

## ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Толстова А.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-5069>*

*Мокрушин В.В., здобувач вищої освіти другого рівня (УкрДУЗТ),*

*Курязов К.Н., здобувач вищої освіти другого рівня (УкрДУЗТ)*



*В статті досліджено проблеми та потенціал розвитку малого бізнесу України в умовах воєнного стану. Визначено, що малий бізнес України в умовах воєнного стану демонструє високу адаптивність: понад 90% підприємств відновили діяльність, а кількість ФОП зростає у безпечніших регіонах. Це відбувається за рахунок його гнучкості, адаптації до нових реалій та підтримці з боку держави та міжнародних партнерів. Досліджено ключові проблеми розвитку малого бізнесу в умовах війни. Перспективними напрямки подальшого розвитку визначено сільське господарство, будівництво, цифрові послуги та крафтове виробництво, особливо з орієнтацією на експорт. Для цього створюються нові умови та програми підтримки, які допомагають підприємцям зберігати діяльність та відновлювати економіку.*

*Ключові слова: малий бізнес, потенціал, розвиток, воєнний стан, економіка, державна підтримка, ключові напрямки розвитку.*

## THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

*Tolstova A.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT),*

*Mokrushin V.V., second-level higher education student (USURT),*

*Kuryazov K.N., second-level higher education student (USURT)*

*The article examines the problems and potential of small business development in Ukraine under martial law. It is determined that small business in Ukraine under martial law demonstrates high adaptability: over 90% of enterprises have resumed operations, and the number of individual entrepreneurs is growing in safer regions. This is due to its flexibility, adaptation to new realities, and support from the state and international partners.*

*The key problems of small business development under war conditions are investigated, including: disruption of logistics chains and disruptions in the supply of raw materials; Security risks associated with military operations; loss of certain sales markets.*

*Among the serious issues that also negatively affected the development of small business were identified: security issues (the war in Ukraine created an environment of danger, which complicated the work of small businesses); regulatory problems (the war in Ukraine led to changes in legislation and state policy, which had a significant impact on small businesses); economic instability (the conflict in Ukraine led to significant economic instability, which negatively affected the MP); competition from large enterprises.*

*Analysis of the state and problems of small business development in Ukraine indicates that further development of small business without active and positive intervention of the state may lead to the collapse of this sector of the economy with a corresponding aggravation of*

*economic problems and increased social tension. Thus, the key factor in the development of small business is precisely state support. However, it requires the creation of an effective mechanism for effective interaction between the state and the business sector.*

*Agriculture, construction, digital services and craft production, especially with an export orientation, have been identified as promising areas for further development. For this purpose, new conditions and support programs are being created that help entrepreneurs maintain their activities and restore the economy.*

**Keywords:** *small business, potential, development, martial law, economy, state support, key areas of development.*

**Постановка проблеми.** Ключовим фактором розвитку економіки країни в воєнний та післявоєнний період є розвиток реального сектору економіки, значна частка якого приходить на мале підприємництво. Малі підприємства є найбільш поширеною формою реалізації свободи підприємницької діяльності для основної маси громадян, передумовою здорової економічної конкуренції, а також зайнятості та підтримання добробуту для значної частини населення. Така форма підприємництва не вимагає великих стартових інвестицій, гарантує високу швидкість обороту ресурсів, задовольняє суттєву частину попиту на товари та послуги масового споживання. Саме без якісного розвитку сегменту малого бізнесу, який завдяки гнучкості та адаптивності має значно вищий потенціал щодо подолання економічної кризи, неможливий розвиток економіки країни в післявоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень та виділення не вирішеної частини загальної проблеми.** Дослідженню питань розвитку малого бізнесу в Україні, визначенню проблем та механізму забезпечення розвитку присвячено багато робіт, серед яких роботи вчених Дикань В.В., Фролова Н.Л., Дикань В.Л., Токмакова І.В., Чорнобровка І.В., Козак Л.С., Матяшук Б.М., Куклінова Т., Лойко В.В., Александров Б.В., Мельник Т.Ю., Саблук Р. П., Денисенко А. А., Чернишевич Д. Р., Жигалкевич Ж. М. [1-9]. Однак, малий бізнес є чутливим до політичних та регуляторних умов, що потребує поглибленого дослідження проблем розвитку та визначення потенціалу

подальшого розвитку малого підприємництва в Україні в воєнний та після воєнний періоди.

