

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-353-366](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-353-366)

УДК 33.338.2

JEL Classification M21

**Олена Перепелюкова**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)

**E-mail:** [lena.perepelukova@gmail.com](mailto:lana.perepelukova@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0385-4047>

**Юлія Олифіренко**

кандидат наук з державного управління  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [yulia\\_olifirenko@ukr.net](mailto:yulia_olifirenko@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4317-0109>

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ  
МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості функціонування малого бізнесу в умовах бойових дій та повоєнного відновлення держави. Обґрунтовано проблеми та перспективи розвитку підприємств малого бізнесу з урахуванням ризиків та загроз, які сьогодні характеризують низький рівень безпекової ситуації в державі. Було проаналізовано тенденції розвитку малого бізнесу в Україні з виокремленням основних показників його діяльності. На основі проведеного аналізу було визначено зниження кількості підприємств малого бізнесу, показники їх діяльності в період повномасштабного вторгнення. Окреслено основні напрями державної підтримки малого бізнесу в період активних бойових дій на території держави. Одним із напрямів державної підтримки розвитку малого бізнесу в період бойових дій розроблено програму релокації підприємств в більш безпечні регіони держави. Визначено основні положення означеної програми, що дозволило виокремити її недоліки та переваги. На основі дослідження стану малого бізнесу було обґрунтовано, що гнучкість та швидкість реагування на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища є основною запорукою їх ефективного функціонування оскільки їм значно легше адаптуватися до нових умов ніж великим підприємствам. Означено ключові аспекти та перспективи функціонування малого бізнесу в Україні в період повоєнного відновлення держави. Сформовано основні напрями щодо підтримки та розвитку підприємств малого бізнесу в умовах високих ризиків та загроз, з урахуванням повоєнної відбудови території. Зазначено, що саме малий бізнес повинен стати рушійною силою відновлення деокупованих територій у період відновлення життєдіяльності держави.

**Ключові слова:** малий бізнес, розвиток підприємств, ризик, релокація бізнесу, повоєнне відновлення держави, державна підтримка малого бізнесу.

Рис.: 5. Бібл.: 7.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток малого бізнесу в Україні проходить один зі складних етапів, який пов'язаний з безпековими умовами його функціонування. Після подій лютого 2022 року більшість підприємств в регіонах на яких проводилися активні бойові дії та територій тимчасової окупації, вимушені були змінити своє розташування для продовження діяльності. В умовах ризику та загроз саме малий бізнес є більш мобільним та адаптивним до нових умов функціонування ніж підприємства великого масштабу. Загалом у розвинених країнах саме малий бізнес є ознакою прогресивного розвитку та стабільності суспільства. Малий бізнес відіграє ключову роль в інноваційному розвитку та сприяє зростанню економічного потенціалу держави. Саме в умовах ризиків та невизначеності підвищення рівня потенціалу розвитку підприємств малого бізнесу є шляхом виходу з економічної кризи та повоєнного відновлення держави. Саме в умовах ризиків малий бізнес сприяє забезпеченню розвитку економіки держави, створенню нових робочих місць, активізації податкових надходжень до бюджетів різного рівня. На сьогодні підтримка розвитку підприємств малого бізнесу є одним зі стратегічних завдань державної політики повоєнного відновлення держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку малого бізнесу в умовах ризиків присвячено багато робіт вітчизняних та закордонних учених, серед основних можна виокремити праці З. Варналія, В. Вороніна, В. Гейця, Д. Ляпіна, О. Тимченко, Б. Данилишина, М. Бутка, О. Дикань та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Функціонування підприємств малого бізнесу в умовах повоєнного відновлення держави та високого рівня ризиків потребують подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей функціонування підприємств малого бізнесу в умовах ризиків та загроз.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні розвиток малого бізнесу відіграє ключову роль у формуванні зайнятості населення, сприяє забезпеченню гнучкості ринкової економіки, розвитку інноваційного потенціалу та інвестиційній привабливості регіонів та держави. Довоєнний період розвитку малого бізнесу характеризувався наявністю позитивних та деструктивних факторів, що впливали на процеси його розвитку. В економічній парадигмі виокремлюють відповідні підходи щодо вивчення процесів розвитку малого бізнесу, а саме:

