

Відповідно операційна стратегія є інструментом перетворення внутрішнього потенціалу підприємства у важливі переваги, як-от низькі витрати, висока якість продукції чи послуг та швидке обслуговування.

Доведено, що підприємствам потрібно використовувати інноваційні підходи та цифрові інструменти у своїй діяльності, щоб бути більш гнучкими й адаптованими до змін. Показано взаємозв'язок між операційною ефективністю та ринковим статусом: ефективні операційні процеси дають змогу не лише утримувати позиції, а й створювати додаткову споживчу вартість. Окреслено інструменти вдосконалення операційної діяльності: процесний реінжиніринг, інтеграція ланцюгів постачання, моніторинг показників ефективності, цифрова інтеграція процесів.

Розкрито роль операційного менеджменту в інноваційному розвитку, що полягає в тому, що стратегія створює умови для швидкого впровадження нових технологій і забезпечує гнучкість системи. Визначено пріоритети операційної діяльності: якість, витрати та час виконання замовлень як ключові параметри конкурентоспроможності.

Роль операційної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства полягає в інтеграції операційних цілей у загальну стратегію розвитку підприємства, оптимізації використання ресурсів, орієнтації на інноваційність і цифровізацію.

Abstract. This article examines the importance of operational strategy for ensuring the competitiveness of modern companies. It also explores the relationship between a company's operational efficiency and its position in a constantly changing market. The article identifies the key components of operational strategy that help a company utilize its resources optimally and create additional consumer value.

Keywords: operational strategy, competitiveness, strategic management, operational efficiency.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухарніков О. В. Удосконалення операційної системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2025. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12792> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Кукевич Р. С. Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства. 2025. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12757> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Шукліна В. В., Бунчак Д. О. Роль операційних стратегій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 2024 р. С. 294–297. URL: <https://eir.kntu.net.ua/jspui/handle/123456789/2230> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1977> (дата звернення: 25.03.2026).
5. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Роль операційної стратегії у забезпеченні розвитку інноваційного підприємництва. *Підприємство та інновації*. 2024. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/724> (дата звернення: 25.03.2026).

УДК 334.722:338.12:339.16]:[616-036.21:355.01](477)

ВПЛИВ ПАНДЕМІЙНИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК СЕГМЕНТА МСБ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

В. С. Віндіктова, Є. Є. Іонін

Анотація. У статті досліджується вплив пандемійних та воєнних викликів на розвиток сегмента МСБ торговельної галузі в Україні. Охарактеризовано місце торговельної галузі у вітчизняній економіці. Проаналізовано вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення РФ на динаміку кількості суб'єктів господарювання в торговельній галузі в розрізі масштабів бізнесу (мікро-, малого, середнього, великого), а також на динаміку обсягів реалізації за зазначеними групами. Оцінено вплив соціально-економічних потрясінь останніх років на кредитне навантаження підприємств залежно від масштабів бізнесу (за економікою загалом). Зроблено висновки про відмінності у характері впливу на сегмент МСБ торговельної галузі пандемійних та воєнних викликів та про значення фінансової реструктуризації для малих і середніх підприємств торгівлі.

Ключові слова: торговельна галузь, малий і середній бізнес, пандемійні виклики, воєнні виклики, фінансова реструктуризація.

Постановка проблеми. Суспільно-економічні виклики останніх років: пандемія COVID-19 та повномасштабне воєнне вторгнення РФ – мали значний трансформаційний вплив на вітчизняне економічне середовище, зокрема – на сферу малого і середнього бізнесу (МСБ) торговельної галузі. Протипандемійні заходи мали негативний вплив на сферу роздрібної торгівлі, зокрема – через обмеження для торговельних підприємств некритичного асортименту. Також відбувалися коливання споживчого попиту та перерозподіл його структури, ускладнення та перебої в логістичних ланцюгах, необхідність пошуку альтернативних шляхів взаємодії з покупцями тощо. Все це вимагало від торговельного бізнесу гнучких та адаптивних рішень, і, відповідно, додаткових джерел для їх фінансування. В таких умовах у більш виграшному положенні опинилися великі ритейлери, а сегмент МСБ роздрібної торгівлі зіткнувся з великими складнощами.