Саме тому **метою статті** є визначення проблем та потенціалу розвитку малого бізнесу в сучасних умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні державою малий та середній бізнес розглядається в якості основи національної економіки, оскільки суб'єкти даного сектору створюють близько 60% ВВП та 7 млн робочих місць і забезпечують майже 40 % податкових надходжень.

Однак, зважаючи на загострення збройної агресії та активні бойові дії в перші півроку майже 50 % підприємств фактично зупинили економічну діяльність, 20 % – здійснили релокацію всередині України, а 4,4 % – за кордон. Серед індустрій, у яких понад чверть підприємств релоковані, слід відзначити ІТ та фінансовий сектор, підприємства професійних послуг, охорони здоров'я, транспортних та складських послуг, виробництва харчових продуктів. [1, 10]. Ситуація стала надзвичайно складною як для тих, хто мав свій бізнес на території, що перебуває в зоні конфлікту, так і для підприємців, що територіально знаходились у більш спокійних районах.

Незважаючи на руйнівний вплив війни, малі та середні підприємства продемонстрували виняткову стійкість.

Потенціал розвитку малого бізнесу в Україні після війни є надзвичайно високим, спираючись на адаптивність підприємців. Незважаючи на триваючу війну, підприємства успішно адаптувалися до

ситуації та зберегли фінансову стабільність. Так до 2024-2025 року 85% підприємств малого бізнесу відновили свою роботу. Хоча компанії потребують додаткового фінансування, вони обережно підходять до залучення нових інвестицій через непередбачуваність розвитку подальших подій.

Безпекова ситуація визнана основним фактором, що впливає на рішення про релокацію. Власники та керівники бізнесу очікують швидкого повернення в полишені регіони після закінчення війни. Існують значні регіональні відмінності у впливі війни на МП. Підприємства східних і південних регіонів України зазнали збитків приблизно в 1,5 рази більше, ніж на заході країни.

Незважаючи на це, бізнес на сході України висловив оптимізм і позитивні очікування щодо своїх перспектив відновлення у 2025-2026 році. Більшість компаній орієнтовані на внутрішній ринок, з обмеженою присутністю на зовнішніх ринках. Найбільше у зовнішньоекономічній діяльності задіяні підприємства будівельної та торгової сфер. Більшість компаній

повідомили про збитки до 100 тис. доларів США. Масштаб фінансових втрат був різним у різних секторах, причому найбільше постраждав сектор будівництва, а найменше – сільське господарство, телекомунікації, маркетинг, консалтингові та дизайнерські послуги. Підприємства, очолювані жінками, продемонстрували такий самий рівень стійкості, як і ті, які очолювали чоловіки. Підприємці, як правило, більше зосереджуються на місцевих ринках, у той час як підприємці більш схильні керувати бізнесом регіонального рівня або національного рівня [11].

З початком повномасштабної війни пріоритети новостворених малих підприємств, щодо видів економічної діяльності дещо змінилися, хоча роздрібна торгівля і залишилась на першому місці з показником 28,7%, друге посіла комп'ютерне програмування 8,9%, а на третьому місці - надання індивідуальних послуг – 6,5% (рис. 1). Четверте місце серед бажаних видів діяльності новостворених ФОПів зайняла гуртова торгівля – 5,8%, а п'яте ресторації – 5,6%.

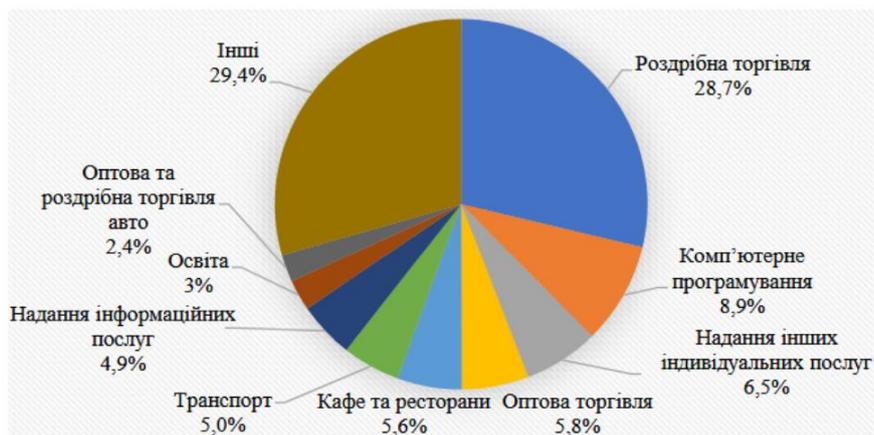


Рис 1. Найперспективніші напрями новостворених ФОПів у 2023 році [15].

