Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 4 (101) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 334.722; 355.01

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Оксана Лотиш
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-9321-6315

Резюме. *Здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування та емпіричний аналіз механізмів забезпечення фінансової стійкості суб'єктів та розроблення адаптаційних стратегій розвитку малого і середнього бізнесу України в умовах затяжного воєнного стану. Систематизовано та деталізовано ключові чинники, які мають деструктивний вплив на бізнес, і розподілені за споживчими, безпековими, інфраструктурними, кадровими, фіскальними та регуляторними групами ризиків. Досліджено динамічний період 2022–2026 рр. функціонування МСБ, що дозволило простежити еволюцію воєнної трансформації сектора від первинного шоку виживання до системної операційно-технологічної адаптації. Доведено, що воєнні реалії змусили сектор радикально переглянути архітектуру власних активів. Довоєнна модель, що спиралася на довготривалі інвестиції у важкі та немобільні основні фонди, виявилася критично вразливою до фізичних руйнувань та криз ліквідності. На сучасному етапі зафіксовано виразну трансформацію структури МСБ у напрямі упровадження мобільних, низькокапітальних та адаптивних бізнес-моделей Особливу увагу приділено аналізу показників ділової активності та динаміки фінансових показників малого і середнього бізнесу. Зокрема оцінено траєкторію ключових фінансових коефіцієнтів, виявлено феномен вимушеного зростання коефіцієнта автономії, проаналізовано природу касових розривів та динаміку заборгованостей, а також наведено порівняльну характеристику частки прибуткових і збиткових підприємств, яка зафіксувала якісне покращення результатів діяльності до початку 2026 року з подальшою фіскальною стабілізацією. Науково обґрунтовано та типізовано чотири базові адаптаційні стратегії малого і середнього бізнесу у кризовому середовищі: релокаційну, операційно-технологічну, фінансову та маркетингову. На основі цифрових маркерів доведено, що найбільшу життєздатність та рівень фінансової міцності продемонстрували підприємства, які застосували гібридні моделі управління, поєднуючи діджиталізацію процесів із жорстким контролем ліквідності та оптимізацією структури капіталу. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для формування ефективних адаптаційних стратегій з метою підвищення фінансової стійкості підприємств малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану.*

Ключові слова: *малий і середній бізнес, фінансова стійкість, адаптаційні стратегії, воєнний стан, касові розриви, коефіцієнт автономії, релокація підприємств, енергоавтономія, цифровізація бізнес-процесів, корпоративна соціальна відповідальність.*

Дата надходження 29.06.2026
Дата прийняття 14.07.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.045 *Дата публікації 31.08.2026*

UDC 334.722; 355.01

ADAPTATION STRATEGIES AND FINANCIAL SUSTAINABILITY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Oksana Lotysh
Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article provides a comprehensive theoretical, methodological, and empirical analysis of the mechanisms for ensuring the financial sustainability of economic entities and developing adaptation strategies for the development of small and medium-sized businesses (SMEs) in Ukraine under prolonged martial law. The key factors exerting a destructive impact on business have been systematized and detailed, being classified into*

Corresponding author: Oksana Lotysh; e-mail: tsypruk73@ukr.net

consumer, security, infrastructural, personnel, fiscal, and regulatory risk groups. The research covers the dynamic period of 2022–2026 of SME operations, which allowed tracking the evolution of the sector's wartime transformation from the initial shock of survival to systemic operational and technological adaptation. It is proven that wartime realities forced the sector to radically review the architecture of its own assets. The pre-war model, which relied on long-term investments in heavy and non-mobile fixed assets, proved to be critically vulnerable to physical destruction and liquidity crises. At the current stage, a distinct transformation of the SME structure toward the implementation of mobile, low-capital, and adaptive business models has been recorded. Particular attention is paid to the analysis of business activity indicators and the dynamics of financial metrics of small and medium-sized enterprises. Specifically, the trajectory of key financial ratios is evaluated, the phenomenon of the forced increase in the equity-to-assets ratio is identified, the nature of liquidity gaps and debt dynamics is analyzed, and a comparative analysis of the share of profitable and loss-making enterprises is provided, which recorded a qualitative improvement in performance results by the beginning of 2026, followed by fiscal stabilization. Four basic adaptation strategies of small and medium-sized businesses in a crisis environment are scientifically substantiated and typified: relocation, operational-technological, financial, and marketing. Based on digital markers, it is proved that the highest viability and level of financial strength were demonstrated by enterprises that applied hybrid management models, combining the digitalization of processes with tight liquidity control and capital structure optimization. The practical significance of the results lies in the possibility of their utilization for the formation of effective adaptation strategies aimed at increasing the financial sustainability of small and medium-sized businesses under martial law.

Key words: *small and medium-sized businesses, financial sustainability, adaptation strategies, martial law, liquidity gaps, equity-to-assets ratio, business relocation, energy autonomy, digitalization of business processes, corporate social responsibility.*

Received 29.06.2026
Accepted 14.07.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.045 *Published 31.08.2026*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується тривалим функціонуванням в умовах безпрецедентних безпекових, інфраструктурних та фінансово-економічних викликів, зумовлених воєнним станом. У цих деструктивних реаліях сектор малого та середнього бізнесу (МСБ) виступає не просто важливим структурним елементом національного господарства, а критичним фактором забезпечення економічної безпеки, соціальної стабільності та гнучкості держави. Малий і середній бізнес, володіючи природною адаптивністю та мобільністю, здатен оперативно заповнювати ринкові ніші, підтримувати рівень зайнятості населення та забезпечувати податкові надходження до бюджетів усіх рівнів. Проте затяжний характер військової агресії суттєво вичерпав внутрішні резерви фінансової міцності більшості суб'єктів МСБ. Масовий відтік кваліфікованих кадрів, руйнування логістичних ланцюгів, прямі втрати фізичних активів, систематичний дефіцит електроенергії та різке зростання операційних витрат на автономізацію процесів сформували агресивне макросередовище. За таких умов традиційні підходи до управління фінансами підприємства втрачають свою дієвість.

Питання збереження фінансової стійкості – як здатності підприємства функціонувати й розвиватися, зберігаючи рівновагу своїх активів і зобов'язань у мінливому зовнішньому середовищі, – змістилося з площини класичного ризик-менеджменту в площину розроблення динамічних адаптаційних стратегій. Виникає гостра практична потреба в економічному обґрунтуванні таких моделей трансформації бізнесу, які б дозволили мінімізувати касові розриви, диверсифікувати ризики та забезпечити життєздатність сектора МСБ в умовах тривалого воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До початку повномасштабної війни теоретико-методологічні засади забезпечення фінансової стійкості підприємств були орієнтовані на циклічні ринкові кризи, фінансові рецесії або інституційні трансформації у мирний час. Однак у 2022 р. вектор вітчизняних економічних досліджень суттєво змістився в бік вивчення феномену воєнної економіки. Питання адаптації та виживання

бізнесу в умовах війни стали предметом активного наукового дискурсу. Зокрема, у працях Лойко В. В. [8], Дюк А. А. [12], Власенко І. [18], Сіренко С. [18], Козак Л. С. [19], Остропольської Є. В., Піхняк Т. А. [22] приділено значну увагу питанням ролі, виживання та підтримання малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні.