**МЕНЕДЖМЕНТ**

- аналіз економіко-політичних та інституційних умов функціонування та розвитку підприємств;
- оцінка можливостей здійснення підприємствами своєї діяльності в межах існуючих інституційних умов;
- оцінка чинників довкілля які впливають на розвиток підприємств.

До основних умов, які сприяють розвитку малого бізнесу, можна віднести: наявність доступу до ринків; можливість залучення фінансових ресурсів; наявність потенціалу людських ресурсів; розвиток співпраці між малим та великим бізнесом; сприяння інноваційній активності малих підприємств; наявність необхідної інфраструктури, яка сприяє налагодженню зав'язків між партнерами; оптимальна податкова політика та низький рівень бюрократії [1].

В умовах ведення бойових дій на території держави стан функціонування малого бізнесу значно підвищують ризик здійснення їхньої діяльності. Розвиток підприємств малого бізнесу в умовах ризиків та загроз включає наступні аспекти (рис. 1).



**Рис. 1. Основні аспекти ведення малого бізнесу в умовах ризиків та загроз**

*Джерело:* запропоновано авторами.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Гнучкість та швидкість реагування на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища є основною запорукою ефективного функціонування підприємств, оскільки їм значно легше адаптуватися до нових умов ніж великим підприємствам. Обмеженість у різного роду ресурсах (фінансових, людських, матеріальних) у порівнянні з великими підприємствами призводить до збільшення їх вразливості до несприятливих умов довкілля.

Підприємства малого бізнесу досить часто мають обмеження в фінансових ресурсах, що негативно впливає на здатність їх виконувати свої виробничі функції. Особливість масштабів діяльності малого бізнесу впливає на появу залежності від одного клієнта або постачальника, що призводить до появи додаткових ризиків при розірванні такої співпраці. Такі аспекти впливають на необхідність запровадження стратегічного планування, яке включатиме оцінку ризиків та ймовірність їх настання, що дозволить більш виважено приймати управлінські рішення щодо мінімізації або усунення негативних наслідків. Підприємства малого бізнесу є більш вразливим до ринкових коливань в економіці (зростання відсоткових ставок, зміна відносин між іноземними партнерами) ніж великі підприємства, що потребує більш виваженої політики розвитку їх діяльності. Для мінімізації ризиків підприємствам необхідно застосовувати різні методи щодо страхування ризиків, що дозволить мінімізувати їхній негативний вплив або взагалі уникнути його. Для підтримки стабільного прибутку та зниження ризиків, які пов'язані з партнерами, малому бізнесу необхідно мати стабільну клієнтську базу, яка забезпечує безперебійний виробничий процес та сприяє отриманню прибутку. Використання різних методів та підходів щодо управління ризиками дозволяють підприємствам успішно функціонувати в умовах ризиків та невизначеності. Якщо аналізувати динаміку зміни кількості підприємств, то можна зробити висновок, що за період 2013-2022 років їх кількість у порівнянні з великим підприємствами значно збільшилася (рис. 2).

Так з періоду 2013 року до 2016 року спостерігалось зниження кількості підприємств, в той час як з 2017 року до 2020 року відбувалося їх збільшення. Період 2021-2022 років характеризувався спадом в малому бізнесі, оскільки саме в цей період були наслідки пандемії

**МЕНЕДЖМЕНТ**

COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення в Україні. Такі несприятливі події призвели до зниження кількості підприємств, оскільки в період пандемії частина малого бізнесу вимушена була призупинити свою роботу, або значно обмежити обсяги виробничих процесів, що негативно позначилось на прибутку підприємств.



