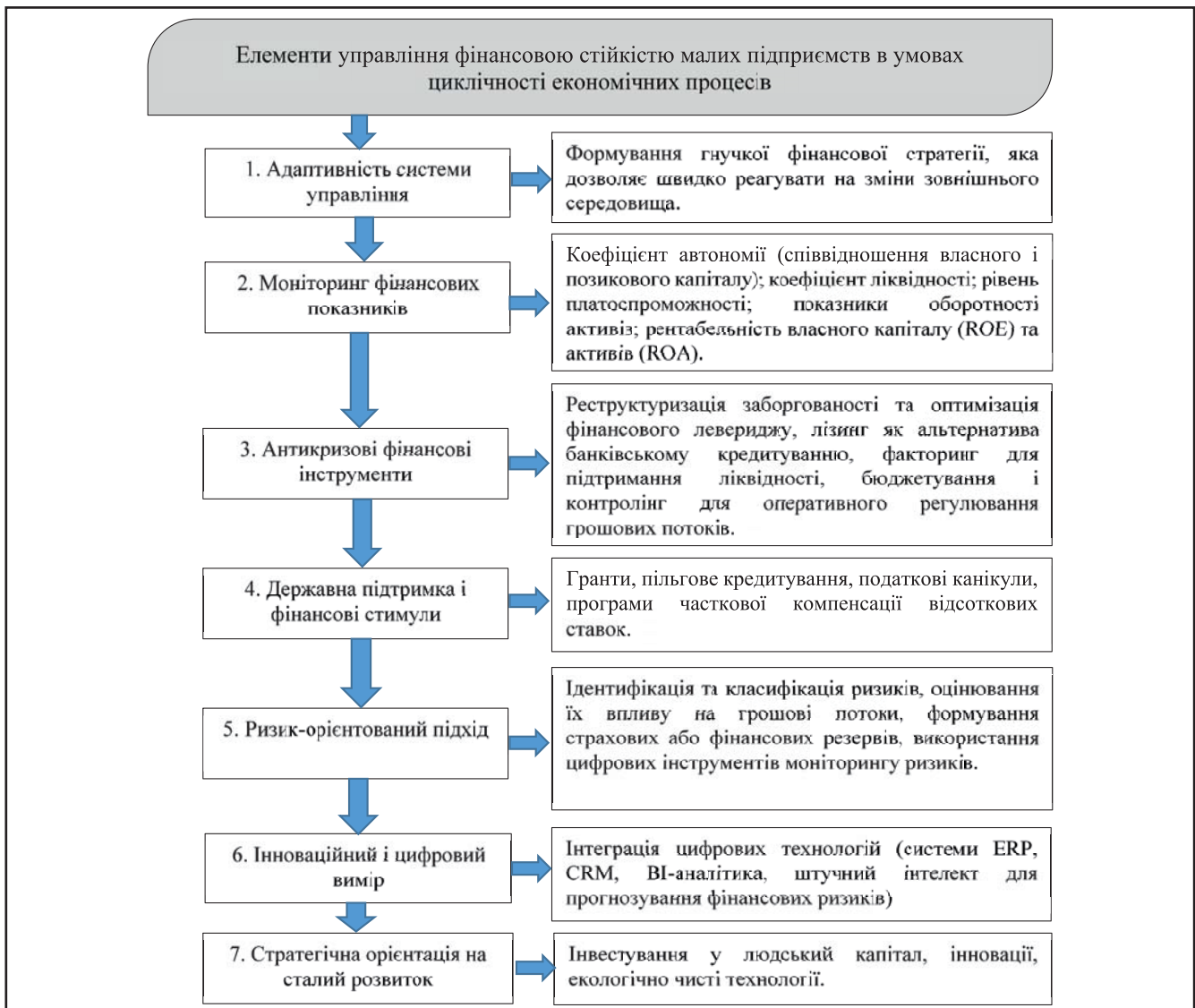
плавного кредитування та підтримки зайнятості. Визначено, що у період війни більшість малих підприємств потребують додаткового фінансування, проте вони обережно залучають інвестиції через майбутню невизначеність, що свідчить про доцільність довгострокових кредитів на пільгових умовах – які б дозволяли підприємствам розділити фіскальне навантаження на кілька періодів і уникнути різкого погіршення ліквідності [1].

