



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.155>

УДК 657:334.012.6:502.131.1:005.334

Г. Л. Лоскоріх,

*доктор філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», доцент,
заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,*

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

В. Шімон,

асистент кафедри обліку і аудиту,

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Дебреценський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9149-2867>

О.Ф. Перчі,

старший викладач кафедри обліку і аудиту,

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

**ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МСП ТА
КОРПОРАТИВНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
КРИЗ: СИСТЕМАТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ**

G. Loskorikh,
PhD 071 «Accounting and Taxation», Associate Professor, Deputy Head of the
Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University

V. Simon,
Assistant Lecturer, Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University;
PhD Student, University of Debrecen

O. Perchi,
Senior Lecturer, Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University

**ACCOUNTING ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF
SMEs AND CORPORATE RESILIENCE UNDER CONTEMPORARY
CRISES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

У статті досліджено облікові аспекти сталого розвитку малих і середніх підприємств (МСП) та формування їх корпоративної резилієнтності в умовах сучасних криз. Актуальність теми зумовлена посиленням невизначеності бізнес-середовища під впливом пандемії COVID-19, воєнних конфліктів, порушень ланцюгів постачання та кліматичних викликів. За таких умов облік і обліково-аналітичне забезпечення розглядаються як важливий інструмент антикризового управління, що сприяє контролю витрат, оцінюванню ризиків, прогнозуванню грошових потоків і прийняттю управлінських рішень. Метою статті є узагальнення сучасних наукових підходів до облікових аспектів сталого розвитку МСП та їх корпоративної резилієнтності. Методологічною основою дослідження є систематичний огляд літератури, виконаний відповідно до підходу PRISMA. У результаті встановлено, що корпоративна резилієнтність має багаторівневий характер і охоплює індивідуальний, організаційний і

мережевий рівні. Вона формується під впливом фінансових резервів, управлінських компетенцій, технологічних інновацій, партнерської взаємодії та якісної інформаційної підтримки. Показано, що цифровізація, зокрема використання хмарних облікових систем, аналітичних панелей і технологій Індустрії 4.0/5.0, підвищує безперервність бізнес-процесів і якість управлінських рішень. Обґрунтовано також, що інтеграція принципів сталого розвитку в управління та облікові практики посилює довгострокову адаптивність і конкурентоспроможність МСП. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення, розроблення антикризових стратегій і поєднання економічної ефективності з цілями сталого розвитку.

The article examines the accounting aspects of sustainable development of small and medium-sized enterprises (SMEs) and the formation of their corporate resilience under contemporary crises. The relevance of the topic is determined by the growing uncertainty of the business environment caused by the COVID-19 pandemic, military conflicts, supply chain disruptions, and climate-related challenges. Under such conditions, accounting and analytical support is considered an important anti-crisis management tool that facilitates cost control, risk assessment, cash flow forecasting, and managerial decision-making. The purpose of the article is to synthesize contemporary scholarly approaches to the accounting aspects of sustainable development of SMEs and their corporate resilience. The methodological basis of the study is a systematic literature review conducted in line with the PRISMA approach. The findings show that corporate resilience is a multilevel phenomenon encompassing individual, organizational, and network dimensions. It is shaped by financial reserves, managerial competencies, technological innovations, partnership interaction, and high-quality information support. The review shows that digitalization, including the use of cloud-based accounting systems, analytical dashboards, and Industry 4.0/5.0 technologies, enhances business continuity and

improves the quality of managerial decisions. The review also indicates that the integration of sustainability principles into management and accounting practices strengthens the long-term adaptability and competitiveness of SMEs. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its findings to improve accounting and analytical support, develop anti-crisis strategies, and combine economic efficiency with the goals of sustainable development.

Ключові слова: облік; обліково-аналітичне забезпечення; корпоративна резилієнтність; МСП; сталий розвиток; управлінська аналітика; антикризове управління; цифровізація.

Keywords: accounting; accounting and analytical support; corporate resilience; SMEs; sustainable development; management analytics; crisis management; digitalization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні глобальні кризи, включаючи пандемії, воєнні конфлікти та кліматичні зміни, формують високий рівень невизначеності для підприємств, особливо для малих і середніх (МСП). Для МСП, які мають обмежений доступ до фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, такі шоки є особливо небезпечними. За цих умов вирішального значення набуває не лише стратегічна гнучкість, а й якісне обліково-аналітичне забезпечення, що дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, контролювати витрати, оцінювати ліквідність, переглядати бізнес-моделі та підтримувати управлінські рішення в умовах невизначеності. Недостатня інтеграція облікової інформації в антикризове управління посилює вразливість МСП і зумовлює додаткові економічні втрати. Тому дослідження взаємозв'язку між обліком, сталим розвитком і корпоративною резилієнтністю має важливе наукове й практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів значна увага приділяється корпоративній