**Рис. 2. Розподіл кількості підприємств за видами за період 2013-2022 роки (одиниць)**

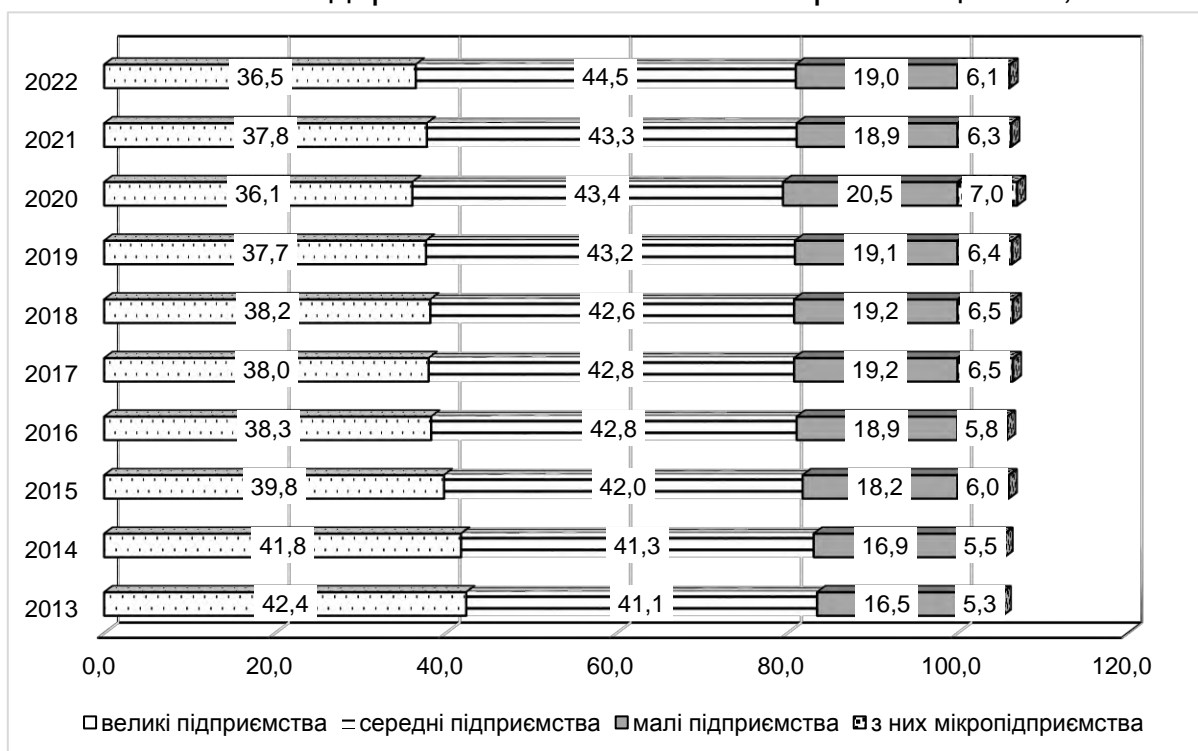
*Джерело:* узагальнено на основі [2].

Після пандемії частина підприємств закрили свій бізнес, оскільки значні простої та залежність від імпорту товарів призвели до нерентабельності виробничого процесу. З лютого 2022 року значне зниження кількості підприємств малого бізнесу пояснюється початком бойових дій на території держави, частину тимчасової окупації територій, що призвело до втрати бізнесу. Прикордонні регіони та регіони активних бойових дій вимушені були або зупинити своє виробництво, або релюкувати підприємства на більш безпечні території.

