

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0443>

УДК 330.341.

JEL Classification: L26, M21, O10, M10

**Константиновський Леонід Леонідович**

PhD підприємництва, торгівлі, біржової діяльності

викладач кафедри підприємництва торгівлі та туристичного бізнесу

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-6896-1997

e-mail: [leonid.konstantynovskyi@hneu.net](mailto:leonid.konstantynovskyi@hneu.net)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МСП В УКРАЇНІ ЗА ДАНИМИ 2021 І 2024 РОКІВ

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному аналізу трансформації малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні у період 2021–2024 років, який охоплює два кардинально різні етапи розвитку економічного середовища країни: період відновлення після пандемії COVID-19 та перші три роки повномасштабної війни росії проти України. В дослідженні виявлено ключові закономірності зміни структури МСП, проаналізовано регіональну специфіку трансформацій та встановлено основні фактори, що впливають на стійкість і здатність підприємств адаптуватися до кризових умов. На основі причинно-наслідкової моделі окреслено взаємозв'язки між кількістю підприємств, рівнем зайнятості, доходами населення, попитом і загальними умовами функціонування бізнесу, що дозволяє оцінити системний характер змін у секторі. У 2021 році розвиток МСП визначався переважно наслідками пандемії: падінням попиту, зниженням ділової активності, порушенням логістичних ланцюгів. Незважаючи на ці виклики, структура підприємництва залишалась відносно стабільною, з чітким домінуванням столиці та великих промислових центрів. У 2024 році ситуація кардинально змінилася. Війна спричинила руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрату ринків збуту, вимушену міграцію робочої сили, тимчасову окупацію частини регіонів. Це призвело до суттєвого скорочення кількості діючих підприємств і зменшення зайнятості, особливо у східних і південних областях. У статті обґрунтовано, що трансформація МСП у 2021–2024 роках є не лише кількісною, але й якісною: підприємства змінюють бізнес-моделі, впроваджують цифровізацію, диверсифікують постачання, активніше залучають зовнішню підтримку, шукають нові ринки. Ці процеси формують основу для майбутнього відновлення в післявоєнний період. Таким чином, дослідження демонструє глибину та системність трансформацій МСП в умовах глобальних і національних криз, підкреслює критичну важливість сектора для економічної стабільності та окреслює можливості його подальшого розвитку.

**Ключові слова:** зайнятість населення; війна за Незалежність України; кількісні показники; соціально-економічні зміни; діаграма причинно-наслідкових зв'язків.

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** Малі та середні підприємства (МСП) традиційно становлять основу економічного розвитку в більшості країн світу, забезпечуючи робочі місця, формуючи конкуренцію та стимулюючи інновації. В Україні цей сектор також відіграє ключову роль, адже на нього припадає понад 99 % усіх суб'єктів господарювання [1], що створюють близько 73% робочих місць у приватному секторі [2]. Разом з тим, упродовж останніх років умови функціонування МСП зазнали кардинальних змін, що зумовлює потребу в глибокому дослідженні трансформаційних процесів.

Період 2021–2024 років став особливим для українських МСП, адже він охоплює одразу кілька переломних подій. По-перше, у 2021 році економіка ще перебувала під впливом наслідків пандемії COVID-19, яка спричинила падіння попиту та загальне зниження ділової активності у сфері торгівлі й послуг. По-друге, початок повномасштабної війни росії проти України у 2022 році створив безпрецедентні ризики: руйнування виробничих потужностей, втрату ринків збуту, масову міграцію робочої сили та необхідність релокації бізнесу. У цих умовах постає низка фундаментальних проблем, що стосуються здатності МСП адаптуватися до радикально зміненого