резилієнтності, сталому розвитку та антикризовому управлінню. Дослідження підкреслюють роль ресурсно-орієнтованого підходу, інноваційних технологій, підприємницької орієнтації та управлінських рішень у забезпеченні виживання підприємств. Водночас дедалі більше праць акцентує на значенні обліку, звітності та управлінської аналітики як інформаційної основи адаптації підприємств у кризових умовах: саме облікові дані забезпечують оцінювання результативності, моніторинг витрат, управління грошовими потоками та обґрунтування рішень щодо сталого розвитку. Окремі роботи акцентують на значенні гнучкості ланцюгів постачання, цифровізації та партнерських мереж, а також на взаємозв'язку між сталим розвитком і фінансовою ефективністю підприємств. Так, у праці Kororcic N., Kukkamalla P. K., Markovic S. i Maran T. [9] узагальнено сучасні підходи до трактування резилієнтності МСП у кризові періоди та показано, що стійкість малого і середнього бізнесу має багатовимірний характер, поєднуючи ресурсні, організаційні, поведінкові та мережеві компоненти. У систематичному огляді Damiano R. та Valenza G. [4] обґрунтовано, що орієнтація на сталий розвиток є не лише ціннісною чи регуляторною вимогою, а й практичним механізмом зміцнення корпоративної резилієнтності МСП. У дослідженні Erdiaw-Kwasie M. O., Abunyewah M., Yusif S. й Arhin P. [6] систематизовано наслідки пандемічних ризиків для МСП та основні стратегії реагування, серед яких цифровізація, диверсифікація діяльності, реструктуризація витрат і посилення гнучкості бізнес-моделі. Belas J., Dvorsky J., Hlawiczka R., Smrcka L. i Khan K. A. [3] доводять, що стійкість і розвиток малого та середнього бізнесу значною мірою залежать від якості управління людськими ресурсами, корпоративної соціальної відповідальності та фінансового менеджменту. Безпосередньо до обліково-аналітичного виміру наближається дослідження Hasu E., Saunila M. та Ukko J. [8], у якому розкрито роль системи контролю управління сталим розвитком у забезпеченні взаємозв'язку між стратегією сталого розвитку та фінансовими результатами МСП. Дослідження Феньвеш В. і Шімон В. [13];

14] демонструють, що в постпандемічному та надзвичайному економічному середовищі облікові інструменти й управлінські рішення безпосередньо впливають на адаптаційні можливості бізнесу. У роботі Орос І., Бачо Р., Лоскоріх Г., Потокі Г. та Перчі О. [12] підкреслено значення зовнішнього фінансування та якісного інформаційного супроводу для розвитку підприємницького сектору в умовах воєнного стану.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних підходів і сучасних наукових досліджень щодо облікових аспектів сталого розвитку малих і середніх підприємств та формування їхньої корпоративної резилієнтності в умовах криз. Завдання дослідження полягають у систематизації чинників, що впливають на адаптацію підприємств, визначенні ролі обліково-аналітичного забезпечення, а також в обґрунтуванні значення інновацій, сталого розвитку та партнерської взаємодії для забезпечення довгострокової стійкості МСП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2020-х років, світ зіткнувся з низкою взаємопов'язаних криз — пандемією, геополітичними конфліктами, зокрема російсько-українською повномасштабною війною, а також дедалі частішими кліматичними потрясіннями. Вони спричинили порушення у ланцюгах постачання, виробництві, логістиці та на ринках, поставивши під серйозне випробування стійкість підприємств. Особливо вразливими до таких шоків є малі та середні підприємства, оскільки вони зазвичай мають обмежені ресурси й чутливіше реагують на ринкові коливання. Водночас МСП становлять основу національних економік, відіграючи ключову роль у зайнятості населення та формуванні ВВП. За таких обставин особливого значення набуває облік як система формування релевантної інформації для оцінювання ризиків, контролю витрат, прогнозування грошових потоків і прийняття управлінських рішень. Недостатня підготовленість до криз, що особливо проявилася під час пандемії COVID-19, засвідчила потребу в посиленні

антикризового управління, цифровізації та інтеграції принципів сталого розвитку у практику МСП.

Подальший виклад зосереджено на систематичному огляді наукової літератури, опублікованої після 2021 року, що вже відображає досвід реагування підприємств на пандемію COVID-19, війнні конфлікти та кліматичні виклики. У центрі уваги перебувають стратегії виживання, адаптації та сталого розвитку МСП, а також роль облікових інструментів, обліково-аналітичної інформації та цифрових систем у підтримці антикризового управління. До аналізу включено переважно систематичні огляди та узагальнюючі дослідження, що дали змогу виділити ключові виміри корпоративної резилієнтності: гнучкість ланцюгів постачання, технологічні інновації, практики сталого розвитку, управлінські підходи та партнерську взаємодію.

Методологія. Дослідження виконано у формі систематичного огляду літератури відповідно до методологічних настанов PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) [15]. Застосування цього підходу забезпечило прозоре, структуроване та відтворюване опрацювання наукових джерел, присвячених адаптації підприємств, насамперед МСП, до кризових умов. Під час контент-аналізу окремо фіксувалися висновки щодо ролі облікової інформації, управлінської аналітики, цифрових облікових рішень і зв'язку між сталим розвитком та фінансовими результатами підприємств.