Особливості управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічності економічних процесів проявляються в адаптивному підході, стратегічному прогнозуванні та антикризовому механізмі. У періоди підйому й спаду економічного циклу змінюються умови функціонування суб'єктів господарювання, рівень попиту, вартість ресурсів, доступність кредитування та державна підтримка, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємств (див.рисунки).

Отже, особливості управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічних коливань економіки полягають у використанні адаптивних, ризик-орієнтованих і цифрово-аналітичних підходів, диверсифікації фінансових джерел та інтеграції стратегій сталого розвитку. Такий комплексний підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив рецесійних фаз і забезпечити ефективне функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі.

### Висновки

Управління фінансовою стійкістю малих підприємств потребує комплексного поєднання теоретичних знань і практичних інструментів. Аналіз публікацій останніх років показує, що для малих підприємств важливі не лише традиційні фінансові коефіцієнти, але й системний підхід з урахуванням макроциклів. Визначено, що фінансова стійкість – це стан опти-



**Елементи управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічності економічних процесів**

*Джерело: запропоновано автором*

мальної рівноваги ресурсів, що забезпечує здатність підприємства протистояти шокам і нарощувати конкурентоспроможність. Особливостями малих підприємств є висока залежність від зовнішніх чинників і низька кількість власних ресурсів (що підтверджено низькими коефіцієнтами автономії). Тому пріоритетними стратегіями є накопичення фінансових буферів у періоди зростання та гнучке управління ліквідністю у спадах, ефективне планування та диверсифікація джерел фінансування.

Доведено, що при розробці моделей управління потрібно об'єднати аналітичні методи діагностики (коефіцієнтний аналіз, скорингові моделі, SWOT, рейтинги) та механізми впливу (державна підтримка, антикризовий менеджмент, інноваційні технології). Важливо також брати до уваги ци-

клічність (резерви формуються на підйомі циклу, а під час спаду вони стають страховим буфером для бізнесу). Системний огляд останніх досліджень підтверджує, що забезпечення фінансової стійкості малих підприємств вимагає не тільки класичного фінансового аналізу, а й стратегічного планування управління фінансовими ресурсами, яке враховує фазу економічного циклу та специфічні ризики (наприклад, війна, пандемія, інфляція).

Подальші дослідження мають зосередитися на кількісному моделюванні циклічних коливань з урахуванням поведінкових реакцій малих підприємств. Важливим є розвиток сценарних прогнозних моделей, що дозволять малим підприємствам будувати бюджети при різних рівнях економічної активності. Також перспективним

напрямом є дослідження ролі фінансових технологій у підтримці стійкості (зокрема, як цифрові платформи кредитування та аналітики можуть прискорити реагування бізнесу на кризи). Крім того, необхідно вдосконалювати методи оцінки стійкості, що враховують нестабільність даних у кризові періоди (наприклад, методи з урахуванням нових ризиків, органічно включені в системи обліку). Такі дослідження сприятимуть розробці практичних рекомендацій для підприємців і політиків, що стимулюватиме формування адаптивної фінансової культури у малому бізнесі.

#### Список використаних джерел:

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні (2024). Програма розвитку ООН в Україні, 86 с. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
2. Пивавар, І. В. & Місюра, Є. Ю. (2019). Особливості розвитку малих підприємств на інституціональному рівні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, 1–3. <https://repository.hneu.edu.ua/pdf>.
3. Nuzhna, O. (2023). Analysis of financial independence of ukrainian enterprises. *Economic Forum*, 13(2), 60–65. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-9>.
4. Іванов, М. (2025). Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(79)), 166–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173>.
5. Шушкова, Ю. В., & Фацієвич, Р. Я. (2023). Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. *Бізнесінформ*, 12, 317–323. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-317-323>.
6. Степаненко, О., & Канельська, А. (2024). Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*, (33), 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>.
7. Звіт про фінансову стабільність (2023). Національний банк України. <https://bank.gov.ua/pdf>.
8. Ковальчук, Н. О., & Павлюк, А. О. (2016). Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*, 3, 203–208. [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/36.pdf).
9. Пузирьова, П. В., Марциновський, В. В., & Свиридов, А. О. (2023). Сутність та значення макропруденційної політики у фокусі фінансової стабільності України. Формування ринкових відносин в Україні, 7–8 (266–267), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420613>.

мування ринкових відносин в Україні, 7–8 (266–267), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420613>.