Попри наявність ґрунтовних наукових досліджень, які базуються на емпіричних даних першої хвилі воєнного шоку або проміжній стабілізації, тривалий кумулятивний ефект війни сформував нові виклики, що вимагають перегляду та обґрунтування напрямків фінансового підтримання та розроблення адаптаційних стратегій розвитку малого та середнього бізнесу.

Потребує додаткового дослідження комплексний аналіз взаємозв'язку між обраним типом адаптаційної стратегії та довготривалими маркерами фінансової стійкості малого та середнього бізнесу. Залишається слабко вивченою проблема оцінювання ефективності витрат на автономізацію бізнесу, які, з одного боку, забезпечують безперервність процесів, а з іншого, – призводять до вимивання ліквідних оборотних коштів. Це зумовлює доцільність написання даної статті.

Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні природи фінансової стійкості суб'єктів малого і середнього підприємництва в умовах тривалої військової агресії, а також у розробленні рекомендацій щодо формування ефективних адаптаційних стратегій на основі комплексного аналізу динаміки фінансово-економічних маркерів сектора малого і середнього бізнесу України за період 2022–2026 рр.

Постановка завдання. Основними завданнями є систематизація воєнних чинників деструктивного впливу на фінансовий стан та життєздатність підприємств малого і середнього бізнесу; аналіз динаміки демографії бізнесу та Індексу активності бізнесу (UBI) в Україні впродовж 2022–2026 рр.; дослідження ефективності інструментів фінансової підтримки сектора та сучасних адаптаційних стратегій МСБ.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасного стану економіки України воєнні чинники деструктивного впливу на малий і середній бізнес трансформувалися від первинного шоку руйнувань до глибоких структурних і фінансових викликів. За даними регулярних досліджень (UNDP, Дія, Пульс, KSE), ключові бар'єри для бізнесу у 2024–2025 рр. стали структурними та багаторівневими [1]. Серед них доцільно зосередити увагу на споживчих, безпекових, інфраструктурних, кадрових, фіскальних та регуляторних чинниках.

Споживчі чинники негативного впливу на діяльність підприємств малого і середнього бізнесу проявляються у нестабільності попиту, а останніми роками через падіння саме платоспроможного попиту. Майже половина бізнесу називають зниження купівельної спроможності населення однією з освних перешкод. Купівельна спроможність населення країни – за 2022–2023 рр. мінімальна зарплата в Україні не змінювалась і складала 6700 грн, з 01.01. 2024 р. вона склала 7100 грн, з 01.04.2024 р. по 31.12.2025 р. – 8000 грн, а з 01.01.2026 р. – 8647 грн., при цьому індекс інфляції у 2022 р. склав 1,27, у 2023 р. – 1,05, у 2024 р. – 1,12, у 2025 р. – 1,08, а за перші 5 місяців 2026 р – 1,06. Окрім того, внаслідок руйнування енергосистеми в Україні у 2024 р. зросла вартість електроенергії для бізнесу майже у 2 рази, що зумовило зростання вартості виробництва та, відповідно, і зростання цін на продукти харчування. Як наслідок купівельна спроможність населення зменшилась і за індексом доступності продовольства у 2024 р. українці мали змогу купляти на 37% менше продуктів харчування, ніж до початку війни [2]. Споживачі переходять на купівлю продуктів та послуг першої необхідності, відмовляючись від дорогих товарів, зокрема у сфері преміальних товарів та розваг. У 2025 р. лише 17% компаній змогли наростити прибутки через звуження внутрішнього ринку, що змушує бізнес працювати короткими циклами планування [1].

Безпекові чинники мають прямий деструктивний характер і є першопричиною дестабілізації фінансового стану малих та середніх підприємств. Зокрема до них можна віднести:

Прямі втрати та знищення активів через фізичне руйнування виробничих приміщень, складів та офісів внаслідок бойових дій та ракетних обстрілів. Для МСБ це найчастіше означає повну зупинку діяльності, оскільки мікро- та малі підприємства, на відміну від великих корпорацій, не мають фінансової подушки для швидкого капітального відновлення виробничих потужностей. Якщо до повномасштабного вторгнення середньозважений рівень використання потужностей складав 72,4%, то вже у 2022 р. – 45,7%, у 2023 р. – 53,4%, у 2024 р. – 56%, у грудні 2025 р. – 64,8%, а за перші 2 місяці 2026 р. – 52,4% [3; 4]. На рис. 1 зображено питому вагу малих і середніх підприємств, виробничі потужності яких були завантажені від 0 до 100% залежно від поточної ситуації.

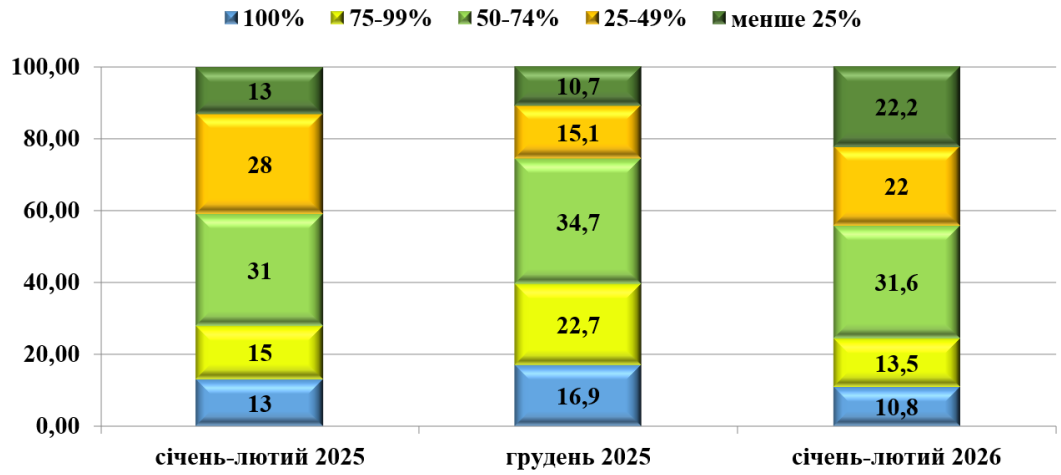

Рисунок 1. Середній рівень поточного завантаження потужностей МСБ у 2025–2026 рр., % [3; 4; 21]

Проблема страхування воєнних ризиків, яка проявляється через асиметрію доступу. Реальний доступ до страхового ринку мають переважно стратегічні підприємства та великі корпорації, які є привабливими для масштабних інвестиційних проектів вартістю від мільйонів доларів. На противагу їм малий і середній бізнес зі значно меншою вартістю активів просто не проходять за критерієм мінімально чеку для міжнародних інституцій, які страхують великий бізнес. Попри запуск перших пілотних програм страхування від воєнних ризиків, для малого бізнесу цей інструмент у 2022–2026 рр. залишається у більшості випадків недоступним через високу вартість страхового поліса та жорсткі ліміти покриття. У класичному страхуванні тариф складає 0,01–0,1% вартості активу, а у випадку воєнних ризиків – 4–10% щорічно. Як наслідок, будь-яке пошкодження майна покривається суто за рахунок внутрішнього капіталу або веде до банкрутства.