Пошук літератури здійснювався в базах даних ProQuest та Google Scholar. До аналізу включено лише публікації, опубліковані у 2021–2026 роках, оскільки саме вони безпосередньо відображають досвід сучасних глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19, геополітичних конфліктів та кліматичної кризи. У процесі пошуку використовувалися тематичні ключові слова та їх комбінації: корпоративна резилієнтність, антикризове управління МСП, порушення ланцюгів постачання, сталий розвиток, обліково-

аналітичне забезпечення, управлінський контроль, цифровізація, адаптивність, систематичний огляд літератури.

Загалом пошук у базах даних дав 244 результати. На першому етапі відбору було вилючено дублікати ($n = 10$), унаслідок чого залишилося 234 унікальні публікації для подальшого аналізу. Далі проведено скринінг назв, анотацій і повних текстів з метою встановлення відповідності дослідницькому фокусу — корпоративній резилієнтності, сталому розвитку, обліково-аналітичному забезпеченню та антикризовому управлінню МСП. У межах скринінгу було виключено праці, опубліковані до 2021 року ($n = 5$), дослідження, що не відповідали тематиці ($n = 195$), а також джерела, які не відповідали якісним критеріям або не мали достатнього рівня наукового узагальнення ($n = 28$). У підсумку до фінальної вибірки включено шість досліджень, що відповідали всім змістовним і якісним критеріям. До них увійшли публікації в рецензованих наукових журналах, проіндексованих в авторитетних наукометричних базах даних, а також дисертаційне дослідження, релевантне темі статті.

Прозорість процесу пошуку та відбору забезпечується блок-схемою PRISMA, яка ілюструє кількість публікацій на кожному етапі та причини їх виключення. На рисунку 1 узагальнено етапи ідентифікації, скринінгу та включення джерел до фінальної вибірки.

Аналіз дослідження. Основні висновки відібраних досліджень представлено за тематичними напрямками. Окрему увагу приділено гнучкості ланцюгів постачання та технологічним інноваціям, взаємозв'язку сталого розвитку й фінансової ефективності, вимірам підприємницької та організаційної резилієнтності, а також антикризовим підходам, що ґрунтуються на співпраці та інтеграції.