Повномасштабне вторгнення РФ спричинило розрив усталених ланцюгів постачання, вплинуло на структурні зміни у споживацькому попиті, зумовило загострення кадрової проблеми в торговельній галузі. Значна кількість підприємств роздрібної торгівлі зіткнулися з руйнуваннями та знищенням матеріальних запасів, потрапили в окупацію або прийняли виклик релокації бізнесу, зіткнулися з необхідністю додаткових витрат на енергозабезпечення, що також зумовило посилення фінансового тягаря на вітчизняний бізнес у сфері торгівлі, особливо на малий та середній його сегмент. Зважаючи на те, яке місце посідає торговельна галузь у вітчизняній економіці, дослідження суспільно-економічних викликів останніх років на розвиток малих і середніх підприємств торгівлі в Україні вбачається актуальним та своєчасним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впливу пандемії COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення РФ на українську економіку вивчали такі вітчизняні фахівці: О. Більовська та Р. Майстро [1], О. Золотова, В. Іванова, Д. Симак, О. Кудінов, О. Славуца [2], Н. В. Касьянова та І. В. Панасюк [3], Т. Мельник [4], О. Москаленко [5], Т. О. Мурована [6], Л. Франчук, Н. Крючкова, О. Марущак, Т. Артюх, О. Чирва [7], О. Черниш, Ю. Курилюк, В. Коломієць, Н. Томчук-Пономаренко, А. Савчук [8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Утім робіт, присвячених саме дослідженню впливу суспільно-економічних викликів останніх років на сегмент МСБ вітчизняної торговельної галузі, ще й досі бракує.

Метою статті є дослідження впливу пандемійних та воєнних викликів на розвиток сегмента МСБ сфери торгівлі в Україні.

Виклад основного матеріалу. Галузь торгівлі посідає важливе місце у вітчизняній економіці, виконуючи функцію посередника між товаровиробником та кінцевим споживачем. Дискусійним є питання певних структурних диспропорцій у вітчизняній економіці, що дає змогу розглядати сферу торгівлі як дещо гіпертрофовану (за даними Державної служби статистики, в галузі G «Торгівля, ремонт автотранспорту та мотоциклів» задіяно від 54,8 % усіх суб'єктів господарювання (станом на 2010 р.) до 37,4 % (станом на 2023 р.) [9], що, з одного боку, можна розцінювати як згладжування структурних диспропорцій у національній економіці, а з іншого, – як певні зміни в структурі торговельної галузі за масштабами бізнесу).

З огляду на те, що скорочення структурного впливу підприємств торгівлі супроводжувалося зменшенням їх кількості впродовж 2010–2023 рр. з майже 1,2 млн підприємств до трохи більше, ніж 700 тисяч суб'єктів господарювання, задіяних у галузі [9], можна зробити висновок, що у сфері торгівлі спостерігається явище концентрації бізнесу, коли малі та середні торговельні підприємства поступаються своїми позиціями великим ритейл-мережам.

Для оцінки зазначених тенденцій проаналізуємо динаміку структурного розподілу у вітчизняній галузі торгівлі за ознакою масштабу бізнесу (з огляду на кількість працівників) та вплив на нього пандемії COVID-19 і повномасштабного воєнного вторгнення РФ (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, у період 2016–2023 рр. чисельність суб'єктів господарювання в сегменті МСБ скоротилася, водночас чисельність великих бізнесів – зросла. Втім на змінах структурного впливу це не відбилося: станом на 2023 р., як і в 2016 р., 98 % приходилось на мікробізнеси з чисельністю персоналу до 9 осіб, 1,7 % – на малі підприємства з чисельністю

персоналу 10–49 осіб, 0,2 % – на торговельні підприємства середніх масштабів, 0,1 % – на великі бізнеси.