У довоєнний період обсяг реалізованої продукції в розподілі підприємств характеризувався незначною зміною на підприємствах малого бізнесу, в той час як на великих підприємствах спостерігалось зниження обсягів (рис. 3). Малі підприємства у 2020 році в порівнянні з

**МЕНЕДЖМЕНТ**

2019 роком збільшили обсяги реалізованої продукції на 1,4 %, в той час як великі підприємства знизили обсяги на 1,6 % за аналогічний період. Мікропідприємства так само збільшили обсяги реалізованої продукції у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 0,6 %. У 2021 році ситуація змінилася в сторону нарощення обсягів реалізації продукції серед великих підприємств в порівнянні з 2020 роком на 1,7 %, в той час як малі підприємства знизили свої обсяги на 1,6 % за аналогічний період. Після повномасштабного вторгнення за 2022 рік обсяги реалізованої продукції серед малих підприємств залишилися на тому самому рівні, в той час як великі підприємства знизили обсяги реалізації на 1,3 %.



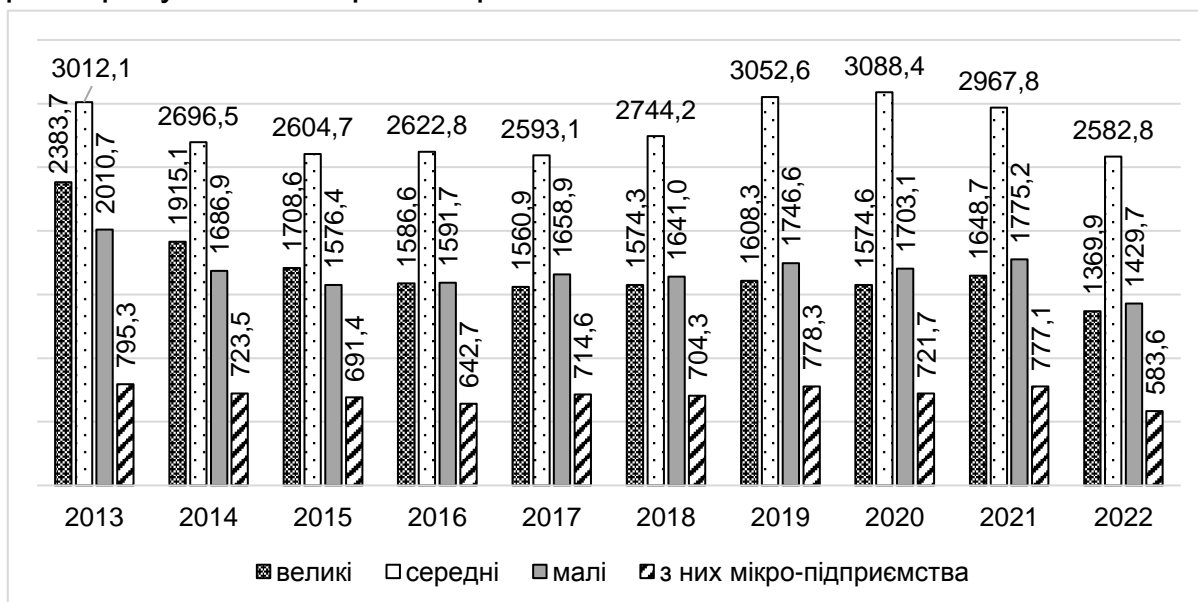
**Рис. 3. Обсяг реалізованої продукції підприємствами (у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) відповідного виду діяльності)**

*Джерело:* узагальнено на основі [2].

Середні підприємств також збільшили обсяги реалізації продукції у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 1,2 %. Таке збільшення обсягів реалізації продукції малими та середніми підприємствами в період бойових дій пояснюється регіональним розподілом підприємств та гнучкістю малого бізнесу в порівнянні з великими підприємствами.

## МЕНЕДЖМЕНТ

Важливим аспектом для економічного зростання держави є зниження рівня безробіття серед населення та підвищення рівня зайнятості. Так до 2022 року на більшості підприємствах спостерігалось збільшення зайнятості серед працівників (рис. 4). Так, у 2013 році найбільша кількість зайнятих працівників спостерігалось на середніх підприємствах (3012,1 тис. осіб), на великих підприємствах (2383,7 тис. осіб), на малих підприємствах (2010,7 тис. осіб). До 2022 року поступове збільшення кількості зайнятих працівників спостерігалось на середніх та малих підприємствах, у той час як великі підприємства характеризувалися нерівномірністю змін.