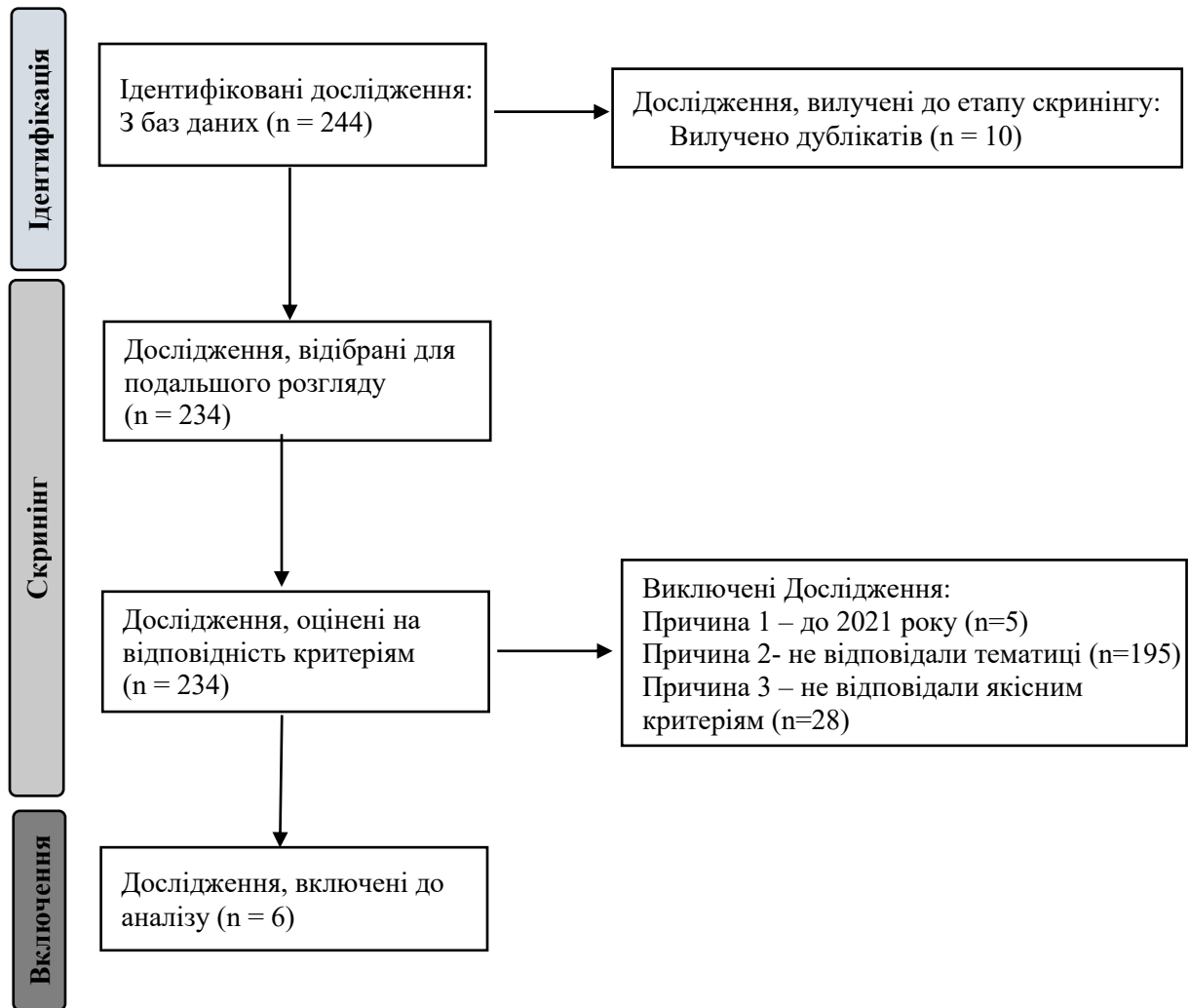


Рис. 1. Блок-схема процесу пошуку та відбору літератури за методологією PRISMA

Джерело: розроблено на основі результатів пошуку та відбору джерел.

Безперебійне функціонування ланцюгів постачання є важливим для підприємств, особливо в умовах криз, коли традиційні процеси закупівель і логістики зазнають суттєвих порушень. Два проаналізовані дослідження акцентують увагу на ролі гнучкості ланцюгів постачання та технологічних інновацій. У систематичному огляді Achal D. K. та Vijaya G. S. [1], присвяченому сталим ланцюгам постачання в індійській галузі електромобілів, показано, що формування міцних партнерських відносин із постачальниками є ключовим чинником досягнення цілей сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Інтегроване врахування економічної, екологічної та соціальної складових сталості підвищує стійкість

підприємств до зовнішніх шоків. Водночас автори наголошують, що впровадження сталих практик не завжди дає негайний фінансовий ефект, проте у довгостроковій перспективі формує конкурентні переваги. У цьому контексті резилієнтний ланцюг постачання розглядається як передумова досягнення цілей сталого розвитку. Серед практичних висновків дослідження — доцільність використання «leagile»-підходу, раціональний вибір постачальників і узгодження екологічних цілей із цілями прибутковості.

Дослідження Agrawal S., Agrawal R., Kumar A., Luthra S. і Garza-Reyes J. A. [2] аналізує роль технологій Індустрії 5.0 у подоланні збоїв у ланцюгах постачання внаслідок пандемій, воєн і кліматичних катастроф. На основі систематичного огляду автори показують, що штучний інтелект, Інтернет речей, робототехніка, доповнена та віртуальна реальність мають значний потенціал для запобігання збоєм і пришвидшення відновлення, однак їх практичне застосування поки що залишається обмеженим. Саме тому між теоретичними можливостями цих технологій і реальними антикризовими практиками підприємств зберігається помітний розрив. У дослідженні застосування таких технологій систематизовано за трьома основними напрямками (див. табл. 1).

Узагальнюючи висновки щодо ланцюгів постачання, можна стверджувати, що цифровізація та інтелектуальна автоматизація підвищують гнучкість і швидкість реагування систем. Для МСП це означає кращу видимість процесів у реальному часі, можливість оперативно перебудовувати операції, диверсифікувати постачальників і знижувати залежність від одного ринку. Отже, стійкий до криз ланцюг постачання має бути одночасно людиноцентричним, технологічно оснащеним і партнерсько інтегрованим.

Таблиця 1. Вплив сучасних криз на ланцюги постачання та інструменти підвищення резилієнтності підприємств

Вид кризи	Основні порушення для МСП і ланцюгів постачання	Релевантні технології Індустрії 4.0/5.0	Ефект для резилієнтності	Обліково-аналітичний супровід
Пандемія COVID-19	Розриви поставок, нестача персоналу, різкі зміни попиту, обмеження мобільності.	Хмарні платформи, ШІ для прогнозування, IoT, цифрові панелі моніторингу.	Швидша перебудова операцій, видимість у реальному часі, підтримка безперервності діяльності.	Оперативний облік запасів, контроль витрат, моніторинг ліквідності та грошових потоків.
Воєнні конфлікти	Блокування маршрутів, втрата постачальників, енергетичні ризики, геополітична невизначеність.	Цифрове картографування постачальників, аналітика ризиків, платформи координації, простежуваність.	Диверсифікація джерел постачання, швидкий пошук альтернатив, зниження залежності від одного ринку.	Облік ризикових витрат, сценарний аналіз, переоцінка запасів і зобов'язань, управлінська звітність.
Кліматичні зміни та природні катастрофи	Порушення логістики, сезонні збої, ресурсні обмеження, зростання екологічних вимог.	Сенсори IoT, прогнозна аналітика, цифрові двійники, інструменти оптимізації маршрутів і ресурсів.	Раннє виявлення загроз, адаптація логістики, підвищення екологічної та операційної стійкості.	Облік екологічних витрат, оцінювання резервів і втрат, інтеграція нефінансових показників у звітність.