Таблиця 1

**Динаміка кількості суб'єктів господарювання в галузі G
«Торгівля, ремонт автотранспорту та мотоциклів»,
структурованих за чисельністю працівників**

Рік	Групи суб'єктів господарювання за чисельністю працівників							
	1–9 осіб		10–49 осіб		50–249 осіб		250 і більше осіб	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
2016	892 503	98,0	15 467	1,7	2 039	0,2	404	0,1
2017	818 268	97,7	17 013	2,0	2 078	0,2	438	0,1
2018	795 362	97,2	20 191	2,5	2 198	0,3	466	0,0
2019	812 932	97,5	18 545	2,2	2 193	0,2	489	0,1
2020	806 215	97,6	17 246	2,1	2 170	0,3	498	0,0
2021	757 472	97,4	17 324	2,2	2 122	0,3	501	0,1
2022	646 443	97,8	12 494	1,9	1 767	0,2	454	0,1
2023	699 941	98,0	12 499	1,7	1 673	0,2	431	0,1
Δ абс.	-192 562	0	-2 968	0	-336	0	+27	0
Δ, %	-21,6	0	-19,2	0	-16,5	0	+6,7	0

Джерело: побудовано за даними [9]

Зазначимо, що чисельність великих бізнесів у торгівлі зростала навіть попри вплив пандемії, хоча темпи приросту дещо уповільнились у період 2019–2021 рр. В цей же період кількість середніх торговельних підприємств знизилась на 3,2 %, кількість малих бізнесів – на 6,6 %, кількість мікробізнесів – на 6,8 %. Отже, ми бачимо, що пандемія COVID-19 мала на торговельні підприємства тим більш негативний вплив, чим меншими були масштаби бізнесу. Це, зокрема, може бути зумовлено тим, що фінансові ресурси великого бізнесу були достатніми для того, щоб адаптуватися до роботи в умовах протипандемійних обмежень, а в сегменті МСБ не завжди було достатньо фінансових ресурсів для реагування на кризові явища.

На відміну від пандемії, повномасштабне воєнне вторгнення рф негативно вплинуло на торговельну галузь незалежно від масштабів бізнесу: в перший рік активних бойових дій чисельність великих підприємств торгівлі скоротилась на 9,1 %, середніх – на 8,3 %, малих – на 7,2 %, мікробізнесів – на 8,5 %. Водночас здатність до відновлення чисельності була найвищою в групі мікробізнесу, чисельність малих підприємств в 2023 р. практично не зросла, а в групах середніх та великих підприємств спостерігалось подальше скорочення на 9,5 % в обох зазначених групах. Отже, руйнівний вплив повномасштабного вторгнення, на відміну від впливу пандемії, посилювався у міру зростання масштабів бізнесу: малий та мікробізнес у сфері торгівлі виявили вищу адаптивність, ніж середні та великі підприємства торгівлі.

Для більш точної характеристики зазначених процесів проаналізуємо вплив пандемії та повномасштабного вторгнення рф на динаміку обсягів реалізації, що припали на сегмент МСБ торгівлі (табл. 2).

Протягом 2016–2021 рр. (дані за 2022 та 2023 рр. не були оприлюднені за всіма групами) обсяги реалізації мікропідприємств майже потроїлись, малих підприємств – більше, ніж подвоїлись, середніх підприємств – зросли на 83,2 %, великих – на 138,1 %. Отже, найбільший приріст обсягів торгівлі спостерігався за мікропідприємствами та великими підприємствами, а найменший – за середніми. Станом на 2021 р. більше ніж чверть всієї реалізації за галуззю приходилась на мікропідприємства (на початку спостереження в 2016 р. їх була рівно п'ята частина), більше третини – на великі підприємства. На середні та на малі підприємства приходилось по одній п'ятій частині.