середовища. З одного боку, малі та середні підприємства виявили гнучкість, що дозволило їм оптимізувати бізнес-процеси. З іншого боку, вразливість цього сектора до зовнішніх шоків і надмірна залежність від державної політики створюють ризики для довгострокової стабільності.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що, попри значну кількість наукових праць, присвячених розвитку МСП в Україні, цей сектор економіки залишається надзвичайно динамічним і схильним до швидких змін під впливом різноманітних факторів. Трансформаційні процеси, які відбулися впродовж 2021–2024 років, вкотре підтвердили: навіть накопичений науковий і практичний досвід не дає універсальних рецептів для забезпечення сталого розвитку МСП. Зміни у структурі зайнятості, регіональному розподілі бізнесу, технологічних практиках та експортних орієнтирах вимагають від дослідників постійного переосмислення ситуації та оновлення аналітичної бази. Відтак, актуальність теми полягає у необхідності аналізу трансформації малого й середнього бізнесу, а також у визначенні напрямів розвитку в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку малих та середніх підприємств в Україні вже тривалий час перебуває в центрі уваги дослідників, що зумовлено ключовою роллю цього сектора в економіці країни. Значна кількість праць присвячена аналізу внеску МСП у створення валової доданої вартості та забезпечення зайнятості. Пандемія COVID-19 стала викликом, який широко висвітлювався у вітчизняній та зарубіжній літературі. З початком повномасштабної війни у 2022 році науковий дискурс змістився у бік дослідження стійкості та адаптивності МСП до кризових умов. З'явилися праці, що аналізують проблеми релокації бізнесу, зміни в регіональній структурі підприємництва, залучення міжнародної допомоги та грантових програм. Попри значний обсяг літератури, бракує робіт, які б порівнювали стан та трансформацію МСП у період 2021–2024 рр. Більшість існуючих досліджень зосереджується або на окремих аспектах (податкова політика, фінансування, інновації), або на короткострокових ефектах кризових явищ. Таким чином, у науковому полі ще недостатньо представлені оцінки, які дозволяють відстежити системні зміни в секторі малого та середнього підприємництва в умовах війни.

Розпочнемо із дослідження групи вчених на чолі з С. Чорекчіоглу. У дослідженні науковці проаналізували вплив війни в Сирії на діяльність малих і середніх підприємств у турецькій провінції Хатай. Автори з'ясували, що військовий конфлікт призвів до значних збоїв в експорті МСП, а ключовим чинником пом'якшення негативних наслідків стали державні субсидії та підтримка з боку це турецького державного агентства, створеного для підтримки, розвитку та підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в Туреччині (KOSGEB) [3].

Ще одне дослідження, яке описало діяльність МСП в Сирії під час війни та пандемії коронавірусу є робота Б. А. Аккада та С. Муселлі. Автори ідентифікували головні виклики: високі відсоткові ставки за кредитами, інфляцію, обмежений доступ до фінансування та падіння попиту. Водночас підприємства застосовували адаптаційні стратегії: вихід в онлайн-сегмент, переорієнтація виробництва, зростання запасів та посилення співпраці з партнерами. Автори також зазначають, що зменшення відсоткових ставок для бізнесу, розвиток інструментів венчурного капіталу, а також посилення цифровізації МСП є дієвими засобами підвищення їх стійкості [4].

Наступною пропонується розглянути працю Л. Віка та А. Айрінака. Науковці аналізують, як війна в Україні впливає на сектор малих та середніх підприємств у Німеччині. Зазначається, що висока залежність від російських енергоресурсів, зростання транспортних

витрат та порушення ланцюгів постачання суттєво послабили діяльність німецьких МСП. Стаття також порівнює нинішню кризу з пандемією COVID-19, щоб показати, наскільки глибоким є вплив війни, і робить висновки про те, які уроки може винести ЄС (загалом та країни-члени зокрема) задля підтримки МСП у подібних умовах [5].

Група вчених на чолі з Т. Пенкареллі розглянули, як сучасна геополітична нестабільність, зокрема наслідки війни в Україні, вплинули на умови функціонування італійських малих та середніх підприємств. Автори підкреслюють, що різке зростання цін на енергоносії, послуги логістики, сировину та порушення міжнародних ланцюгів постачання стали ключовими викликами для бізнесу. Водночас у статті показано, що МСП демонструють гнучкість і здатність адаптуватися шляхом диверсифікації постачальників, активнішого впровадження цифрових моделей ведення бізнесу та пошуку нових ринків збуту. [6].