**Рис. 4. Кількість зайнятих працівників за період 2013-2022 років (тис. осіб)**

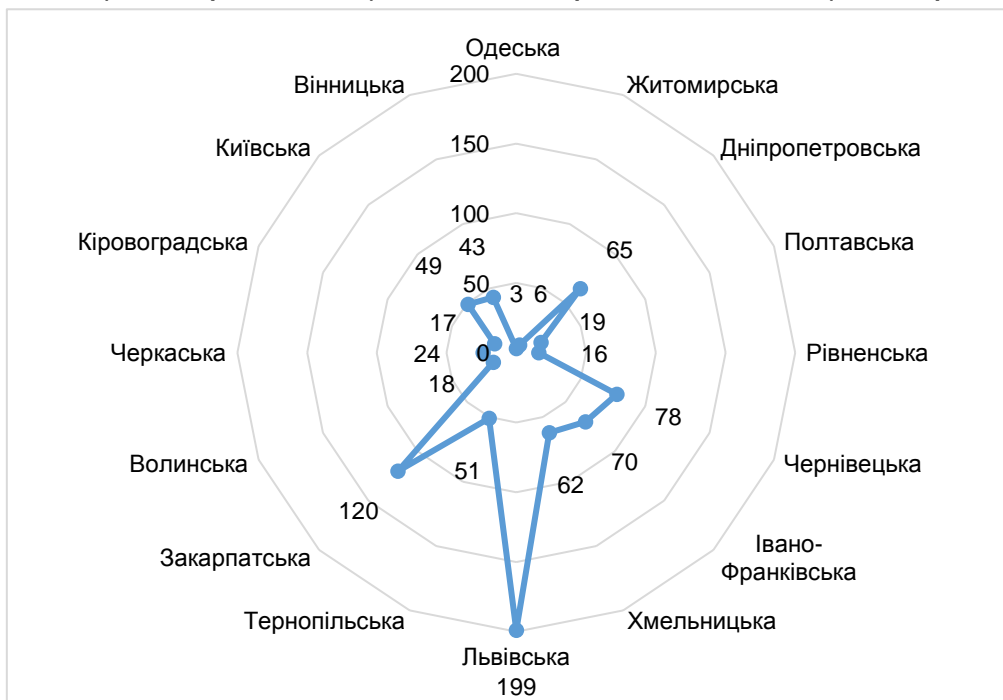
*Джерело:* узагальнено на основі [2].

На великих підприємствах у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зниження кількості зайнятих працівників становило 16,9 %. На середніх підприємствах у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зниження зайнятих працівників склало 12,9 %. На малих підприємствах зниження рівня зайнятих працівників склало 19,4 % у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Така тенденція пояснюється складною безпековою ситуацією в країні та тимчасовою окупацією частини територій на яких знаходилися підприємства. Частина підприємств з початком бойових дій релокували свої виробничі потужності до більш спокійних регіонів. Так

**МЕНЕДЖМЕНТ**

з початком бойових дій Міністерство економіки України було запроваджено програму з релокації українських підприємств з територій проведення бойових дій. Ця програма реалізується за допомогою майданчику системи «Прозорро. Продажі» [3].

У межах зазначеної програми на сьогодні виокремлено 16 регіонів в які можливо релокувати свій бізнес (Закарпатська область, Івано-Франківська область, Львівська область, Тернопільська область, Хмельницька область, Чернівецька область, Вінницька область, Волинська область, Рівненська область, Кіровоградська область, Черкаська область, Полтавська область, Дніпропетровська область, Київська область (за винятком м. Києва). Так, за даними Опендатабот станом на жовтень 2023 року було релоковано в означені регіони 840 підприємств. В регіональному розподілі найбільше було релоковано підприємств у Львівську область (199 підприємств), Закарпатську область (120 підприємств), Чернівецьку область (78 підприємств), Івано-Франківську область (70 підприємств) (рис. 5). Найменше було релоковано до Одеської області (3 підприємства) та Житомирської області (6 підприємств).