У період пандемії структурний приріст мікропідприємств був доволі значним – на 2,5 структурних пункти (причому кількість таких суб'єктів господарювання в зазначеному періоді знизилась). Це означає, що, попри суттєвий відсів, у період пандемії мікропідприємства мали сукупний оборот вищий, ніж до її початку. У великих ритейлерів у перший рік пан-

демії спостерігалось посилення структурного впливу на 0,6 пункту, а в другий – скорочення трохи нижче, ніж до пандемійного періоду. У малих підприємств у перший рік спостерігалось суттєве структурне скорочення на 2,1 пункти структури з подальшим відновленням навіть більше, ніж до пандемійного періоду, а у середніх – поступове структурне скорочення на 1,7 пункти структури за два роки пандемії. Отже, хоча група мікропідприємств і втратила частину суб'єктів господарювання, ті, що лишились, мали сукупно більші обсяги реалізації, ніж до пандемії. Відносно найменш успішною групою виявились торговельні підприємства середніх масштабів діяльності, адаптивність яких виявилась меншою, ніж у мікропідприємств, а фінансові ресурси – нижчими, ніж у великих ритейлерів.

Таблиця 2

**Динаміка обсягу реалізованих товарів підприємствами галузі G
«Торгівля, ремонт автотранспорту та мотоциклів»,
структурованими за чисельністю працівників**

Рік	Групи суб'єктів господарювання за чисельністю працівників							
	1–9 осіб		10–49 осіб		50–249 осіб		250 і більше осіб	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
2016	526 826 100,5	20,0	626 760 120,8	23,9	654 074 982,1	24,9	821 010 803,6	31,2
2017	766 177 120,0	22,8	754 314 593,0	22,5	806 502 037,2	24,1	1 024 192 095,8	30,6
2018	998 326 985,3	24,3	901 499 069,2	21,9	909 803 941,3	22,1	1 300 464 300,5	31,7
2019	1 010 738 715,3	23,3	960 144 921,9	22,1	944 182 515,5	21,7	1 430 785 038,5	32,9
2020	1 152 099 317,5	25,5	905 887 084,6	20,0	946 634 974,1	21,0	1 514 903 285,5	33,5
2021	1 543 977 926,0	25,8	1 298 013 575,6	21,6	1 198 017 993,3	20,0	1 954 840 024,3	32,6
2022	864 712 028,4	19,4	933 768 808,1	21,0	к*	к	к	к
2023	989 854 894,5	17,2	1 326 681 238,7	23,0	к	к	к	к
Δ абс. 2021 р.	1 017 151 825,5	+5,8	671 253 454,8	-2,3	543 943 011,2	-4,9	1 133 829 220,7	+1,4
Δ, % 2021 р.	193,1	+29	107,1	-9,6	83,2	-19,7	138,1	+4,5

к* – дані не були оприлюднені з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Джерело: побудовано за даними [9]

Оскільки дані за великими та середніми підприємствами торгівлі за період повномасштабного вторгнення не розкриваються, ми можемо відслідкувати його лише сукупно для групи великих та середніх підприємств. У перший рік повномасштабного вторгнення структурний вплив мікробізнесу в загальному обороті галузі суттєво скоротився на 6,4 пункти структури, а в другий рік – ще на 2,2 пункти. Отже, попри чисельне відновлення в 2023 р., мікробізнес у торгівлі суттєво поступився підприємствам із більшими масштабами діяльності під час повномасштабного вторгнення. Малий бізнес під час цього продемонстрував незначне скорочення структурного впливу в 2022 р. та суттєвий приріст на 2 пункти структури в 2023 р. Сукупний структурний вплив середнього та великого торговельного бізнесу зріс із 52,6 структурних пунктів у 2021 р. до 59,6 – у 2022 р. та до 59,8 – у 2023 р.

Отже, швидке чисельне відновлення суб'єктів мікробізнесу в 2023 р. пояснюється, імовірно, тим, що такі підприємства легше відкрити, а не тим, що для мікробізнесу склалися дійсно сприятливі умови. В умовах повномасштабного вторгнення мікробізнесу ще важче витримувати конкуренцію як із великим бізнесом, так і з більшими представниками сегмента МСБ.