10. Балов, Г. Ю., & Пузирьова, П. В. (2024). Стратегічний маркетинг як основа стабільності функціонування бізнесу. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми, 294–297. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26933>.

11. Комарецька, П. В. (2006). Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні, 9 (64), 90–92. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19686>.

12. Поверляк, Т. І. (2013). Фінансово-економічна стійкість сільськогосподарських підприємств та її зв'язок з етапами їх життєвих циклів. *Агросвіт*, 2, 37–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_2_10).

13. Далик, В. П. (2024). Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, 3(1), 25–30. DOI: 10.25313/2520 2294 2024 3 9705.

14. Соломніков, І. В., Кондратюк, М. В., & Чувілко, В. М. (2024). Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 87, 121–127. <https://doi.org/10.18664/btie.87.322628>.

15. Ємельянов, О. Ю., & Степанків, В. З. (2024). Оцінювання впливу структури капіталу підприємств на рівень їх фінансової стійкості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, 5(1), 81–86. DOI: 10.25313/2520 2294 2024 5 9890.

#### References:

1. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini (2024). Prohrama rozvytku OON v Ukraini [United Nations Development Program in Ukraine]. 86 p. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in Ukraine].
2. Pyvavar, I. V. & Misiura, Ye. Yu. (2019). Osoblyvosti rozvytku malykh pidpriemstv na instytutsionalnomu rivni [Features of small enterprise development at the institutional level]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka = Contemporary problems of enterprise management: theory and practice*, 1–3. <https://repository.hneu.edu.ua/pdf> [in Ukraine].
3. Nuzhna, O. (2023). Analysis of financial independence of ukrainian enterprises [Analysis of financial independence of Ukrainian enterprises]. *Economic Forum = Economic Forum*, 13(2), 60–65. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-9> [in English].

4. Ivanov, M. (2025). Finansova stiiikist pidpriemstva: sutnist poniattia ta metodyka otsinky [Financial stability of an enterprise: essence of the concept and assessment methodology]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» = Scientific notes of KROK University*, 3(79), 166–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173> [in Ukraine].
5. Shushkova, Yu. V., & Fatsiievych, R. Ya. (2023). Finansova stiiikist subiektiv maloho pidpriemnytstva: osoblyvosti ta zasady zberezhennia v umovakh kryzy [Financial stability of small businesses: features and principles of preservation in times of crisis]. *Biznesinform = Businessinform*, 12, 317–323. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-317-323> [in Ukraine].
6. Stepanenko, O., & Kanelska, A. (2024). Finansova stiiikist pidpriemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, and ways to overcome them]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and Innovation*, (33), 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> [in Ukraine].
7. Zvit pro finansovu stabilnist (2023). *Natsionalnyi bank Ukrainy [Financial Stability Report. National Bank of Ukraine]*. <https://bank.gov.ua.pdf> [in Ukraine].
8. Kovalchuk, N. O., & Pavliuk, A. O. (2016). Antykryzovyi finansovyi menedzhment yak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianykh pidpriemstv [Anti-crisis financial management as the basis for managing the finances of domestic enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo = Economy and Society*, 3, 203–208. [https://economyand-society.in.ua/journals/3\\_ukr/36.pdf](https://economyand-society.in.ua/journals/3_ukr/36.pdf) [in Ukraine].
9. Puzyrova, P. V., Martsynovskiy, V. V., & Svyrydov, A. O. (2023). Sutnist ta znachennia makroprudentsiinoi polityky u fokusi finansovoi stabilnosti Ukrainy [The essence and significance of macroprudential policy in the context of Ukraine's financial stability]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine*, 7–8 (266–267), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420613> [in Ukraine].
10. Balov, H. Yu., & Puzyrova, P. V. (2024). Stratehichnyi marketynh yak osnova stabilnosti funktsionuvannia biznesu [Strategic marketing as the basis for stable business operations]. *Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv ta tsyfrovoy transformatsii na formuvannia mizhnarodnoho ekonomichnoho klimatu ta finansovoi ekosystemy = The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem*, 294–297. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26933> [in Ukraine].
11. Komaretska, P. V. (2006). Formuvannia stratehii upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Formation of a strategy for managing the financial potential of an enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, 9 (64), 90–92. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19686> [in Ukraine].
12. Poverliak, T. I. (2013). Finansovo-ekonomichna stiiikist silskohospodarskykh pidpriemstv ta yii zviazok z etapamy yikh zhyttievkykh tsykliv [Financial and economic stability of agricultural enterprises and its connection with the stages of their life cycles]. *Ahrosvit = Agrosvit*, 2, 37–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_2_10) [in Ukraine].
13. Dalyk, V. P. (2024). Mekhanizm upravlinnia finansovoiu stiiikistiu pidpriemstva [Mechanism for managing the financial stability of an enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky = International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 3(1), 25–30. DOI: 10.25313/25202294202439705 [in Ukraine].
14. Solomnikov, I. V., Kondratiuk, M. V., & Chuvilko, V. M. (2024). Kontseptualni osnovy upravlinnia finansovoiu stiiikistiu pidpriemstv [Conceptual foundations of managing the financial stability of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti = Bulletin of Transport and Industry Economics*, 87, 121–127. <https://doi.org/10.18664/btie.87.322628> [in Ukraine].
15. Yemelianov, O. Yu., & Stepankiv, V. Z. (2024). Ot-siniuvannia vplyvu struktury kapitalu pidpriemstv na riv-en yikh finansovoi stiiikosti [Assessing the impact of the capital structure of enterprises on their financial stability]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky = International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 5(1), 81–86. DOI: 10.25313/25202294202459890 [in Ukraine].