Вихід на лідерські позиції напрямку комп'ютерного програмування у перспективах новостворюваного малого бізнесу, обумовлене глобальними тенденціями цифровізації економік світу, що вимагає впровадження відповідного цифрового інструментарію [12].

Уряд надає значну підтримку МП через державні кредитні ініціативи, програми працевлаштування, зниження податків, гранти на відкриття нового бізнесу та фінансову допомогу для переміщених компаній. Приблизно чверть компаній скористалися державною чи міжнародною

допомогою для стимулювання своєї ділової активності, половина з цих компаній вважають цю підтримку необхідною для свого існування. Підприємства вважають ці програми ефективними та поділяють спільну думку щодо їх підтримки та розширення.

Хоча більшість компаній очікує зниження кількості замовлень, існує обережний оптимізм та прогноз стабілізації ринку. Компанії планують зберегти наявний персонал, визнаючи кваліфіковану робочу силу основою для відновлення та зростання в майбутньому. Підприємства відзначили нестачу робочої сили, зростання зарплат на ринку та загальні економічні перспективи України як помітні ризики для свого відновлення. Бізнес визначив такі пріоритети, пов'язані з державною політикою та бізнес-екосистемою: вдосконалення нормативно-правової бази, розширення доступу до фінансів і ринків, гармонізація законодавства та стандартів з Європейським Союзом (ЄС), усунення першопричин низького економічного розвитку та сприяння підприємництву.

Іншою критичною проблемою, з якою зіткнувся малий і середній бізнес в Україні під час війни, стала відсутність доступу до фінансування. Війна в Україні порушила роботу банківської системи країни, ускладнивши доступ до фінансування для малого бізнесу. Банки не наважувалися кредитувати підприємства, які працюють у зонах конфлікту, що обмежувало можливості МП продовжувати роботу та розширювати свій бізнес, це призвело до зниження інвестицій в цей сектор економіки. Однак деякі МП знайшли альтернативні джерела фінансування, такі як краудфандинг і міжнародні гранти. У такий складний період для українського бізнесу підтримкою стала допомога від міжнародних партнерів та фінансових організацій. Проте український уряд також зробив великий внесок для бізнесу. В умовах воєнного стану з'явилися нововведення та ініціативи від держави. Найвідомішою програмою з 2022 року стала

«Робота». Це урядова програма, яка надає безповоротні гранти на реалізацію бізнес проектів та розвиток існуючих підприємств, за умовою створення певної кількості робочих місць. Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив оперативну платформу з актуальною інформацією для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон під час війни. Крім того, доступною стала кредитна програма для фінансування українських експортерів, які через повномасштабну війну потребують додаткових фінансових ресурсів для реалізації своїх експортних контрактів [9].

Також великою проблемою для роботи МП під час війни стало порушення ланцюгів постачання. Велика кількість малих і середніх підприємств покладаються на імпорт сировини чи обладнання, яке стало важко отримати під час війни. Загальновідомо, що малий та середній бізнес часто виконує обслуговуючу роль для великих підприємств, але у воєнний час велика кількість таких підприємств призупинила роботу, або стало неможливо налагоджувати ланцюги поставок з ними. Щоб подолати це, деякі МП звернулися до місцевих постачальників, змінили напрацьовані схеми поставок або почали виробляти потрібну сировину самостійно. Це призвело до збільшення витрат і затримок, що ускладнило конкуренцію МП із великими підприємствами. Відбулися значні зміни в маршрутах, та способах постачання. В даний момент неможливо гарантувати, що маршрут та постачальник, яким компанія користувалася раніше, буде працювати наступного тижня. Тому ланцюжок постачання повинен бути максимально компактним, гнучким та швидкодіючим, оскільки на великі зміни не вистачить часу. У мирний час підприємства мали змогу довгострокового планування, вони могли передбачити майбутні кроки. В сучасних умовах гнучкість та швидкість в прийнятті оперативних рішень є надзвичайно важливими, тому планування повинно проводитись на короткостроковій