Зокрема, це пояснюється меншими можливостями у залученні фінансових ресурсів. Порівняємо динаміку кредитування бізнесу депозитними корпораціями (крім НБУ) залежно від розміру суб'єктів господарювання (за даними офіційного сайту НБУ [11]). Оскільки дані не подаються в галузевому розрізі, оцінимо ситуацію з кредитуванням бізнесу різних масштабів під впливом пандемійних та воєнних викликів в економіці загалом (табл. 3).

Динаміка кредитів, наданих депозитними корпораціями нефінансовим суб'єктам господарювання (в розрізі масштабів бізнесу та валюти), млн грн

Рік	Групи суб'єктів господарювання за масштабами діяльності							
	Мікробізнес		Малий бізнес		Середній бізнес		Великий бізнес	
	в нац. валюті	в іноз. валюті	в нац. валюті	в іноз. валюті	в нац. валюті	в іноз. валюті	в нац. валюті	в іноз. валюті
2017	91 110	21 829	52 745	58 309	108 914	100 606	144 254	166 694
2018	93 171	36 154	49 302	45 183	115 845	96 645	139 518	170 548
2019	132 976	32 523	39 753	34 054	93 439	91 344	115 639	119 019
2020	127 500	33 218	38 806	31 330	117 905	96 054	91 555	129 283
2021	143 510	15 302	54 670	31 847	135 335	77 896	104 399	99 805
2022	145 534	10 347	59 007	22 760	143 244	64 956	107 904	98 291
2023	141 052	10 559	58 935	17 639	159 553	84 804	98 037	86 996
2024	133 331	8 898	63 041	16 697	186 705	83 795	108 748	99 408
Δ абс.	+42 221	-12 931	+10 396	-41 612	+77 791	-16 265	-35 506	-67 286
Δ, %	+46,3	-59,3	+19,7	-71,3	+71,4	-16,3	-24,6	-40,4

Джерело: побудовано за даними [10]

У період 2017–2024 рр. всі групи суб'єктів господарювання сегмента МСБ нарощували кредити в національній валюті (в іноземній валюті кредити скорочувались), водночас великий бізнес скорочував обсяги кредитного фінансування і в національній, і в іноземній валюті, тобто потреба в кредитних ресурсах у гривні зростала у середнього бізнесу (на 71,4 %), у малого бізнесу (на 19,7 %) та у мікробізнесу (на 46,3 %), а великий бізнес скоротив свої потреби в кредитному фінансуванні майже на чверть. Це може бути зумовлено тим, що у великого бізнесу переважно вистачає власних фінансових ресурсів для фінансування адаптаційних заходів у періоди соціально-економічних потрясінь, а підприємствам сегмента МСБ їх бракує. Отже, тягар обслуговування кредитних зобов'язань більшою мірою лягає на малий та середній бізнес, ніж на великий, що погіршує показники ефективності його діяльності та скорочує майбутні можливості самофінансування.

Отже, підприємства сегмента МСБ, зокрема – торговельні, – більш гостро відчувають потребу у фінансовій реструктуризації боргових зобов'язань, ніж великі, оскільки у великих ритейлерів значно більше можливостей для своєчасного обслуговування власних кредитних зобов'язань перед банківськими установами. Тому в період соціально-економічних викликів, як-от пандемія, повномасштабне воєнне вторгнення, глобальна економічна криза та ін. для торговельних підприємств сегмента МСБ особливо гостро постає проблема фінансової реструктуризації кредитних зобов'язань. Фінансова реструктуризація (продовження кредитів, конверсія боргу, оптимізація структури витрат, реструктуризація оборотного капіталу, залучення альтернативного капіталу) не лише дає змогу зменшити кредитний тиск на торговельні підприємства сегмента МСБ, але й формує умови для накопичення інвестиційного капіталу для подальших капіталовкладень у сучасні логістичні рішення, цифровізацію, диверсифікацію товарного асортименту тощо, забезпечуючи для сегмента МСБ стійкість навіть у турбулентному економічному середовищі.