**Дані про авторів****Пузьрєва Поліна Володимирівна,**

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>  
e-mail: [puzyrova@ukr.net](mailto:puzyrova@ukr.net)

**Власюк Тетяна Миколаївна,**

к. е. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
e-mail: [vlasjuk.tm@knutd.com.ua](mailto:vlasjuk.tm@knutd.com.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

**Ільчишин Максим Євгенович,**

магістр кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: m.ilchishin@gmail.com

**Data about the authors**

**Polina Puzyrova,**

Doctor of Science in Economics, Professor Head of the Department of Economics Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: puzyrova@ukr.net

**Vlasiuk Tetiana,**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: vlasyuk.tm@knutd.com.ua

**Maksym Ilchyshyn,**

Master of the Department of Economics Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: m.ilchishin@gmail.com

УДК 338.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532184>

КУДРИЦЬКА Н. В.

## Роль лібералізації перевезень автомобільним транспортом України у розширенні можливостей просування експорту

**Актуальність теми** дослідження пов'язана з виконанням умов Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що актуалізує питання лібералізації перевезень автомобільним транспортом України у просуванні експорту.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на орієнтацію українських компаній на європейський ринок, висока конкуренція та наявні бар'єри перешкоджають доступу перевізників з України на ринок ЄС. Тому визначення напрямів лібералізації перевезень автомобільним транспортом потребує наукових досліджень.

**Метою статті** є визначення основних напрямів лібералізації регулювання діяльності автомобільного транспорту у розширенні можливостей просування експорту України.

**Методологія проведення роботи** – у дослідженні використано системний підхід, методи аналізу та узагальнення.

**Результати роботи.** З метою обґрунтування ролі автомобільного транспорту у формуванні експорту послуг у статті проведений аналіз динаміки та питомої ваги послуг автомобільного транспорту України в країні ЄС та світу. Підкреслено значення Угоди про перевезення вантажів автомобільним транспортом у процесах лібералізації. Автором проведений скринінг нормативно-правових актів ЄС у сфері автомобільного транспорту, які потребують імплементації у законодавство України, на основі чого визначені основні напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом України для розширення можливостей просування експорту.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності державних органів влади.

**Висновки.** У межах дослідження здійснено скринінг актів права ЄС, що дозволило визначити основні напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом, а саме: скасування бюрократичних перешкод при перевезенні вантажів між Україною та ЄС; виконання умов діяльності оператора перевезень; дотримання правил доступу на ринок міжнародних перевезень; гармонізація соціального законодавства до вимог ЄС; виконання технічних вимог до безпеки перевезень.

**Ключові слова:** автомобільний транспорт, лібералізація, експорт транспортних послуг.

JEL Codes L62, L92

NATALIA KUDRYTSKA

## The role of liberalization of road transport in Ukraine in expanding opportunities for export promotion

**The relevance of the research** topic is associated with the implementation of the terms of the Association Agreement between Ukraine and the EU, which makes the issue of liberalization of road transport in Ukraine in promoting exports relevant.