На наступному етапі дослідження пропонується розглянути праці українських вчених. Розпочнемо із статті В. Лойко та Б. Александрова, які здійснили аналіз стану малого і середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, спираючись на статистичні дані за період 2010–2021 років та наявні фактичні спостереження під час війни. У роботі узагальнені методи державної та міжнародної підтримки МСП у воєнних умовах: програми релокації, спрощення митного та документального обігу, пільгове оподаткування і фінансування, використання електронної роботи й дистанційних форматів. Автори зазначають, що, незважаючи на великі втрати, МСП мають потенціал для ролі в процесі відновлення економіки [7].

Інший український науковець, М. Ільчук дослідив способи підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств у регіональному контексті через застосування фінансово-економічних механізмів. В центрі уваги — аналіз існуючих інструментів підтримки (кредитування, лізинг, субсидії), а також методики оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів у МСП Волинської області. Автор підкреслює, що для зміцнення конкурентного потенціалу потрібен збалансований підхід, який поєднує фінансові заходи з організаційними, інноваційними й маркетинговими стратегіями [8].

Ще одна група українських науковців на чолі з О. Короход дослідила стан малого й середнього бізнесу в Україні під час воєнного стану, зосереджуючи увагу на сучасних тенденціях та наявних бар'єрах. Вони застосували методи кореляційно-регресійного аналізу, прогностичні підходи та систематизацію даних. Одним із ключових висновків є те, що рівень продажів середніх підприємств статистично пов'язані з інноваційним індексом і довірою бізнесу, тоді як малі і мікропідприємства демонструють більшу чутливість до показника бізнес-довіри — що свідчить про сильну залежність цих сегментів від макроекономічної стабільності. Автори акцентують, що дерегуляція, антикорупційна діяльність, розширення кредитно-фінансових інструментів та збереження людського капіталу є критично важливими для відновлення сектору МСП в умовах війни та після неї [9].

Розглянемо працю групи вчених на чолі з С. Сирцевою. Науковці проаналізували роль інноваційного потенціалу у підтримці малого підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення. Автори вказують, що війна створює невизначене середовище, яке ускладнює планування середньо- та довгострокового розвитку, тому МСП змушені оперативно впроваджувати інноваційні рішення. У роботі розглядаються сутність і структура підприємницьких інновацій, а також запропоновано шляхи формування сприятливого інвестиційного клімату й спеціальних умов для розвитку малого бізнесу під час воєнного стану [10].

Наостанок розглянемо працю групи науковців, очолювану О. Гавришем. Вони дослідили вплив першого року повномасштабної війни в Україні на економічне середовище, зокрема на бізнес. У світлі цих змін розглядаються адаптаційні стратегії бізнесу та нові можливості, що з'явилися навіть всередині кризи. Особлива увага приділяється заходам державної підтримки та стратегічним рекомендаціям для стабілізації економічного середовища та відновлення підприємницького клімату після завершення війни. Результати статті демонструють, що бізнес пережив серйозні трансформації в перші місяці конфлікту, але водночас має потенціал для адаптації й довгострокового відновлення. [11].

**Мета статті.** Мета статті полягає в аналізі поточного стану малого та середнього підприємництва в Україні за даними 2021 і 2024 років, виявленні ключових тенденцій трансформації та формуванні висновків щодо перспектив подальшого розвитку.

## МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. В статті було застосовано загальнонаукові методи, зокрема, аналіз і синтез для систематизації літератури та статистики; індукція й дедукція для виявлення закономірностей у трансформації МСП; порівняння для визначення відмінностей між регіонами у 2021 та 2024 роках; узагальнення для формування висновків. Із спеціальних методів у дослідженні було використано метод причинно-наслідкових діаграм (англ.: Causal Loop Diagram), що дозволив виявити взаємозалежність між кількістю підприємств, зайнятістю, доходами населення та зовнішніми шоками; статистичний аналіз кількісних показників у розрізі регіонів; картографічна візуалізація для просторового аналізу (Microsoft Mower BI).

Статистичні дані по АР Крим не враховувалися через анексію цієї території російською федерацією у 2014 році, що унеможливило отримання достовірних даних.

Класифікація підприємств за розмірами у цій науковій праці здійснювалась відповідно до статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV [12]. Під кількістю зайнятого населення мається на увазі кількість осіб певного віку, які працювали на обстежуваному тижні хоча б одну годину з метою отримання оплати чи прибутку або були тимчасово відсутні на роботі [13].