Джерело: узагальнено та доповнено на основі [2]

Окремий тематичний блок становить питання про те, чи підвищує орієнтація на сталість здатність підприємств успішно долати кризові ситуації та як це позначається на їхніх фінансових результатах. У цьому контексті важливі висновки подає комплексний огляд напрацювання Edgars S., Volkova T. та Ludviga I. [5], у якому взаємозв'язок між сталістю та фінансовою ефективністю аналізується крізь призму ресурсно-орієнтованої, інституційної теорій і теорії зацікавлених сторін. Основний висновок дослідження полягає в тому, що підприємства, які розглядають сталість як стратегічний пріоритет,

зазвичай краще підготовлені до непередбачуваних викликів і мають вищі шанси на фінансовий успіх у довгостроковій перспективі. Орієнтація на сталість передбачає залучення стейкхолдерів, інноваційність і довгострокове стратегічне мислення, що підвищує організаційну резиліентність. Водночас ефект може варіюватися залежно від галузі, часових горизонтів та контексту: короткостроково інвестиції у сталість можуть навіть знижувати прибутковість, проте опосередковано посилюють довіру стейкхолдерів і цінність бренду. Автори ідентифікували 17 тематичних напрямів у літературі та на їх основі сформулювали п'ять теоретичних положень щодо взаємозв'язку між сталістю та фінансовим успіхом. Ці положення підкреслюють, що орієнтація на сталість підвищує адаптивність організацій через диверсифікацію ресурсів, зміцнення взаємодії із зовнішніми партнерами та стимулювання інновацій. Отже, інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію може сприяти довгостроковому виживанню та успіху в умовах невизначеності, хоча потребує свідомого управління і готовності до короткострокових витрат.

Адаптацію до криз доцільно розглядати не лише на макрорівні, а й на мікрорівні — на рівні окремих підприємців і малих підприємств. Два оглядові дослідження безпосередньо присвячені резиліентності МСП і підприємців, але з різних теоретичних позицій: Halonen S. і Virkkala P. [7] аналізують резиліентність підприємців мікро- та малих підприємств, тоді як Senin S. M., Juhdi N. H., Omar A. R. C. і Hashim N. A. [11] розглядають теоретичні підходи до забезпечення виживання МСП у кризових умовах.

Систематичний огляд [7] присвячений резиліентності підприємців мікро- та малих підприємств. У вступі підкреслюється, що поняття резиліентності набуває дедалі більшої актуальності, оскільки світ переходить від однієї кризи до іншої, а підприємницьке середовище зазнало суттєвих змін під впливом пандемії COVID-19 та війни в Україні. Автор проаналізував 36 релевантних публікацій, що висвітлюють різні аспекти підприємницької резиліентності. У літературі виокремлено три основні домени резиліентності:

I. процесно-орієнтована резилієнтність, що фокусується на процесах формування та розвитку стійкості;

II. індивідуально-орієнтована резилієнтність, пов'язана з особистими характеристиками підприємця (зокрема стійкість до невдач, здатність до навчання);

III. ресурсно-орієнтована резилієнтність, що охоплює матеріальні та соціальні ресурси підприємства (наприклад резервний капітал, професійні мережі).

Спільним знаменником усіх трьох вимірів є те, що резилієнтність є такою, що розвивається, і формується передусім у процесі навчання. Підприємці набувають здатності долати труднощі через досвід переживання кризових ситуацій, що сприяє їхній подальшій стійкості. Таким чином, кожна криза виступає також можливістю для навчання: підприємці, які пережили кризу COVID-19, зазвичай краще підготовлені до наступних викликів.

Дослідження також наголошує, що резилієнтність має не лише індивідуальний психологічний вимір, але й міжособистісний та організаційний. Зокрема, підтримка з боку родини, працівників, організаційна культура та гнучкість підприємства істотно впливають на здатність відновлення після криз. Під впливом пандемії та війни операційне середовище мікро- та малих підприємств зазнало незворотних змін — через трансформацію споживчих звичок, цифровізацію та зростання ринкової невизначеності.

У цьому контексті розвиток підприємницької резилієнтності є надзвичайно актуальним. Halonen S. і Virkkala P. [7] роблять висновок, що цілеспрямоване формування резилієнтності (зокрема через навчання, менторство та розвиток підтримуючих спільнот) суттєво підвищує шанси виживання мікро- та малих підприємств.

Систематичний огляд Senin S. M., Juhdi N. H., Omar A. R. C. та Hashim N. A. [11] аналізує теоретичні підходи, що пояснюють виживання МСП у кризових умовах. Застосовуючи методологію PRISMA, автори

проаналізували 40 релевантних досліджень і визначили, які теоретичні рамки найчастіше використовуються для пояснення резилієнтності МСП. За результатами аналізу було виокремлено п'ять найпоширеніших теоретичних підходів (див. рис. 2).



Рис. 2. Найчастіше застосовувані теоретичні підходи

Джерело: власна розробка на основі [11]

Важливим висновком статті є те, що довгострокове виживання МСП у кризових умовах зазвичай потребує комплексної сукупності чинників: матеріальні та нематеріальні ресурси (фінансові резерви, знання, мережі зв'язків) забезпечують базову стійкість, яка має доповнюватися ефективним управлінням, здатним до швидкого й рішучого прийняття рішень, а також підприємницьким мисленням і інноваційністю, що дають змогу адаптуватися до нових умов. Сукупність цих факторів сприяє виживанню МСП як у фінансових, так і в медичних чи соціальних кризах. Дослідження також підкреслює, що попри значну економічну роль МСП, досі існує відносно обмежена кількість наукових праць, присвячених саме кризовим стратегіям, адаптованим до їх специфіки. Значущість проведеного огляду полягає у систематизації наявних знань і приверненні уваги до вразливості МСП у кризових умовах. Зокрема, встановлено, що пандемія COVID-19 виявила

відсутність у багатьох малих підприємств антикризових планів і низький рівень резилієнтності, що призвело до масових закриттів. На основі цього підкреслюється важливість проактивного антикризового планування: МСП мають розробляти відповідні стратегії ще у стабільні періоди, щоб бути підготовленими до надзвичайних ситуацій. Практичний висновок теоретичних підходів полягає в тому, що різні виміри резилієнтності взаємодіють між собою та повинні інтегровано враховуватися у діяльності малих підприємств.