**Рис. 5. Розподіл релокованих підприємств в Україні (одиниць) станом на жовтень 2023 року**

*Джерело:* узагальнено на основі [4]



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Такий регіональний розподіл пояснюється напрямками підтримки, які запропоновані програмою, а саме:

- допомога в пошуку та підборі місця дислокації виробничих потужностей;

- допомога з транспортування виробничих потужностей до місця призначення;

- сприяння розташуванню працівників та допомога у пошуку нових співробітників;

- підтримка у налагодженні виробничо-логістичних процесів (закупка матеріалів, пошук постачальників, формування логістичних ланцюгів).

Зміна місця розташування підприємств більш доступна малому бізнесу, через габарити виробничих потужностей. Значно простіше малому бізнесу адаптуватися в нових умовах функціонування за рахунок гнучкості в питаннях пошуку споживачів та партнерів. У більшості випадків підприємства малого бізнесу займаються сферою послуг, торгівлі. Для регіонів, які приймають релоковані підприємства, економічні вигоди полягають у підвищенні рівня зайнятого населення, збільшення податкових відрахувань у бюджети всіх рівнів, збільшення конкуренції на місцевих ринках. В період повоєнного відновлення саме малий бізнес повинен стати ключовим аспектом економічного та соціального розвитку територій. Оскільки після деокупації відновлення великих промислових об'єктів буде відбуватися низькими темпами через потребу у фінансуванні таких проєктів. Значна частина пошкоджених та знищених промислових підприємств може взагалі не підлягати відновленню. Тому для відновлення життєдіяльності територій та повернення населення перш за все необхідно забезпечити житло та робочі місця, відновити критично важливі інфраструктурні об'єкти [5].

У загальному вигляді перспективи розвитку малого бізнесу в Україні можна поділити на такі ключові аспекти:

- економічне середовище, яке формує простір для розвитку малого бізнесу за рахунок оптимізації податкової політики, програм підтримки з боку держави та місцевих органів влади, формування ефективного інвестиційного клімату для залучення ресурсів;

- підтримка держави, що забезпечує спрощення процедур реєстрації підприємств, розширення доступу до фінансування, консультаційних послуг, зниження рівня бюрократії, що позитивно впливає на загальний імідж держави та сприяє залученню інвестиційних коштів;

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- інноваційний розвиток, який характеризується використанням сучасних технологій на основі підвищення рівня цифровізації послуг та процесів, що значно спрощує та пришвидшує процеси отримання інформації. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності та освоювати нові ринки збуту;

- конкуренція на ринку та доступність ресурсів значно впливають на ефективність діяльності малих підприємств. Здатність адаптуватися до нових конкретних умов за рахунок унікальних пропозицій сприяє освоєнню нових ринків та сегментів, що покращує економічне становище підприємств та сприяє їх стратегічному розвитку;

- соціальні та культурні чинники формують культурні уподобання споживачів та формують суспільні настанови щодо підприємств, що також впливає на розвиток малого бізнесу [6].

- Успішне функціонування та розвиток підприємств визначається рядом факторів, які коливаються залежно від економічних, політичних, соціокультурних умов. Велику роль при цьому відіграє державна підтримка, яка сприяє розвитку малого бізнесу в стратегічній перспективі.