Окупація та втрата ринків збуту призвела до миттєвого знищення не лише фізичних активів, а й локальних клієнтських баз, що, в свою чергу, формує для МСБ ситуацію економічного шоку пропозиції та попиту. Будь які традиційні методи маркетингу та утримання клієнтів тут не працюють. Малий та середній бізнес на відміну від великих диверсифікованих корпорацій) критично залежить від географічної прив'язки. Модель функціонування локальної торгівлі, сфери послуг, приватних медичних, освітніх чи логістичних центрів будується навколо конкретної територіальної громади, району чи міста. Миттєве руйнування бази відбувається через два одночасні

процеси – примусову міграцію та розірвання договірних зобов'язань B2B-сегмента. Для регіонального малого і середнього бізнесу у сфері послуг та торгівлі – це деструктивний чинник, який неможливо компенсувати без повної зміни бізнес-моделі та релокації.

Інфраструктурні чинники негативного впливу на МСБ проявляються у дефіциті енергоносіїв та логістичних розривах і мають кумулятивний ефект, який суттєво деформував структуру капітальних та операційних витрат бізнесу. Впродовж 2024–2026 рр. систематичні руйнування генерації змусили МСБ здійснити масову примусову автономізацію (рис. 2). Для 77% опитаного бізнесу закупівля генераторів, промислових акумуляторів та сонячних панелей спричинила ефект вимивання оборотних коштів [4].

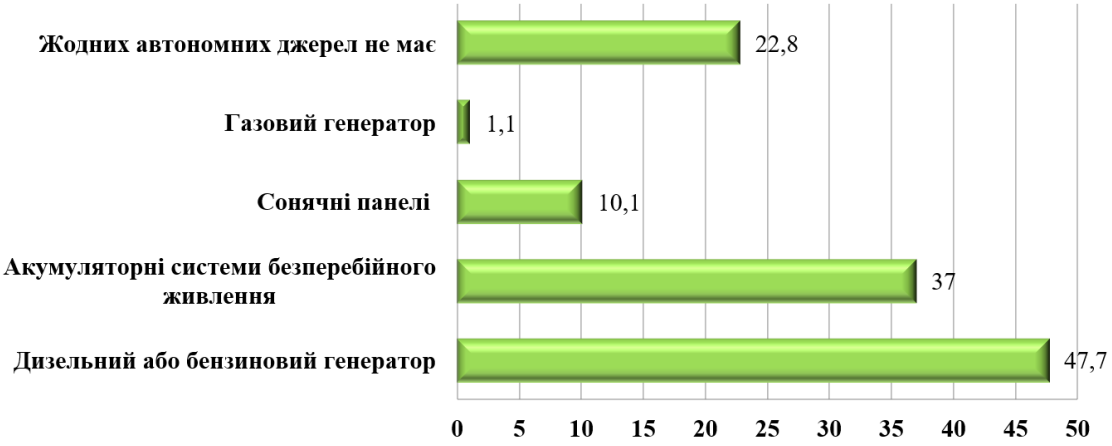

Рисунок 2. Наявні автономні джерела енергоживлення в МСБ у січні–лютому 2026 р., % [4]

Гроші, які мали йти на маркетинг, розвиток чи закупівлю товарів, були заморожені у непродуктивних основних засобах (енергообладнанні). Додатково фінансову стійкість бізнесу підриває висока собівартість «генераторного» кіловату електроенергії, що знижує прибутковість продукції. Однак майже чверть малих і середніх підприємств на початок 2026 р. не мали в наявності жодних джерел енергоживлення. Критична залежність від електромережі характерна для 54,2% опитаного бізнесу, а 28,1% бізнесу не витримає відключення енергопостачання понад 2 години без значних втрат. Відключення електроенергії через руйнування енергосистеми країни негативно впливають на фінансовий результат підприємств МСБ. Втрати менше як 10% місячного доходу відчувають 34,8% бізнесу, більше 10% втрати доходу – 46,6% бізнесу, понад 35% втрати доходу – 19,4% бізнесу і лише 18,7% бізнесу не мають втрат доходу через специфіку своєї бізнес-моделі [4].

Руйнування та здорожчання логістики через блокування морських портів у перші роки війни та прикордонні кризи на західних кордонах призвели до переорієнтації на автомобільний та залізничний транспорт [5; 8]. До них у 2026 р. додалося ще зростання вартості пального майже у 1,5–1,8 разів внаслідок воєнної кризи в Ормузькій затоці. Для МСБ, який оперує малими партіями товарів, логістичні витрати у структурі собівартості продукції зросли на 40–70%, що суттєво послабило їхню цінову конкурентоспроможність.

Демографічна криза та криза компетенцій зумовили виникнення і негативний вплив кадрових чинників на функціонування МСБ в Україні. Станом на 2026 р. кадровий дефіцит визнано підприємцями як один із найгостріших деструктивних чинників, що напряму впливає на життєздатність бізнесу. Зокрема можна виділити такі складові кадрових чинників:

- Мобілізаційні процеси та дефіцит чоловічої робочої сили. МСБ опинився у значно гіршому становищі порівняно з великим або державним сектором, оскільки

процедура економічного бронювання персоналу для мікро- та малих підприємств через бюрократичні та фінансові критерії тривалий час залишалася заблокованою. Втрата ключових спеціалістів (інженерів, водіїв, технологів, IT-фахівців) призвела до операційних збоїв [18].

- Зовнішня міграція та відтік кадрів – еміграція мільйонів працездатних громадян (переважно жінок із дітьми) призвела до подвійного удару: бізнес втратив як кваліфікованих працівників, так і платоспроможних споживачів всередині країни.

- Тиск на фонд оплати праці – гострий дефіцит кадрів на ринку праці спровокував «ринок кандидата». Щоб утримати або знайти спеціаліста, малий бізнес змушений підвищувати легальну номінальну заробітну плату. Оскільки це відбувається на тлі падіння купівельної спроможності населення, зростання витрат на фонд оплати праці з'їдає чистий прибуток підприємств, ставлячи їх на межу рентабельності. Податкове навантаження на фонд оплати праці найманих працівників в Україні формується з податку на доходи фізичних осіб (18%), військового збору (5%) та єдиного соціального внеску (22%). На прикладі чистого доходу працівника у 30000 грн фінансова модель компанії трансформується таким чином: нарахована (валова) заробітна плата складає 38961,04 грн, сума ПДФО та військового збору – 8961,04 грн, а нарахування ЄСВ – 8571,43 грн. Як наслідок, повні капітальні витрати роботодавця на утримання такого робочого місця складають 47532,47 грн. У відсотковому співвідношенні сукупні податкові виплати дорівнюють 58,4% від чистого заробітку персоналу, тоді як класичний податковий клин становить 36,9% від загальних витрат підприємства. Перша цифра є ідеальним аргументом для медіа, друга – визначальною для фінансового аналізу. Проте обидва показники демонструють основну проблему: за умов зниження або відсутності рентабельності офіційне працевлаштування перетворюється для сектору МСБ на критичний касовий розрив, а не на інструмент конкурентної переваги.

Фіскальні та регуляторні чинники посилили тиск на стан малого і середнього бізнесу в Україні, який упродовж 2022–2025 рр. пройшов еволюцію від максимальних ліберальних пільг до суворого посилення зокрема:

- Збільшення податкового навантаження – відбулося скасування пільгової 2% системи оподаткування, відновлення обов'язкових перевірок, штрафів за відсутність РРО/ПРРО, а також підвищення військового збору та інших податкових ставок, що суттєво вдарили по ліквідності МСБ [19]. Саме необхідність акумулювання великих сум для сплати податків у періоди касових розривів часто штовхає бізнес у тінь або змушує припиняти діяльність.