Висновки досліджень [7; 11] є узгодженими: резилієнтність МСП є багаторівневим явищем, що охоплює як індивідуальну адаптивність підприємців, так і організаційно-стратегічні чинники. Важливо, щоб підприємці навчалися на досвіді криз і розвивали власні компетенції, водночас керівництво підприємств має свідомо формувати стратегічні резерви та організаційні можливості, які виконують функцію «захисного буфера». Зовнішні зв'язки — сімейні, соціальні чи ділові мережі — також відіграють важливу роль. У кризових умовах залучення партнерів і підтримуючих мереж часто стає ключовим чинником виживання, причому ці елементи взаємно підсилюють один одного, формуючи основу стійкості МСП навіть у найскладніших обставинах.

Останнім важливим тематичним напрямом у проаналізованій літературі є роль співпраці та інтеграції у формуванні корпоративних відповідей на кризи. Це охоплює як внутрішньоорганізаційні інтегровані процеси, так і міжорганізаційну взаємодію (мережі, партнерства), спрямовані на підвищення резилієнтності. Важливість партнерств із постачальниками [1] і міжсекторальної співпраці є визначальною. Цю ідею розвиває дослідження Momennia Rankohi S. [10], засноване на аналізі кейсів, що зосереджується на інтеграції проєктів у будівельній галузі.

Докторська дисертація [10] досліджує, яким чином може бути досягнута висока інтеграція в будівельних проєктах, зокрема через застосування двох сучасних підходів — Integrated Project Delivery (IPD) та

Design for Manufacturing and Assembly (DfMA). Хоча робота має галузеву спрямованість, її висновки мають ширше значення для розуміння корпоративної резилієнтності, особливо в умовах «нової нормальності», сформованої нещодавніми кризами. Автор виходить із того, що традиційна модель у будівництві є фрагментованою (роздібнені ланцюги субпідрядників, відокремленість проєктування та виконання), що підвищує вразливість до збоїв. Натомість IPD і DfMA базуються на інтеграції та співпраці. IPD передбачає контрактну модель, у якій ключові учасники проєкту (замовник, проєктант, підрядник тощо) працюють як єдина команда із спільним розподілом ризиків і цілей, тоді як DfMA означає врахування виробничих і монтажних аспектів уже на етапі проєктування, що забезпечує більш ефективну та швидку реалізацію.

Дослідження підкреслює, що глобальні кризи прискорили перехід від традиційних підходів до інтегрованих, змушуючи будівельну галузь адаптуватися з метою зменшення втрат і підвищення цінності проєктів в умовах нових викликів. У роботі розглянуто чотири ключові питання:

1. сутність поняття «інтеграція» в контексті IPD та її механізми;
2. контрактні, організаційні та операційні характеристики, необхідні для успішного впровадження IPD;
3. потенціал IPD у реагуванні на виклики «нової нормальності», спричинені кризами;
4. роль DfMA у підтримці IPD та їх спільний вплив на ефективність проєктів.

Дисертація включає емпіричні дослідження (огляд літератури, кейс-стаді в Канаді, фокус-групи). Результати свідчать, що застосування IPD — особливо у поєднанні з офсайт-виробництвом (попереднім виготовленням компонентів) — значно підвищує рівень інтеграції: вертикально (уздовж усього ланцюга постачання), горизонтально (між учасниками проєкту) та лонгітудно (між етапами життєвого циклу проєкту). Це забезпечує конкретні переваги, зокрема скорочення тривалості проєктів і підвищення здатності

реагувати на зміни. У післяковідний період кейс-стаді демонструють зростання застосування принципів IPD, особливо у сфері технологічної інтеграції (цифрові платформи, хмарна співпраця) та реляційних механізмів (багатосторонні партнерства, спільний розподіл ризиків). Таким чином, пандемія виступила каталізатором поглиблення співпраці між учасниками проєктів. Щодо DfMA, дослідження показує, що, попри наявні бар'єри для його широкого впровадження, використання інтегрованого підходу (C-DfMA), який поєднує DfMA, IPD та принципи lean, створює синергетичний ефект і сприяє подоланню традиційної фрагментації в галузі. Ключове повідомлення дисертації полягає в тому, що колективні стратегії суттєво підвищують адаптивність проєктів і організацій, оскільки забезпечують розподіл ресурсів, знань і ризиків, зменшують втрати та сприяють досягненню спільних цілей. Цей висновок має універсальний характер: у кризових умовах інтеграція та співпраця є більш ефективними, ніж ізольоване функціонування.