Важливим при забезпеченні розвитку малого бізнесу є реалізація відповідної ефективної державної політики, яка повинна сформулювати умови для ведення бізнесу. До основних заходів державної політики, яка спрямована на розвиток малого бізнесу, належать:

- формування ефективного економіко-правового поля щодо підвищення ділової активності та репутації підприємств, стимулювання та розвиток підприємницьких ініціатив;

- організаційна підтримка щодо покращення матеріально-технічного забезпечення підприємств, підвищення рівня їхньої фінансової спроможності;

- удосконалення та адаптація законодавчої бази, яка спрямована на розвиток та підтримку малого бізнесу в сучасних умовах євроінтеграції;

- забезпечення інноваційної активності підприємств за рахунок використання потенціалу релокованого бізнесу, що позитивно вплине на громади регіонів, що приймають. У напрямку розвитку співпраці внутрішньо переміщених осіб з місцевими громадами та бізнесом, що сприятиме створенню робочих місць та в стратегічній перспективі по-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

кращить бізнес-середовище в регіоні. Для підтримки внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств необхідно впроваджувати пільгові фінансові механізми щодо фінансування бізнесу [7]. Підтримка участі в грантових програмах, які націлені на розвиток малого бізнесу. Стимулювання банківського сектору та надання державних гарантій для кредитування малого бізнесу. Важливим напрямом є формування механізму залучення малого бізнесу в сільські місцевості та підтримку малого бізнесу в аграрному секторі.

На сьогодні актуальним є підтримка та розвиток стартапів та молодіжних ініціатив, залучення іноземних компаній до спільних проєктів. Для ефективної реалізації означених напрямів актуальним є налагодження державно-приватного партнерства за участі наукових та освітніх установ, влади, бізнесу та населення. Залучення малого бізнесу до виконання різних програм державного, регіонального та місцевого призначення.

Доступність консультаційної підтримки населення в питаннях започаткування власної справи, підтримка та супровід міжнародних проєктів.

**Висновки і пропозиції.** На сьогодні розвиток малого бізнесу відбувається в умовах високих ризиків та непередбачуваності зовнішнього середовища. Вперше Україна опинилася в таких складних умовах безпекової ситуації, що значно вплинуло на стан функціонування бізнесу. Бойові дії на території України, тимчасова окупація частини територій, значна руйнація інфраструктурних, промислових та житлових об'єктів призвели до значного занепаду економіки держави. Саме в таких умовах відбувається функціонування підприємств на всій території держави. Підприємства, які мали змогу релокуватися в більш безпечні регіони з територій активних бойових дій, прифронтових територій та тимчасової окупації, у нових умовах вимушені розпочинати свій бізнес.

Державна підтримка підприємств малого бізнесу в напрямках зниження ставки оподаткування, інформаційної підтримки щодо участі в грантових програмах, фінансування відкриття власної справи дозволили підприємствам продовжувати роботу в існуючих безпекових умовах. Для підтримки релокованих підприємств було запроваджено відповідну програму, яка надає підтримку в переміщенні виробничих потужностей, пошуку та підтримці працівників, налагодженню виробничих та логістичних процесів, що сприяло переміщенню 840 підприємств.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Не зважаючи на продовження активних бойових дій вже сьогодні місцева влада розробляє відповідні програми та стратегії повоєнного відновлення територій. Основним аспектом в даних стратегіях є розвиток малого бізнесу, як основи налагодження економіки вивільнених територій. Оскільки для повернення населення необхідним є забезпечення житлом, інфраструктурою та наявністю робочих місць. Відновлення великих промислових підприємств потребує значного часу та коштів, у той час як малий бізнес є більш гнучким в цьому питанні. Необхідний комплексний підхід щодо підтримки та розвитку малого бізнесу в державі як у період бойових дій, так і в повоєнному відновленні держави. Створення необхідних сприятливих умов для залучення інвестиційних коштів, зниження рівня корупції та бюрократії, спрощення процедури реєстрації підприємств та виважена податкова політика сприятимуть розвитку малого бізнесу та відновленню територій держави.