основі. Для підтримки підприємств у таких умовах, державна влада полегшила правила проходження товарів на кордоні, що підпадають під категорію критичного імпорту. Цим скористалися підприємства, які поповнили свої асортименти такими товарами, зокрема товарами енергетичної сфери, продовольчих товарів, а також складових виробничого циклу [5].

Серед серйозних питань, які також негативно вплинули на розвиток малого бізнесу можна назвати наступні.

- питання безпеки: війна в Україні створила середовище небезпеки, що ускладнило роботу МП. Власники бізнесу були стурбовані своєю безпекою, а також безпекою своїх співробітників і клієнтів. Ця незахищеність ускладнила повсякденну діяльність малих і середніх підприємств, включаючи транспортування товарів і послуг.

- регуляторні проблеми: війна в Україні призвела до змін у законодавстві та державній політиці, що мало значний вплив на МП. Наприклад, уряд запровадив певні обмеження на рух товарів і послуг, що ускладнило роботу бізнесу.

- економічна нестабільність: конфлікт в Україні призвів до значної економічної нестабільності, що негативно вплинуло на МП. Нестабільність призвела

до зниження довіри споживачів, зниження купівельної спроможності та загального уповільнення економічної активності.

- конкуренція з боку великих підприємств: війна в Україні створила значні перешкоди для входу на територію нових малих і середніх підприємств, що ускладнило їм конкуренцію з більшими, більш відомими підприємствами. Ця конкуренція ускладнила зростання та розширення діяльності МП.

Незважаючи на ці проблеми, деяким малим підприємствам вдалося знайти можливості адаптації своєї роботи до воєнних умов. Наприклад, деякі з них змогли заробити на попиті на певні товари та послуги в зонах конфлікту, наприклад, зріс попит на будівництво та логістику. Крім того, деякі МП досягли успіху, зосередившись на експорті в інші країни. Диверсифікувавши свою клієнтську базу та вийшовши на нові ринки, ці підприємства змогли пом'якшити наслідки війни для своєї діяльності. Швидке реагування на зовнішні виклики підвищує конкурентоздатність українських підприємств та сприяє зростанню економіки на території України. Методи підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні наведено в таблиці 1 [5].

Таблиця 1

*Методи підтримки та розвитку малого бізнесу при існуючих загрозах воєнного стану в Україні*

Загроза	Методи підтримки і розвитку МП	Результат
1	2	3
Окупація територій, активні бойові дії в регіоні	Державна програма повної або часткової релокації для бізнесу	Підприємства мають можливість продовжити роботу, переїхавши до безпечних регіонів. Держава, за допомогою АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта», пом'якшує негативні наслідки екстреного переїзду
Відсутність доступу до фінансування	Міжнародні та державні програми фінансування, інвестування та допомоги	Залишившись без джерела фінансування, підприємство може знайти нові інвестиції, для продовження роботи. Крім того, нові підприємства мають можливість отримати інвестиції на пільгових умовах, якщо вони здійснюють діяльність у обраних сферах

Продовження табл. 1

1	2	3
Порушення ланцюгів постачання	Зміни у митному законодавстві, вибіркоче зменшення та скасування митних податків. Спрощення документальних перевірок	Бізнес швидко замінив колишніх постачальників за рахунок закордонних джерел. За рахунок імпорту, збільшився асортимент продукції, були врегульовані дефіцитні явища на ринку, були заміщені товари та сировина, що імпортувалися з РБ та РФ
Фізична небезпека підприємства та його працівників	Перехід на дистанційні методи роботи, електронний документообіг	Малий та середній бізнес пристосовується до нових умов та обставин, зберігаючи продуктивність навіть у воєнний час
Конкуренція з боку великих підприємств	Полегшення податкового навантаження для МП	На час воєнного стану фізичних осіб підприємців звільнили від певних податків, а також спростили облік та документообіг. Це зробило ведення малого та середнього бізнесу простішим.