Висновки. Дослідження впливу пандемійних та воєнних викликів на розвиток сегмента МСБ сфери торгівлі в Україні показало, що різні підгрупи підприємств (мікро-, малі, середні) по-різному реагували на соціально-економічні виклики, а вплив пандемійних та воєнних викликів на торговельні підприємства також відрізнявся за своїм характером. Пандемія COVID-19 мала на торговельні підприємства тим більш негативний вплив, чим меншими були масштаби бізнесу. На відміну від пандемії, повномасштабне воєнне вторгнення рф негативно вплинуло на торговельну галузь незалежно від масштабів бізнесу, але руйнівний вплив повномасштабного вторгнення, на відміну від впливу пандемії, посилювався у міру зростання масштабів бізнесу: малий та мікробізнес у сфері торгівлі виявили вищу адаптивність, ніж середні та великі підприємства торгівлі. Втім швидке чисельне відновлення суб'єктів мікробізнесу пояснюється, ймовірно, тим, що такі підприємства легше відкрити, а не тим, що для мікробізне-

су склалися дійсно сприятливі умови. В умовах повномасштабного вторгнення мікробізнесу ще важче витримувати конкуренцію як із великим бізнесом, так і з більшими представниками сегмента МСБ. Зокрема, це пояснюється меншими можливостями у залученні фінансових ресурсів, що посилює значення інструментів фінансової реструктуризації для сегмента МСБ торговельної галузі.

Abstract. The article examines the impact of pandemic and military challenges on the development of the SME segment of the trade industry in Ukraine. The place of the trade industry in the domestic economy is characterized. The impact of the COVID-19 pandemic and the full-scale military invasion of the Russian Federation on the dynamics of the number of business entities in the trade industry by business scale (micro, small, medium, large), as well as on the dynamics of sales volumes by the specified groups, is analyzed. The impact of socio-economic shocks of recent years on the credit load of enterprises depending on the scale of business (by the economy as a whole) is assessed. Conclusions are drawn about the differences in the nature of the impact of pandemic and military challenges on the SME segment of the trade industry and the importance of financial restructuring for small and medium-sized trade enterprises.

Keywords: trade industry, small and medium-sized businesses, pandemic challenges, military challenges, financial restructuring.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.2.50 (дата звернення: 25.01.2026).
2. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід) / О. Золотова, В. Іванова, Д. Сима, О. Кудінов, О. Славуца. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3(50). С. 265–281. DOI: 10.55643/fcaptr.3.50.2023.4076 (дата звернення: 25.01.2026).
3. Касьянова Н. В., Панасюк І. В. Вплив пандемії COVID-19 на економіку України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6(123). С. 14–20. DOI: 10.32840/1814-1161/2021-6-2 (дата звернення: 25.01.2026).
4. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, № 3. DOI: 10.51599/is.2023.07.03.07 (дата звернення: 25.01.2026).
5. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank*. 2022. № 86(1). С. 9–32. DOI: 10.26354/bb.1.1.86.2022 (дата звернення: 25.01.2026).
6. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-49 (дата звернення: 25.01.2026).
7. Забезпечення економічної стійкості в Україні в умовах пандемії COVID-19: сучасні проблеми та перспективи удосконалення / Л. Франчук, Н. Крючкова, О. Марущак, Т. Артюх, О. Чирва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С. 502–509. DOI: 10.55643/fcaptr.1.42.2022.3741 (дата звернення: 25.01.2026).
8. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики / О. Черниш, Ю. Курилюк, В. Коломієць, Н. Томчук-Пономаренко, А. Савчук. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3(50). С. 282–297. DOI: 10.55643/fcaptr.3.50.2023.4079 (дата звернення: 25.01.2026).
9. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2026).
10. Офіційний сайт Національного Банку України. 2025. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2026).