- Жорсткі умови фінансового моніторингу та блокування податкових накладних – посилення критеріїв ризиковості платників податків та блокування податкових накладних стали хронічною проблемою для середнього бізнесу. Блокування податкових накладних заморожує податковий кредит компаній, штучно вилучає живі гроші з обігу і руйнує партнерські відносини з контрагентами.

- Зростання вартості та обмеженість кредитного ресурсу – висока облікова ставка НБУ протягом тривалого періоду робила класичні комерційні кредити непідйомними для МСБ (20–25% річних). Бізнес став повністю залежним від обмежених лімітів державної програми «5–7–9%», затримання виплат компенсацій за якою з боку держави періодично створюють додаткові фінансові ризики для банків-партнерів та позичальників.

До цього додається не лише рівень фіскального навантаження, а й його адміністрування: за даними Європейської бізнес асоціації (EBA) 34% компаній у

2025 р. повідомляли про значний фіскальний тиск, 69% стикалися з необґрунтованим трактуванням податкового законодавства, 54% – з необґрунтованими запитами, 29% – з блокуванням податкових накладних. Тому сьогоднішня криза українського бізнесу – це не лише криза податків і не лише криза війни. Це криза вартості легальності. Малий і середній бізнес платить дорого за те, щоб працювати «в білу», але не отримує симетрично ані передбачуваного регулювання, ані дешевого оборотного фінансування, ані страхування воєнних ризиків, ані повноцінного судового захисту, ані стабільної енергоінфраструктури. ЕВА у своєму індексі інвестиційної привабливості називає серед головних бар'єрів для інвестицій в Україні російську агресію, корупцію, слабку судову систему, дефіцит кадрів і атаки на енергосистему.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що зазначені чинники діють на життєздатність малого і середнього бізнесу не ізольовано, а утворюють деструктивний синергетичний ефект: інфраструктурні витрати на енергонезалежність вимивають ліквідність підприємства, що на тлі фіскального тиску та кадрового голоду призводить до критичного зниження коефіцієнта автономії. Це змушує МСБ відмовлятися від стратегій розвитку і переходити до стратегій ізольованого виживання.

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 р. спровокував безпрецедентне падіння ділової активності. Малий і середній бізнес зазнав значних втрат: частина підприємств припинили діяльність, інші змінили вид діяльності, а ще інші трансформували свої бізнес-моделі. За даними офіційної статистики малий бізнес демонструє високий рівень адаптивності до умов воєнного часу. Впродовж 2022–2026 рр. спостерігається позитивна динаміка кількості малого бізнесу в Україні [22]. У 2025 р. кількість ФОП зросла на 9,3% порівняно з 2022 р. (рис. 3). Найчастіше відкривали ФОП у роздрібній і гуртовій торгівлі, сфері послуг, інформаційних технологіях. Майже 50–60% серед усіх підприємців складають жінки.

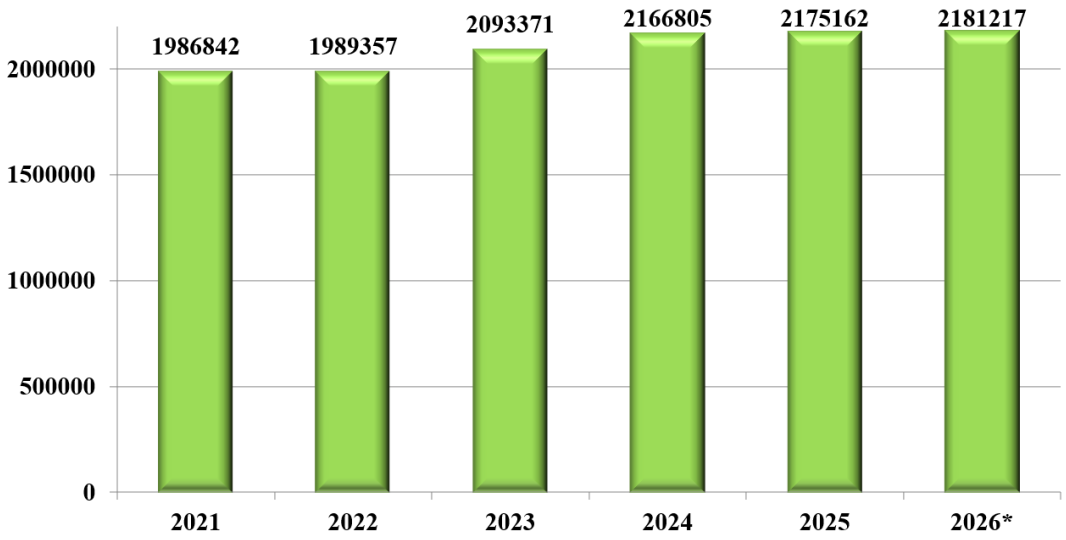

Рисунок 3. Динаміка кількості ФОП в Україні за 2021–2026 рр. [14]

Динаміка відкриттів та закриттів ФОП за 2022–2025 рр. демонструє зниження ділової активності у перший рік війни, оскільки більшість реєстраційних процесів було заморожено через закриття державних реєстрів із міркувань безпеки [13]

(рис. 4). Основним інструментом збереження життєздатності бізнесу стала екстрена релокація з прифронтових зон та регіонів активних бойових дій до західних та центральних областей України, що дозволило зберегти тисячі робочих місць та виробничий потенціал.

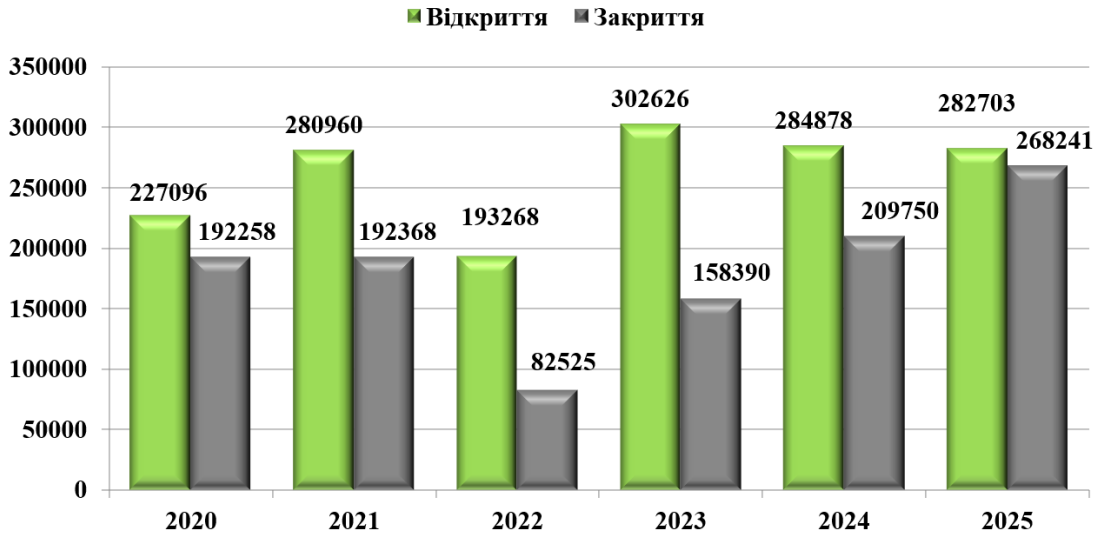

Рисунок 4. Динаміка відкриттів та закриттів ФОП в Україні за 2020–2025 рр. [13; 14; 16]