Незважаючи на виклики, для малого та середнього бізнесу в Україні все ще є можливості для зростання та успіху. Шукаючи альтернативні джерела фінансування, адаптуючись до мінливих ринкових умов і зосереджуючись на експорті та диверсифікації, малий може продовжувати відігравати вирішальну роль в економіці країни навіть у розпал війни. Загальновідомо, що розвиток малого бізнесу може зменшити кризові явища в національній економіці.

З боку держави також почали відбуватися зміни в напрямку створення та впровадження нових державних програм, внесення відповідних змін у законодавство для підтримки економічної сфери.

Ключові завдання державної політики пропонуємо базувати на цілях, які дозволять збільшити кількість малих підприємств. Основні завдання державної політики щодо розвитку малого бізнесу пропонуємо поділити на: адміністративно-правові, які направлені правову підтримку та супровід розвитку малого бізнесу; економічні, які включають завдання загальноекономічного характеру; інвестиційні, які направлені на забезпечення підприємства малого бізнесу фінансовими та інвестиційними ресурсами; соціокультурні, що направлені на формування єдиної культури ведення

бізнесу. До основних завдань держави щодо розвитку малого бізнесу пропонуємо віднести [13-15]:

- адміністративно-правові:
  - створення відповідної нормативно-правової бази. Це потребує приведення чинних нормативно-правових актів місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування у відповідність до принципів державної регуляторної політики;
  - реформування податкового законодавства (держава може піти шляхом зниження податкового навантаження, що стимулюватиме вивільнення коштів підприємств для інвестицій, або застосування гнучкої системи податкових пільг і податкових канікул для інноваційних інвестицій у малому бізнесі);
  - впровадження спрощеної системи бухгалтерського обліку та звітності малих підприємств;
  - розроблення єдиної спрощеної системи реєстрації та легалізації суб'єктів підприємництва;
  - введення пільгового оподаткування прибутку комерційних банків, одержаного за рахунок кредитування малих підприємств: тимчасове звільнення від податків для малого та середнього бізнесу;
  - оптимізація державного регулювання підприємницького сектора за

допомогою заходів дерегуляції, спрямованих на досягнення європейських стандартів.

економічні:

- стимулювання розвитку внутрішнього ринку товарів та послуг, створення ефективного конкурентного середовища;

- покращення технологічної структури виробництва з використанням науково-технологічних досягнень світового рівня з можливістю участі малих підприємств України у програмах інноваційного розвитку Європи, США та ін.;

- сприяння повноцінному функціонуванню ринку матеріально-технічних ресурсів;

- інформаційне забезпечення малих підприємств та спрощення їх доступу до необхідної інформації сформувати у регіонах бази даних, які будуть нагромаджувати та впорядковувати інформацію щодо норм чинного законодавства України; інформаційно-аналітичні матеріали відносно розвитку підприємництва регіону, цінової ситуації, регуляторної політики, наявних банківських установ та кредитних спілок з переліком їх послуг у сфері кредитування суб'єктів малого підприємництва;

інвестиційні:

- впровадження порядку кредитування малого підприємництва комерційними банками під гарантії бюджетних коштів;

- формування інфраструктури, забезпечення державних замовлень і прозоре проведення тендерів;

- розвиток державно-приватного партнерства в Україні;

- збільшення джерел інвестування – внутрішніх заощаджень і залучення зовнішніх ресурсів, що, як наслідок, пожвавить фінансово-господарську діяльність малого підприємництва та оздоровить економіку в цілому;

- орієнтація на залучення стратегічного інвестора. Головною метою

стратегічного інвестора, особливо закордонного, є концентрація власності й забезпечення ефективності роботи підприємства у перспективі, а не одержання прибутку від тримання акцій у короткостроковому періоді. Неможливість продати акції приватизованих підприємств на фондовому ринку через їх неліквідність загострює цю проблему;

соціокультурні:

- підвищення соціальної відповідальності. Формування культури ведення бізнесу, що є одним із тих завдань, вирішення яких можливе за умови ефективної взаємодії та об'єднання зусиль державних структур (органів місцевої влади, центрів зайнятості, навчальних закладів) та громадських або приватних організацій (агентств регіонального розвитку, бізнес-центрів, бізнес-асоціацій тощо). Конкретними заходами у цьому напрямку можуть бути спеціальні курси, семінари, тренінги, спрямовані на підвищення рівня економічної та юридичної грамотності;

- підготовка висококваліфікованих фахівців шляхом створення нових програм навчання;

- активізація участі громадськості в прийнятті управлінських рішень стосовно покращення бізнес-середовища.