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для здійснення аналізу трансформаційних процесів МСП в Україні застосовано метод причинно-наслідкових діаграм. На його основі було побудовано спрощену модель взаємозв'язків, що відображає ключові фактори функціонування українського МСП в умовах війни. Така діаграма дозволяє ідентифікувати не лише прямі залежності між окремими елементами бізнес-середовища, а й циклічні зворотні зв'язки, які формують специфічну динаміку розвитку сектору. Застосування цього підходу забезпечує можливість комплексного розуміння того, як воєнні ризики, зміни ринкової кон'юнктури та політика державної підтримки впливають на стійкість та адаптивність підприємств. Також, побудова такої моделі зумовлена необхідністю визначення ключових показників, що мають найбільший вплив на діяльність МСП у умовах війни та формуванні пулу індикаторів для подальшої оцінки статистичної інформації. Модель діяльності МСП України в умовах війни наведено на рис. 1. Побудована спрощена причинно-наслідкова модель відображає складну систему взаємодії економічних, соціальних та безпекових чинників, які визначають трансформацію МСП в Україні. Її центральним елементом є кількість МСП, адже саме цей показник виступає ключовим індикатором розвитку сектору.

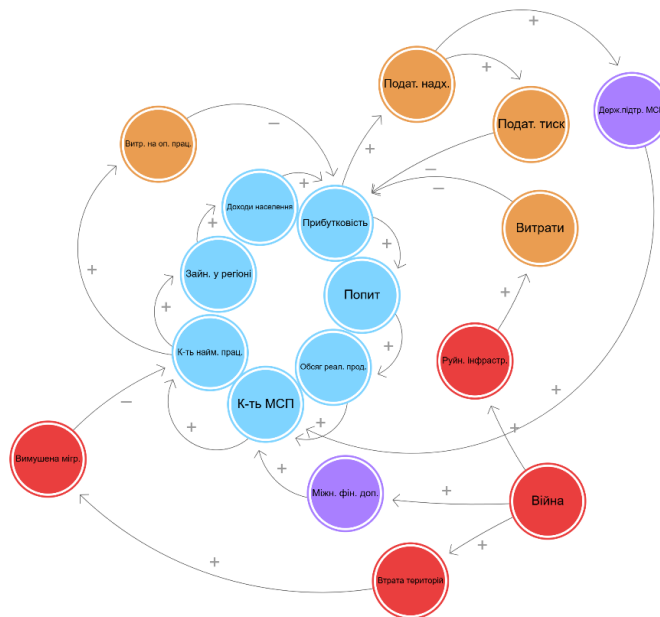


Рис. 1. Модель діяльності МСП України в умовах війни  
Джерело: Побудовано автором

У внутрішньому ядрі моделі (виділено блакитним кольором) сформовано цикл, що відображає взаємозалежність між кількістю підприємств, їхньою прибутковістю, рівнем попиту на товари й послуги, а також показниками зайнятості у регіонах та доходів населення. Цей замкнений контур створює позитивний зворотний зв'язок: збільшення кількості МСП сприяє зростанню обсягів реалізованої продукції, що підвищує рівень прибутковості. Зростання прибутків, у свою чергу, стимулює попит, оскільки веде до підвищення доходів населення і розширення можливостей споживання. Вищий попит створює умови для появи нових підприємств, а також збільшує кількість найманих працівників, що формує додатковий приріст зайнятості та доходів.

Однак у період війни зазначені процеси істотно модифікуються. На діяльність МСП впливає ціла група руйнівних чинників, що відображені у моделі (виділено червоним кольором). Насамперед війна призводить до руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей і логістичних шляхів, а також до втрати територій, що безпосередньо знижує можливості підприємств функціонувати та підтримувати виробничий процес. Додатковим негативним наслідком стає вимушена міграція, яка скорочує кількість працездатного населення в регіонах, зменшує ринок праці та послаблює локальний попит на товари й послуги.