Вже з другої половини 2023 р. розпочалася фаза адаптаційного відновлення. За підсумками 2023 р. було зафіксовано історичний міні-бум реєстрацій – українці відкрили понад 302 тис. нових ФОП, що на 56,6% більше порівняно з 2022 р. Це зумовлено масовим переходом найманих працівників на фріланс та контрактну основу (особливо в креативних та IT-індустріях), і потребою громадян створювати самозайнятість в умовах втрати попередніх місць роботи. У 2024 р. кількість нових ФОП зменшилася на 5,9%, а кількість закриттів зросла майже у 1,3 раза порівняно з 2023 р. При цьому основним викликом став жорсткий дефіцит електроенергії через масовані атаки на енергетичну інфраструктуру. Проте замість масового закриття сектор малого бізнесу відповів формуванням екосистеми незламності. Підприємства інвестували мільярдні капітали в альтернативні джерела живлення, перетворивши свої локації на автономні хаби. Це спровокувало виникнення нових ринкових ніш, зокрема стрімко зріс попит на сервіси з обслуговування енергообладнання, імпорт та дистрибуцію систем альтернативної енергетики (сонячні станції, літій-залізо-фосфатні акумулятори, інвертори), а також на коворкінги та гнучкі офісні простори із безперебійним зв'язком.

Станом на 2026 р. демографічна ситуація в секторі МСБ увійшла у фазу динамічної напруженості. Аналіз співвідношення «відкриття – закриття» вказує на уповільнення темпів чистого приросту нових суб'єктів господарюванняпорівняно з рекордами 2023–2024 рр. Основними деструктивними драйверами виступають два нетехногенні чинники: перший – посилення фіскального тискучерез підвищення військового збору, скасування залишків спрощених пільг, тотальну фіскалізацію (РРО); другий – мобілізаційні процеси та дефіцит кадрів. Як наслідок, у 2026 р. спостерігається тенденція до консолідації, коли малий бізнес з низькою прибутковістю згортає діяльність, тоді як середній бізнес, що має більший запас фінансової міцності, абсорбує звільнені ринкові частки. Характерні риси та становище малого та середнього бізнесу в Україні в період війни наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Ознаки діяльності малого і середнього бізнесу в Україні на різних етапах їх життєздатності в період війни

Етапи	*Становище бізнесу*	*Характерні ознаки*
2022 р.	Шок, територіальна диверсифікація та первинне відновлення	- безпрецедентне падіння ділової активності; - екстрена релокація з прифронтових зон та регіонів активних бойових дій; - у 2023 р. зафіксовано історичний міні-бум реєстрацій – відкрито понад 300 тис. нових ФОП.
2023–2024 рр.	Інфраструктурна стабілізація та адаптивний бум	- перехід від короткотермінового антикризового менеджменту до довготривалого стратегічного планування в умовах воєнних ризиків; - жорсткий дефіцит електроенергії через масовані атаки на енергетичну інфраструктуру; - формування екосистеми незламності
2025–2026 рр.	Фіскально-мобілізаційні виклики	- уповільнення темпів чистого приросту нових суб'єктів господарювання; - посилення фіскального тиску; - мобілізаційні процеси та дефіцит кадрів

Війна в Україні виступила радикальним каталізатором структурних змін у внутрішній анатомії МСБ. Класична довоєнна модель, орієнтована на довготривалі, капіталомісткі інвестиції у важкі основні засоби (виробничі цехи, специфічне немобільне обладнання, великі складські комплекси), продемонструвала найвищу вразливість через ризики фізичного знищення та втрати ліквідності. На сьогодні відбувся чіткий зсув структури МСБ у бік гнучких та низькокапітальних бізнес-моделей. Найбільшу життєздатність виявили інтелектуальні та цифрові індустрії. Бізнес, який спроможний функціонувати в хмарі та надавати послуги дистанційно (від консалтингу й маркетингу до розроблення ПЗ), повністю нівелював чинник географічного ризику. Спостерігається активний розвиток малих, гнучких виробничих одиниць (локальні пекарні, швейні майстерні, виробництво тактичного одягу та засобів захисту, обсмажування кави, виробництво органічних продуктів). Малий обсяг виробництва дозволяє цим підприємствам бути максимально мобільними: у разі зміни безпекової ситуації вони здатні перевезти обладнання на кількох вантажівках, мінімізуючи капітальні втрати. Роздрібна торгівля масово мігрувала в онлайн-простір, інтегрувавшись із найбільшими маркетплейсами (Prom, Rozetka) та соціальними платформами. Завдяки розвитку операторів експрес-доставки (Нова пошта, Укрпошта) малий торговий бізнес відмовився від утримання великих стаціонарних магазинів на користь невеликих розподільчих пунктів або дропшипінгу, що суттєво знизило постійні витрати та підвищило загальну фінансову стійкість підприємств.

Отже, структурні зміни в середовищі малого і середнього бізнесу впродовж 2022–2026 рр. довели, що в умовах воєнного стану основною цінністю бізнесу є не обсяг фізичних активів, а швидкість операційного маневру та мінімальний обсяг постійних витрат, які необхідно покривати у періоди кризових турбулентностей.

Активність малого та середнього бізнесу вимірюється Індексом активності бізнесу (ІДА), який за роки війни відображав реальні показники бізнесу, зокрема обсяг виробництва, рівень зайнятості, інвестиції в економіку, рівень підприємницької активності, доступність кредитування та інші. Цей Індекс показує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на середовище бізнесу і дає оцінку стану МСБ [7; 20]. В Україні не існує єдиного індексу, тому стан малого та середнього бізнесу (МСБ) оцінюють за двома основними показниками: Індексом настроїв малого бізнесу EBA (від European Business Association) та Індексом ділової активності UBI (від Advanter Group та Мінцифри). За 2021–2026 рр. дані показники пройшли шлях від стабільного зростання до історичних мінімумів і часткової стагнації в умовах війни (рис. 5).

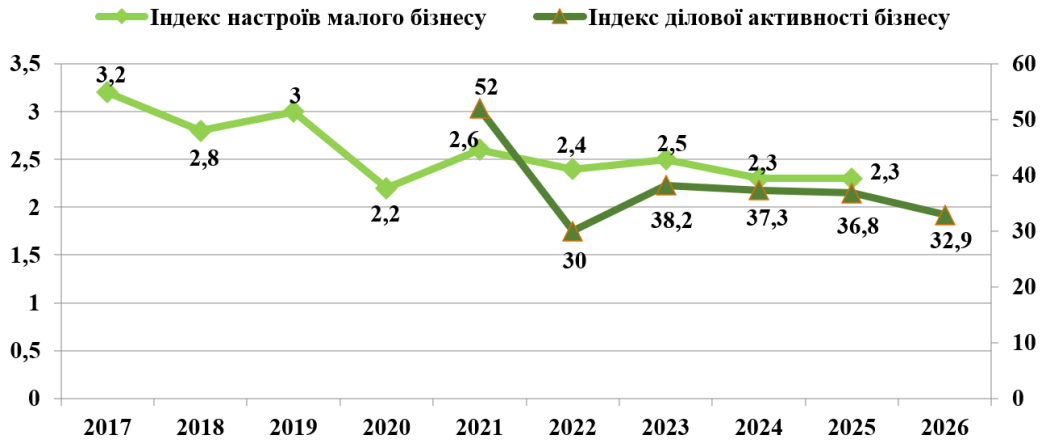

Рисунок 5. Динаміка Індексу настроїв малого бізнесу та Індексу ділової активності бізнесу в Україні за 2017–2026 рр.[9; 10]

Аналіз динаміки фінансових показників діяльності МСБ за 2022–2025 рр. показує, що даний сектор бізнесу на кінець 2025 р. підійшов із суттєво кращими фінансовими результатами, ніж у перші роки повномасштабного вторгнення. Якщо у 2022 р. майже дві третини підприємств були збитковими, то у 2025 р. 89% середнього бізнесу та 77% малого бізнесу декларували прибуток (рис. 6).