Оскільки потенціал розвитку малих підприємств в Україні є стратегічно важливим для відновлення економіки, визначимо основні аспекти потенціалу розвитку малого бізнесу.

Галузевий фокус. Найбільш пріоритетними та перспективними напрямками розвитку є:

– відбудова та будівництво. Високий попит на виробництво цегли, цементу, скла та монтажні послуги;

– розвиток інформаційних технологій (ІТ). Мають високу експортну спроможність;

– розвиток рециркуляції, що передбачає переробку будівельних відходів та металобрухту на нові ресурси;

– розвиток агропромислового комплексу. Розвиток переробки агропродукції, а не лише експорт сировини;

– енергетика. Розвиток відновлювальних джерел, енергоефективність;

– транспорт та логістика. Забезпечення ланцюгів постачання;

– розвиток крафтового виробництва та доставка: Підприємства, які створюють унікальні товари та забезпечують швидку доставку, мають високий попит.

До особливостей післявоєнного розвитку слід віднести:

– релокація та реструктуризація. Зростання кількості підприємств у західних областях, але необхідність швидкого відновлення бізнесу на деокупованих територіях.

– ФОП-активність. Швидка адаптація ФОПів, які часто є більш гнучкими, ніж великий бізнес, і займають 19,4% обсягів реалізації продукції.

– інвестиції. Залучення грантів, міжнародної допомоги та пільгового кредитування для малого бізнесу стане основою фінансування.

Попри ризики, пов'язані з руйнуваннями та зменшенням купівельної спроможності, малий бізнес України демонструє стійкість і потенціал до модернізації на європейські стандарти.

**Висновки.** Отже, мале підприємництво є фундаментом для ринкової економіки та створює необхідну атмосферу конкуренції. Він здатний швидко реагувати на будь-які зміни ринкових умов, створювати додаткові робочі місця. В сучасних умовах господарювання, єдиним шляхом виходу з економічної кризи, що склалася в Україні є створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу. Аналіз стану та проблем розвитку малого бізнесу в Україні свідчить про те, що в подальшому розвиток малого бізнесу без активного та позитивного втручання держави може привести до згортання даного сектора економіки з відповідним загостренням

економічних проблем та посиленням соціальної напруги. Таким чином, ключовим фактором розвитку малого бізнесу є саме державна підтримка. Однак, вона потребує створення дієвого механізму ефективної взаємодії між державою та підприємницьким сектором. Ключовими драйверами стануть відбудова інфраструктури, виробництво будматеріалів, агросектор, логістика та IT. Очікується бум модульного будівництва, переробки відходів та перехід до сучасних технологій.

Слід також зазначити, що крім формування сприятливих умов з боку держати, у розвитку малого бізнесу повинні бути зацікавлені і самі підприємці. Головною їх метою повинно бути визначення ефективної концепції, стратегії розвитку.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.В., Фролова Н.Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*, 2022. Випуск 38 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>

2. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Чорнобровка І.В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89, С.9-19.

3. Козак Л.С., Матеяшук Б.М. Проблеми розвитку мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах воєнного стану *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2024, вип. 11(44) с. 313-321.

4. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023 № 2. С.172-174

5. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2023. №1(11). С. 228 – 237

6. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*, 2022. № 2 (100). С.3-11

7. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. 7(3), 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

8. Саблук Р. П., Денисенко А. А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану *ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ*. 2024. Вип. 4 2024 с. 48-53

9. Чернишевич Д. Р., Жигалкевич Ж. М. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ. 2022. С. 115-116.