**Список використаних джерел**

1. Власенко І. В. Функціонування малих підприємств в економіці України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / І. В. Власенко; Хмельниць. нац. ун-т. – Хмельницький, 2006. – 20 с.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Платформа Прозорро. Продажі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://prozorro.sale/marketplace\\_landing-page](https://prozorro.sale/marketplace_landing-page).
4. Релокації бізнесу. Інфографіка Опендатабот [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>.
5. Лукашова Л. В. Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку : монографія / Л. В. Лукашева. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 448 с.
6. Марченко В. М. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні / В. М. Марченко, Д. В. Харитоненко // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2021. – Вип. 19. – С. 82-88.
7. Аналітичний портал «Економічне відновлення України після війни». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/bzqji>.

**References**

1. Vlasenko, I.V. (2006). *Funktsionuvannia malykh pidprijemstv v ekonomike Ukraini [Functioning of small enterprises in the economy of Ukraine]* [PhD Dissertation, Khmelnytsky National University].
2. Oficiniy sait Dergavnoi slugbi statistiki Ukraini [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Platforma Prozorro. Prodagi. [The platform Prozorro. Sale]. [https://prozorro.sale/marketplace\\_landing-page](https://prozorro.sale/marketplace_landing-page).

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

4. Relokacia biznecu. Infografika Opendatabot [Business relocation. Infographic Opendatabot]. <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>.

5. Lukasheva, L.V. (2019). *Male pidpriemnistvo metodolohiia ta praktika fasilitatsii rozvytku [Small entrepreneurship: methodology and practice of development facilitation]*. KNTEU. 448 p.

6. Marchenko V. M, Kharytonenko D. V. (2021). Suchasni tendencii rozvitku malogo pidpriemnistva v Ukraini [Modern trends in the development of small business in Ukraine]. *Economicni visnik NTUU Kievskii politehnicnyi instytut – «Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute»*, 19, 82-88.

7. Analitichniy portal Ekonomichne vidnovleniya Ukraini pislya viini [Analytical portal "Economic recovery of Ukraine after the war"]. <http://surl.li/bzqji>.

Отримано 30.09.2023

UDC 33.338.2

JEL Classification: M21

**Olena Perepeliukova**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of Department International economic relations

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine)

**E-mail:** [lena.perepelukova@gmail.com](mailto:lena.perepelukova@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0385-4047>

**Yuliia Olyfirenko**

PhD in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [yulia\\_olifirenko@ukr.net](mailto:yulia_olifirenko@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4317-0109>

**PECULIARITIES OF FUNCTIONING OF SMALL BUSINESSES  
IN THE FACE OF RISKS AND THREATS**

**Abstract.** *The article examines the peculiarities of small business functioning in the context of hostilities and post-war reconstruction of the State. The problems and prospects for the development of small businesses are substantiated, taking into account the risks and threats that currently characterize the low level of security situation in the country. The author analyses the trends in the development of small business in Ukraine, highlighting the main indicators of its activity. Based on the analysis, the author identifies a decrease in the number of small businesses and their performance during a full-scale invasion. The main directions of state support for small business during the period of active hostilities in the territory of the State are outlined. As one of the directions of the State support for the development of small business during the period of hostilities, a programmer of relocation of enterprises to safer regions of the State has been developed. The main provisions of this programmer are identified, which allowed to highlight its shortcomings and advantages. Based on the study of small business, it is substantiated that flexibility and speed of*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

*response to changes in the internal and external environment are the main guarantee of their effective functioning, since it is much easier for them to adapt to new conditions than for large enterprises. The key aspects and prospects for the functioning of small business in Ukraine in the period of post-war reconstruction of the State are outlined. The main directions of support and development of small businesses in conditions of high risks and threats, taking into account the post-war reconstruction of the territories, are formed.*

**Keywords:** *small business; enterprise development; risk; business relocation; post-war recovery; state support for small business.*

*Fig.: 5. References: 7.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Перепелюкова О., Олифіренко Ю. Особливості функціонування підприємств малого бізнесу в умовах ризиків та загроз. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 353-366.