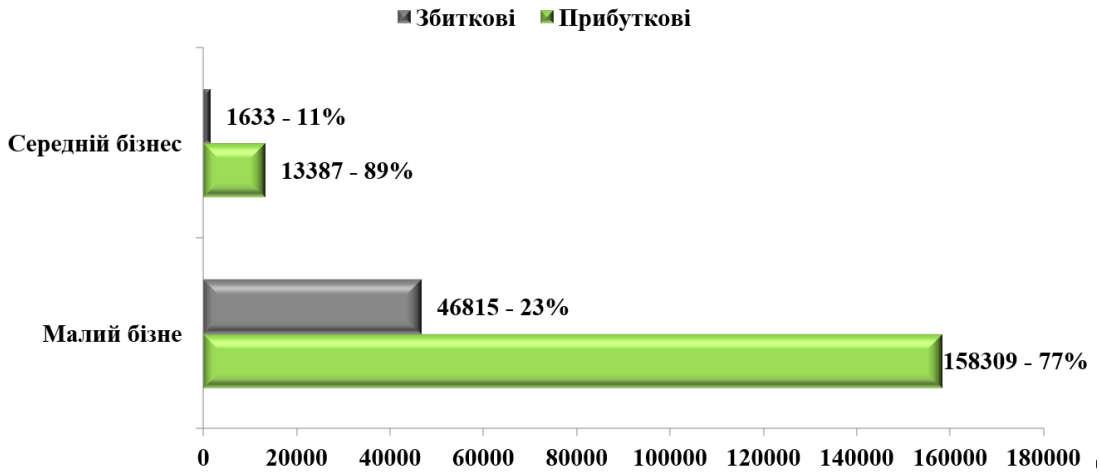

Рисунок 6. Питома вага прибуткових і збиткових підприємств малого і середнього бізнесу в Україні у 2025 р. [11]

Проте перша половина 2026 р. продемонструвала ознаки перегріву адаптаційної моделі. Частка збиткових підприємств знову дещо піднялася – до 28%. Аналогічну тенденцію відображають фінансові коефіцієнти та ліквідність сектора МСБ. Коефіцієнт автономії зростав у середньому із 0,43 у 2022 р. до 0,62 у 2025 р., що стало наслідком критичного обмеження доступу до довготривалого комерційного кредитування під не підйомні 20–28% через високу облікову ставку НБУ у 2022–2023 рр. до 25%, яка поступово знижувалася у другій половині 2023 р. і наступних роках. Проте у 2025–2026 рр. коефіцієнт автономії у малому бізнесі залишається значно високим, тоді як у середнього бізнесу він знизився до 0,52–0,55. Це стало можливим завдяки адаптації лімітів програми «Доступні кредити 5–7–9%» під інвестиційні потреби [12; 17]. Станом на середину 2025 р. українські підприємці отримали понад 52,8 млрд грн пільгових кредитів (17,6 тис. угод), із яких понад

13 млрд грн спрямовано на інвестиційні проєкти, а близько 12 млрд грн – на підтримку бізнесу в регіонах, що постраждали від бойових дій [6].

Касові розриви (60–90 днів) стали ще однією проблемою МСБ через масове порушення платіжної дисципліни у перші 2 роки війни. Великий бізнес затримував виплати малим і середнім постачальникам, використовуючи їхні гроші як безвідсотковий оборотний капітал. Але у 2024–2025 р. малий бізнес перейшов на модель жорсткого інкасо – роботу за повною або частковою (70–80%) передоплатою та відмову від товарного кредитування контрагентів із низьким рейтингом надійності. Це дозволило оптимізувати дебіторську заборгованість, але зменшило загальні обсяги можливих продажів і скоротило касові розриви до 14–21 дня.

На основі комплексного аналізу динаміки чинників деструктивного впливу та фінансово-економічних показників сектору малого і середнього бізнесу України за період 2022–2026 рр. ми запропонували адаптаційні стратегії в умовах воєнних викликів, які мають чітке цифрове вираження та специфіку реалізації:

1. Релокаційна стратегія, яка стала першим та найбільш радикальним інструментом фізичного збереження бізнесу в періоди гострих безпекових криз. За час дії урядової програми релокації та самостійних зусиль бізнесу, у безпечніші регіони переїхало понад 800 великих та середніх підприємств, а загальна кількість релокованих об'єктів МСБ (включаючи ФОП) перевищила 4500 одиниць. Близько 65% релокованого бізнесу перемістилися в межах України, тоді як 35% (переважно IT-сектор, креативні індустрії, легка промисловість та мікропідприємництво) обрали модель часткової або повної міжнародної релокації, відкривши філії в країнах ЄС (лідером стала Польща, де українці зареєстрували понад 45000 нових компаній та ФОП за 2022–2025 рр.). Станом на 2026 р. 78% релокованих підприємств повністю відновили операційну діяльність на нових локаціях, при цьому 22% змогли наростити довоєнні обсяги виробництва завдяки виходу на нові локальні ринки та логістичні вузли Західної України.

2. Операційно-технологічна стратегія, яка еволюціонувала від антикризового виживання під час блекаутів до повної технологічної перебудови бізнес-моделей на основі ергономіки та цифровізації. Криза 2022–2024 рр. змусила 84% підприємств МСБ інвестувати у власну енергонезалежність. Загальні капітальні витрати малого бізнесу на купівлю генераторів, систем EcoFlow, сонячних панелей та терміналів Starlink становили в середньому від 15–25% їхнього річного обороту. Це призвело до зростання собівартості продукції на 7–12%, але забезпечило безперебійність процесів. До початку 2026 р. частка підприємств МСБ, які використовують виключно офлайн-модель продажів, скоротилася з довоєнних 45% до менше ніж 12%. Перехід на омніканальну модель (поєднання фізичних точок, CRM-систем, маркетплейсів Rozetka, Prom та власних додатків) здійснили 68% бізнесу у сфері торгівлі. Міграція бізнес-процесів у хмару (Cloud-сервіси) серед середнього бізнесу сягнула 90%, що знизило ризик втрати операційних даних через фізичне руйнування офісів.