Хоча дослідження [10] зосереджене на будівельній галузі, воно узгоджується з ширшими тенденціями, виявленими в інших роботах. Незалежно від того, чи йдеться про ланцюги постачання [1], індустріальну цифровізацію [2] або проєктну співпрацю [10], спільним знаменником є те, що обмін інформацією, ресурсами та ризиками підвищує стійкість усіх учасників до зовнішніх шоків. У випадку IPD, наприклад, спільний розподіл ризиків означає, що сторони не перекладають відповідальність одна на одну, а спільно шукають рішення — підхід, особливо цінний у кризових ситуаціях. Аналогічно, інтегроване мислення, притаманне DfMA, перегукується з принципами just-in-time і lean, які через зменшення надлишковості та підвищення гнучкості сприяють подоланню криз. Отже, одним із ключових висновків сучасного антикризового управління є необхідність відмови від ізольованого функціонування: підприємства мають діяти як відкриті системи, активно співпрацюючи з іншими учасниками та інтегруючи найкращі практики у свої процеси.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Узагальнення проаналізованих досліджень дає підстави дійти висновку, що корпоративна резилієнтність МСП є багаторівневою здатністю до адаптації, що охоплює індивідуальний, організаційний і мережевий рівні. Її формування забезпечують не лише управлінська гнучкість, інноваційність і партнерська взаємодія, а й якісне обліково-аналітичне забезпечення, що створює інформаційну основу для своєчасного прийняття антикризових рішень. Аналіз літератури показав, що підготовка до криз має бути інтегрована у стратегічне управління завчасно, а не розглядатися як ситуативна реакція. Формування фінансових резервів, диверсифікація постачальників, цифровізація, внутрішній контроль, бюджетування та сценарний аналіз істотно підвищують здатність МСП протидіяти зовнішнім шокам. Особливого значення набувають цифрові та облікові інструменти, зокрема хмарні системи, аналітичні панелі та моніторинг даних у режимі реального часу, які посилюють безперервність бізнес-процесів і підвищують якість управлінських рішень. Співпраця з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами підвищує гнучкість підприємств і прискорює їх адаптацію до змін. Водночас інтеграція принципів сталого розвитку з обліковими практиками та управлінською аналітикою зміцнює довгострокову стійкість підприємств, хоча у короткостроковій перспективі може супроводжуватися додатковими витратами. Отже, корпоративну резилієнтність доцільно розглядати як динамічну здатність, що потребує постійного навчання, адаптації та вдосконалення управлінських і облікових підходів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з визначенням показників корпоративної резилієнтності МСП та вивченням інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські й облікові процеси підприємств.

Література

1. Achal D. K., Vijaya G. S. Vendor partnerships in sustainable supply chains in the Indian electric two-wheeler industry: a systematic review of the

literature. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(15), 6603. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156603>

2. Agrawal S., Agrawal R., Kumar A., Luthra S., Garza-Reyes J. A. Can Industry 5.0 technologies overcome supply chain disruptions? A perspective study on pandemics, war, and climate change issues. *Operations Management Research*. 2024. Vol. 17. P. 453-468. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00410-y>

3. Belas J., Dvorsky J., Hlawiczka R., Smrcka L., Khan K. A. SMEs sustainability: The role of human resource management, corporate social responsibility and financial management. *Oeconomia Copernicana*. 2024. Vol. 15(1). P. 307-342. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2937>

4. Damiano R., Valenza G. Enacting Resilience in Small and Medium Enterprises Following the Sustainability Path: A Systematic Literature Review. *Strategic Change*. 2025. Vol. 34. P. 237-252. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2608>

5. Sedovs E., Volkova T., Ludviga I. Does Sustainability Orientation Drive Financial Success in a Non-Ergodic World? A Systematic Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18(6), 339. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18060339>

6. Erdiaw-Kwasie M. O., Abunyewah M., Yusif S., Arhin P. Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(10), e20352. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20352>

7. Halonen S., Virkkala P. Entrepreneurial Resilience in the Micro and Small Business Context – Systematic Literature Review. *American Journal of Management*. 2023. Vol. 23(4). P. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i4.6495>

8. Hasu E., Saunila M., Ukko J. Sustainability Strategy and Financial Performance in SMEs—On the Role of Sustainability Management Control Systems. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2025. Vol. 32(4). P. 4819-4834. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.3218>

9. Koporcic N., Kukkamalla P. K., Markovic S., Maran T. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*. 2026. Vol. 20(1). P. 301–329. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>

10. Momennia Rankohi S. Investigating the Concept of Integration in Construction Projects: Cases of Integrated Project Delivery and Design for Manufacturing and Assembly [Ph.D. thesis, Polytechnique Montréal]. *PolyPublie*. 2022. URL: <https://publications.polymtl.ca/10793/> (дата звернення: 31.03.2026).