10. Збитки малого й середнього бізнесу за шість тижнів війни оцінюються в \$64–85 млрд – дослідження. *forbes.ua*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/zbitki-malogo-y-serednogo-biznesu-za-pershiy-misyats-otsinyuyutsya-v-64-85-mlrd-doslidzhennya-10052022-5936>

11. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

12. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chasvijny-analityka/>

13. Перспективи економіки України: стратегії розвитку малого та середнього бізнесу URL: <http://sesp.its.dn.ua/web/sesp/sesp-RU.nsf/0/6B83EE14A9976EB5C2257DB1003C0E25>

14. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen>

15. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні. URL: <http://brdo.com.ua>

## REFERENCES

1. Dykan' V.V., Frolova N.L. (2022) Napryamy ta instrumenty derzhavnoyi pidtrymky rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu v Ukrayini u voyennyi chas. [Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime]. *ECONOMY AND SOCIETY*, Issue 38 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>

2. Dykan' V.L., Tokmakova I.V., Chornobrovka I.V. (2025) Antykryzovyy instrumentariy stratehiyi derzhavnoho upravlinnya malym i serednim biznesom [Anti-crisis toolbox of the state management strategy for small and medium-sized businesses] *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. No. 89, pp. 9-19.

3. Kozak L.S., Mateyashchuk B.M. (2024) Problemy rozvytku mikro-, malykh ta serednikh pidpryyemstv Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Problems of development of micro-, small and medium-sized enterprises of Ukraine under martial law] *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, issue 11(44) pp. 313-321

4. Kuklinova T.(2023) Funktsionuvannya malykh pidpryyemstv pid chas voyennoho stanu. [Functioning of small enterprises during martial law]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 2. P.172-174

5. Loyko V.V., Aleksandrov B.V.(2023) Pidtrymka ta rozvytok maloho ta seredn'oho biznesu v Ukrayini v umovakh viyny. [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine in wartime]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, No. 1(11). P. 228 – 237.

6. Mel'nyk T.YU. (2022) Derzhavna pidtrymka ta stymulyuvannya rozvytku biznesu v Ukrayini pid chas diy voyennoho stanu. [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Economics, management and administration*, No. 2 (100). P.3-11

7. Mel'nyk, T. (2023). Ukrayins'kyi biznes v umovakh viyny: suchasnyy stan, problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya

[Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

8. Sabluk R. P., Denysenko A. A. (2024) Problemy pidpryyemnytstva v Ukrayini pid chas voyennoho stanu [Problems of entrepreneurship in Ukraine during martial law] *ECONOMICS AND MANAGEMENT*. Issue 4 2024 pp. 48-53

9. Chernyshevych D. R., Zhyhalkevych ZH. M. (2022) Rozvytok biznesu pid chas voyennoho stanu. [Business development during martial law]. Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of the 3rd International Scientific and Practical Conference, Kyiv, December 8, 2022. Kyiv. 2022. P. 115-116.

10. Zbytky maloho y seredn'oho biznesu za shist' tyzhniv viyny otsinyuyut'sya v \$64–85 mlrd – doslidzhennya. [Losses to small and medium-sized businesses during the six weeks of war are estimated at \$64–85 billion – study]. URL: <https://forbes.ua/news/zbitki-malogo-y-serednogo-biznesu-za-pershiy-misyats-otsinyuyutsya-v-64-85-mlrd-doslidzhennya-10052022-5936>

11. Otsinka vplyvu viyny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukrayini. [Assessment of the impact of the war on micro,

small and medium-sized enterprises in Ukraine.] URL:

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

12. Ukrayins'kyi biznes pid chas viyny: real'na analityka ta perspektyvy na maybutnye u 2024 rotsi [Ukrainian business during the war: real analytics and future prospects in 2024] . URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chasviyny-analityka/>

13. Perspektyvy ekonomiky Ukrayiny: stratehiyi rozvytku maloho ta seredn'oho biznes [Prospects for the Ukrainian economy: strategies for the development of small and medium-sized businesses] URL: <http://sesp.its.dn.ua/web/sesp/sesp-RU.nsf/0/6B83EE14A9976EB5C2257DB1003C0E25>

14. Instrumenty pidtrymky biznesu v period voyennoho stanu v Ukrayini [Business support tools during martial law in Ukraine]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen>

15. Stratehiya rozvytku maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva (MSP) v Ukrayini. [Strategy for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine] URL: <http://brdo.com.ua>

*Стаття надійшла 27.11.25*

*Стаття прийнята до друку після рецензування 15.12.25*