3. Фінансова стратегія жорсткої економії, яка орієнтована на миттєве зменшення витратної частини для запобігання банкрутству в умовах падіння попиту та дефіциту ліквідності через оптимізацію фонду оплати праці, скорочення постійних витрат та боротьбу з касовими розривами. У перші два роки війни 54% МСБ були змушені скоротити штат або знизити базові оклади на 20–40%. У 2024–2025 рр. відбулася масова трансформація зайнятості: до 40% адміністративних та допоміжних функцій (бухгалтерія, юридичний супровід, маркетинг, IT-підтримка) малі фірми перевели на аутсорс або роботу з контрактниками (ФОП-субпідрядники) замість утримання штату. Оптимізація торгової та офісної нерухомості (перехід на дистанційну роботу або в коворкінги, зменшення орендованих площ) дозволила знизити операційні витрати бізнесу в середньому на 30%. Понад 70% опитаних підприємств МСБ повністю відмовилися від практики довготривалих товарних кредитів (відтермінування платежів)

для нових контрагентів. Упровадження моделі «100% передоплата або передоплата 70/30» дозволило знизити середній рівень безнадійної дебіторської заборгованості в балансах МСБ з 28% у 2022 р. до менше ніж 6% на початку 2026 р.

4. Маркетингова стратегія радикальної прозорості та корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка реалізується через феномен патріотичного споживання, інтеграції донатів у ціну та радикальну прозорість бізнесу. Маркетинг у воєнний період перестав бути просто інструментом продажу, перетворившись на інструмент соціальної солідарності та взаємодії з патріотичним споживачем. За даними споживчих панелей, 82% українських громадян при виборі товару за інших рівних умов свідомо обирають продукцію українського малого та середнього бізнесу (тренд «Зроблено в Україні»). Станом на початок 2026 р. близько 62% діючих компаній МСБ на постійній основі інтегрували відрахування на потреби Сил оборони або гуманітарні проєкти у структуру ціни своїх товарів/послуг. Середній розмір відрахувань становить від 3% до 5% від обороту. Бізнес, який публічно звітує про цільове використання коштів та обсяги допомоги армії, демонструє рівень лояльності клієнтів на 35% вищий, ніж бренди, що обрали стратегію маркетингового нейтралітету. Військова благодійність стала базовим інституційним критерієм легітимності бізнесу в очах українського суспільства.

Запропоновані аадаптаційні стратегії не часто зустрічаються у чистому вигляді. Найбільш фінансово стійкими будуть ті підприємства малого і середнього бізнесу, які застосовуватимуть гібридний підхід, що поєднує операційну цифровізацію із жорстким контролем касових розривів та активним CSR-маркетингом, що сприятиме не лише зниженню витрат, але й підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності компаній в умовах воєнних ризиків та невизначеності.

Висновки. Обґрунтовано стійкість суб'єктів малого і середнього підприємництва в умовах тривалої військової агресії, а також систематизовано адаптаційні стратегії на основі комплексного аналізу динаміки фінансово-економічних маркерів сектора МСБ України за період 2022–2026 рр. Доведено, що на різних етапах воєнної трансформації підприємства секторв пройшли шлях від первинного шоку виживання, що супроводжувався масовою зупинкою діяльності та екстреною релокацією об’єктів (включно з ФОП), до фази системної операційно-технологічної адаптації та досяг відносної фіскально-інфраструктурної стабілізації попри збереження високих безпекових ризиків.

Доведено, що фінансова стійкість МСБ у воєнний період формується під впливом інституційних обмежень, зокрема зростання вартості та обмеженості кредитного ресурсу, підвищення податкового навантаження, жорстких умов фінансового моніторингу та блокування податкових накладних.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному узагальненні та новому вирішенні наукового завдання щодо моделювання фінансової стійкості МСБ в умовах тривалого військового конфлікту високої інтенсивності. Зокрема типізовано адаптаційні стратегії суб’єктів МСБ за чотирма векторами (релокаційний, операційно-технологічний, фінансовий, маркетинговий) та визначено їхні конкретні цифрові маркери й синергетичні ефекти в умовах воєнного стану. Набуло подальшого розвитку дослідження фінансового клинчу МСБ через призму страхування воєнних ризиків та асиметрії доступу до міжнародних фондів між великим та малим бізнесом, що дозволило обґрунтувати необхідність створення державного перестрахувального пулу.

Проведене дослідження має кілька об’єктивних обмежень, які варто враховувати при інтерпретації результатів через інформаційну асиметрію та закритість даних. У зв’язку з воєнним станом Державна служба статистики України та податкові органи обмежують доступ до частини деталізованої фінансової звітності підприємств. Тому дослідження спирається на узагальнені й агреговані дані НБУ, а також на результати вибіркових соціологічних досліджень.

Враховуючи виявлені тренди та обмеження, подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно зосередити увагу на питаннях прогностичних моделей фінансової регенерації МСБ після завершення воєнного стану, аналізу фінансової стійкості українських підприємств МСБ, які обрали стратегію міжнародної релокації (досвід відкриття бізнесу в Польщі, Німеччині, Чехії), та оцінювання перспектив їхньої реемігрaції в українську економіку.

Conclusions. The sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs) under prolonged military aggression is substantiated, and their adaptation strategies are systematized based on a comprehensive analysis of the dynamics of the Ukrainian SME sector's financial and economic markers over the 2022–2026 period. It is proven that at various stages of wartime transformation, the sector's enterprises progressed from an initial survival shock-accompanied by mass closures and the emergency relocation of businesses (including sole proprietorships) – to a phase of systemic operational and technological adaptation, achieving relative fiscal and infrastructural stabilization despite ongoing high security risks.

It is demonstrated that the financial sustainability of SMEs during the war period is shaped under the influence of institutional constraints, including the rising cost and limited availability of credit resources, an increased tax burden, stringent financial monitoring conditions, and the blocking of tax invoices.

The scientific novelty of the obtained results lies in the theoretical generalization and a novel approach to the scientific task of modeling SME financial sustainability under a prolonged, high-intensity military conflict. Specifically, the adaptation strategies of SME entities are typified across four vectors (relocation, operational-technological, financial, and marketing), and their specific digital markers and synergistic effects under martial law are determined. Furthermore, the investigation into the financial crunch of SMEs is advanced through the prism of war risk insurance and the asymmetry in access to international funds between large and small businesses, which allowed for justifying the necessity of establishing a state reinsurance pool.

The conducted study has several objective limitations that should be taken into account when interpreting the results due to information asymmetry and data confidentiality. In connection with martial law, the State Statistics Service of Ukraine and tax authorities restrict access to certain detailed financial statements of enterprises. Therefore, the study relies on generalized and aggregated data from the National Bank of Ukraine, as well as on the results of sample sociological research.

Given the identified trends and limitations, further scientific inquiries in this direction should focus on predictive models of SME financial regeneration after the termination of martial law, the analysis of the financial sustainability of Ukrainian SMEs that have chosen an international relocation strategy (the experience of setting up businesses in Poland, Germany, and the Czech Republic), and the assessment of the prospects for their re-emigration back into the Ukrainian economy.

Список використаних джерел

1. Гетман О. Найбільші проблеми бізнесу: що стримує зростання економіки України. URL: https//24tv.ua/yakimi-problemami-zishtovhuyetsya-biznes-ukrayini-yak-yih-virishiti_n3061024 (дата звернення: 15.06.2026).
2. Virkovska A., Lotysh O., Liakhovych L., Kostetska N. Development strategy for sunflower oil enterprises in Ukraine. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2025. № 2 (56). С. 75-89. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.2.56.2025.603
3. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine URL: URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine (дата звернення: 10.06.2026).
4. Дослідження стану та перспектив ММСП в Україні, березень 2026 р. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku (дата звернення: 15.06.2026).