11. Senin S. M., Juhdi N. H., Omar A. R. C., Hashim N. A. Small and medium enterprises survival during global crises: a systematic review of theoretical perspectives of building resilience in time of crisis. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1), 2395428. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2395428>

12. Орос І. І., Бачо Р. Й., Лоскоріх Г. Л., Потокі Г. Ф., Перчі О. Ф. Вплив угорських джерел фінансування на соціально-економічний розвиток Закарпаття в сучасних умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16688980>

13. Феньвеш В., Шімон В. Вплив надзвичайного економічного середовища на діяльність малих і середніх підприємств – облікові аспекти у прикордонних регіонах Угорщини та України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. № 12. С. 393–413. DOI: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/417>

14. Феньвеш В., Шімон В. Розвиток малих і середніх підприємств у галузях торгівлі та туризму від допандемічного періоду до 2025 року: облікові підходи та економічні наслідки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 471–485. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-471-485>

15. Page M.J., McKenzie J.E, Bossuyt P.M, Boutron I., Hoffmann T.C., Mulrow C.D., Shamseer L., Tetzlaff J.M., Akl E.A., Brennan S.E., Chou R.,

Glanville J., Grimshaw J.M., Hróbjartsson A., Lalu M.M., Li T., Loder E.W., Mayo-Wilson E., McDonald S., McGuinness L.A., Stewart L.A., Thomas J., Tricco A.C., Welch V.A., Whiting P., Moher D. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. 2021. № 372, n71. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

References

1. Achal, D. K. and Vijaya, G. S. (2024), “Vendor partnerships in sustainable supply chains in the Indian electric two-wheeler industry: a systematic review of the literature”, *Sustainability*, vol. 16(15), 6603. doi: <https://doi.org/10.3390/su16156603>

2. Agrawal, S., Agrawal, R., Kumar, A., Luthra, S. and Garza-Reyes, J. A. (2024), “Can Industry 5.0 technologies overcome supply chain disruptions? A perspective study on pandemics, war, and climate change issues”, *Operations Management Research*, vol. 17, pp. 453-468. doi: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00410-y>

3. Belas, J., Dvorsky, J., Hlawiczka, R., Smrcka, L. and Khan, K. A. (2024), “SMEs sustainability: The role of human resource management, corporate social responsibility and financial management”, *Oeconomia Copernicana*, vol. 15(1), pp. 307-342. doi: <https://doi.org/10.24136/oc.2937>

4. Damiano, R. and Valenza, G. (2025), “Enacting Resilience in Small and Medium Enterprises Following the Sustainability Path: A Systematic Literature Review”, *Strategic Change*, vol. 34, pp. 237-252. doi: <https://doi.org/10.1002/jsc.2608>

5. Sedovs, E., Volkova, T. and Ludviga, I. (2025), “Does Sustainability Orientation Drive Financial Success in a Non-Ergodic World? A Systematic Literature Review”, *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18(6), 339. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm18060339>

6. Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., Yusif, S. and Arhin, P. (2023), “Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of

pandemic risk impacts, coping strategies and resilience”, *Heliyon*, vol. 9(10), e20352. doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20352>

7. Halonen, S. and Virkkala, P. (2023), “Entrepreneurial Resilience in the Micro and Small Business Context – Systematic Literature Review”, *American Journal of Management*, vol. 23(4), pp. 47–62. doi: <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i4.6495>

8. Hasu, E., Saunila, M. and Ukko, J. (2025), “Sustainability Strategy and Financial Performance in SMEs—On the Role of Sustainability Management Control Systems”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 32(4), pp. 4819-4834. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.3218>

9. Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S. and Maran, T. (2026), “Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review”, *Review of Managerial Science*, vol. 20(1), pp. 301–329. doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>

10. Momennia Rankohi, S. (2022), “Investigating the Concept of Integration in Construction Projects: Cases of Integrated Project Delivery and Design for Manufacturing and Assembly”, Ph.D. thesis, Polytechnique Montréal, PolyPublie, available at: <https://publications.polymtl.ca/10793/> (Accessed 31 March 2026).

11. Senin, S. M., Juhdi, N. H., Omar, A. R. C. and Hashim, N. A. (2024), “Small and medium enterprises survival during global crises: a systematic review of theoretical perspectives of building resilience in time of crisis”, *Cogent Business & Management*, vol. 11(1), 2395428. doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2395428>

12. Oros, I., Bacho, R., Loskorikh, G., Pataki, G. and Perchi, O. (2025), “The impact of Hungarian sources of financing on the socio-economic development of Transcarpathia in the current conditions of martial law”, *Achievements of Economy: Prospects and Innovations*, vol. 20. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16688980>

13. Fenyves, V. and Shimon, V. (2026), “The Impact of the Extraordinary Economic Environment on the Operations of Small and Medium-Sized Enterprises

– Accounting Aspects in the Border Regions of Hungary and Ukraine”, *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 12, pp. 393–413, available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/417> (Accessed 31 March 2026).

14. Fenyves, V. and Shimon, V. (2025), “The Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Trade and Tourism Sectors from the Pre-Pandemic Period to 2025: Accounting Approaches and Economic Impacts”, *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 11, pp. 471–485. doi: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-471-485>

15. Page, M.J., McKenzie, J.E, Bossuyt, P.M, Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L.A., Stewart, L.A., Thomas, J., Tricco, A.C., Welch, V.A., Whiting, P., and Moher D. (2021), “The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews”, *BMJ*, vol. 372, n71. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 04.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26