5. Лотиш О. Я. Роль України на світовому ринку зерна: виклики і загрози. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-56
6. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. URL: https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye (дата звернення: 18.06.2026).
7. Чернишов О. Ю., Марина А. С., Мирошниченко Г. Б. Індекс ділової активності малого та середнього бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 11. С. 114–120. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.114
8. Лойко В., Александров Б. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 228–237. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0119
9. Індекс настроїв малого бізнесу за 2024 рік. URL: https://business.olx.ua/wp-content/uploads/2025/03/indeks-nastroyiv-msb-2024.pdf (дата звернення: 18.06.2026).
10. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku (дата звернення: 25.06.2026).
11. 78% українського бізнесу прибуткові. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-profitability-2026 (дата звернення: 25.06.2026).
12. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95
13. Самарічева Т. А., Юричина І. А., Юричин В. Ю. Роль малого та середнього бізнесу в контексті розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 12. С. 169–175. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.169
14. Овпендатабот. Офіційний сайт. URL: https://opendatabot.ua/analytics (дата звернення: 22.06.2026).
15. Дія. Бізнес. Офіційний сайт. URL:https://business.diia.gov.ua/ (дата звернення: 22.06.2026).
16. Youcontrol.market. Офіційний сайт. Аналітика ринку. URL: https://youcontrol.market/blog/category/analityka-rynku/ (дата звернення: 22.06.2026).
17. Фольтович Д., Блащук-Дев'яткіна Н. Особливості кредитування малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Innovation and sustainability.* 2024. № 2. С. 82–91. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.82.91
18. Власенко І. Сіренко С. Малий та середній бізнес України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2026. № 354 (3). С. 339–343. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-46
19. Козак Л. С., Матеящук Б. М. Проблеми розвитку мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах воєнного стану. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024. № 11 (44). С. 313–321. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).313-321
20. Красняк О. П., Амонс С. Е. Малий бізнес в Україні як фактор підвищення рівня зайнятості населення в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.42
21. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku (дата звернення: 18.06.2026).
22. Остропольська Є. В., Лотиш О. Я., Піхняк Т. А. Моделювання впливу воєнних ризиків та інвестиційні рішення малого бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. № 28. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19609444

References

1. Hetman O. Naibilshi problemy biznesu: shcho strymuie zrostannia ekonomiky Ukrainy [The biggest business problems: what is holding back the growth of Ukraine's economy]. Available at: https//24tv.ua/yakimi-problemami-zishtovhuyetsya-biznes-ukrayini-yak-yih-virishiti_n3061024 (accessed: 15 June 2026).
2. Virkovska A., Lotysh O., Liakhovych L., Kostetska N. Development strategy for sunflower oil enterprises in Ukraine. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2025. No. 2 (56). P. 75–89. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.2.56.2025.603
3. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. Available at: /https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine (accessed: 10 June 2026).
4. Doslidzhennia stanu ta perspektyv MMSP v Ukraini, berezen 2026 r [Research on the status and prospects of MSMEs in Ukraine, March 2026]. Available at: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku (accessed: 15 June 2026).

5. Lotysh O. Ia. Rol Ukrainy na svitovomu rynku zerna: vyklyky i zahrozy. [Ukraine's role in the world grain market: challenges and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society].* 2022. No. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-56
6. Tsymbala A. Stiikist maloho i serednoho biznesu Ukrainy u viini: vyklyky, polityka i maibutnie [Resilience of Ukrainian small and medium-sized businesses in war: challenges, policies and the future]. Available at: https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye (accessed: 18 June 2026).
7. Chernyshov O. Iu., Maryna A. S., Myroshnychenko H. B. Indeks dilovoi aktyvnosti maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Index of business activity of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience].* 2024. No 11. pp. 114-120. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.114
8. Loiko V., Aleksandrov B. Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii [European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations].* 2023. No. 1 (11). P. 228–237. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0119
9. Indeks nastroiv maloho biznesu za 2024 rik [Small Business Sentiment Index for 2024]. Available at: https://business.olx.ua/wp-content/uploads/2025/03/indeks-nastroyiv-msb-2024.pdf (accessed: 18 June 2026).
10. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u hrudni 2025 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2025]. Available at: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku (accessed: 25 June 2026).
11. 78% ukrainskoho biznesu prybutkovi [78% of Ukrainian businesses are profitable]. Available at: https://opendatabot.ua/analytics/business-profitability-2026 (accessed: 25 June 2026).
12. Diuk A. A., Chalanov V. V. Malyi ta serednii biznes v Ukraini: stan, tendentsii ta vyklyky pid chas dii voiennoho stanu [Small and medium-sized businesses in Ukraine: status, trends and challenges during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society].* 2025. No. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95
13. Samaricheva T. A., Yurychyna I. A., Yurychyn V. Iu. Rol maloho ta serednoho biznesu v konteksti rozvytku terytorialnykh hromad [The role of small and medium-sized businesses in the context of the development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience].* 2025. No. 12. P. 169–175. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.169
14. Ovpendatabot. Ofitsiinyi sait [Opendatabot. Official website]. Available at: https://opendatabot.ua/analytics (accessed: 22 June 2026).
15. Diia. Biznes. Ofitsiinyi sait [Action. Business. Official website]. Available at: https://business.diia.gov.ua/ (accessed: 22 June 2026).
16. Youcontrol.market. Ofitsiinyi sait. Analityka rynku [Youcontrol.market. Official website. Market analytics]. Available at: https://youcontrol.market/blog/category/analityka-rynku/ (accessed: 22 June 2026).
17. Foltovych D., Blashchuk-Deviatkina N. Osoblyvosti kredytuvannia maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny [Peculiarities of lending to small and medium-sized businesses in wartime]. *Innovation and sustainability.* 2024. No. 2. P. 82–91. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.82.91
18. Vlasenko I. Sirenko S. Malyi ta serednii biznes Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [Small and medium-sized businesses in Ukraine in times of war: problems and prospects]. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences.* 2026. No. 354 (3). P. 339–343. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-46
19. Kozak L. S., Mateiashchuk B. M. Problemy rozvytku mikro-, malykh ta serednikh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Problems of development of micro, small and medium-sized enterprises of Ukraine under martial law]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky [Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences].* 2024. No. 11 (44). P. 313–321. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).313-321
20. Krasniak O. P., Amons S. E. (2025) Malyi biznes v Ukraini yak faktor pidvyshchennia rivnia zainiatosti naselennia v umovakh viiny [Small business in Ukraine as a factor in increasing the level of employment of the population in conditions of war]. *Efektyvna ekonomika [Effective economy].* No 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.42
21. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u hrudni 2025 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2025]. Available at: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku (accessed: 18 June 2026).
22. Ostropolska Ye. V., Lotysh O. Ia., Pikhniak T. A. (2026) Modeliuvannia vplyvu voiennykh ryzykiv na investytsiini rishennia maloho biznesu [Modeling the impact of military risks on small business investment decisions]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii [Economic achievements: prospects and innovations].* No. 28. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19609444