Важливим блоком у моделі виступає система витрат і податкових зобов'язань (виділено коричневим кольором). В умовах війни підприємства стикаються зі зростанням витрат на операційну діяльність, що обумовлено як підвищенням цін на ресурси, так і необхідністю адаптації до нових ризиків (логістика, безпека, енергозабезпечення). Зростання витрат призводить до падіння прибутковості та зменшення стимулів для збереження або розширення бізнесу. Додатковим навантаженням є податковий тиск, який з одного боку генерує податкові надходження до бюджету, необхідні для забезпечення державних витрат, а з іншого — знижує фінансову стійкість самих підприємств.

Разом із тим модель враховує і компенсаторні механізми (виділено фіолетовим кольором). Одним із них є державна підтримка МСП, яка може реалізовуватися у вигляді податкових пільг, програм кредитування, грантової допомоги чи консультаційних сервісів. Іншим важливим елементом є міжнародна фінансова допомога, яка надходить

як безпосередньо до державного бюджету, так і у вигляді проєктів підтримки бізнесу. Ці чинники частково нейтралізують негативні наслідки війни, підтримуючи здатність підприємств зберігати робочі місця, виплачувати заробітну плату та адаптувати бізнес-моделі до нових умов.

Водночас у період війни набувають значення негативні петлі, зокрема «війна — руйнування інфраструктури — витрати — прибутковість — кількість МСП», що формує низхідну динаміку. Аналогічно «вимушена міграція — кількість найманих працівників — зайнятість у регіоні — доходи населення — попит» утворює цикл, що послаблює внутрішній ринок і знижує привабливість підприємницької діяльності.

На основі побудованої причинно-наслідкової моделі було обрано два ключові показники для подальшого аналізу трансформацій малого та середнього підприємництва в Україні: «Кількість малих та середніх підприємств за регіонами» та «Кількість зайнятих працівників на малих та середніх підприємствах за регіонами».

Вибір першого показника пояснюється тим, що він дозволяє відстежити не лише загальну чисельність МСП, а й простежити регіональні особливості їх розвитку. У умовах війни саме регіональний розріз набуває особливої значущості, адже території відчують різний рівень руйнувань, міграційних процесів і економічного тиску. Тому аналіз кількості підприємств у розрізі регіонів дає змогу оцінити нерівномірність трансформацій і виявити території, де бізнес зберіг відносну стабільність або, навпаки, зазнав найбільшого скорочення.

Другий показник відображає соціально-економічний ефект функціонування МСП. Він дає змогу оцінити, наскільки підприємства здатні зберігати робочі місця у кризових умовах, підтримувати зайнятість населення та формувати дохідну базу для місцевих громад. Додатково цей показник у розрізі регіонів дозволяє простежити, як змінилася структура ринку праці залежно від масштабу підприємств і територіальних особливостей.

Розпочнемо з аналізу показника «Кількість підприємств за їх розмірами в розрізі регіонів». Дослідження здійснюється у два етапи: на першому етапі розглядається статистична інформація за 2021 рік, на другому — за 2024 рік. Графічне відображення кількості малих підприємств за їх розмірами в регіональному розрізі за 2021 рік подано на рис. 2. Для зручності сприйняття даних використано колірну градацію: зі збільшенням кількості підприємств інтенсивність синього кольору зростає. Дані представлено в одиницях.

У 2021 році кількість малих підприємств в Україні демонструвала суттєву регіональну нерівномірність. Абсолютним лідером є м. Київ — 95700 малих підприємств, що більш ніж у чотири рази перевищує показники найбільш розвинених областей. Це пояснюється концентрацією фінансового та ділового центру країни, високою щільністю населення та значною часткою сфери послуг.

Серед областей найбільші показники спостерігалися у Дніпропетровській, Харківській, Одеській та Львівській областях. У цих регіонах функціонує потужна промислова база та розвинена торгівля, що створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу. Деяко нижчі, але теж доволі високі значення зафіксовано у Київській та Запорізькій областях. У більшості центральних та західних областей кількість малих підприємств коливається в межах 7–11 тисяч (Вінницька, Полтавська, Тернопільська, Івано-Франківська). Ще менші показники зафіксовано у Луганській області, що можна пояснити тимчасовою окупацією частини території Луганської області з 2014 року. Загалом карта відображає територіальну асиметрію розвитку малого бізнесу ще до початку повномасштабної війни 2022 року.

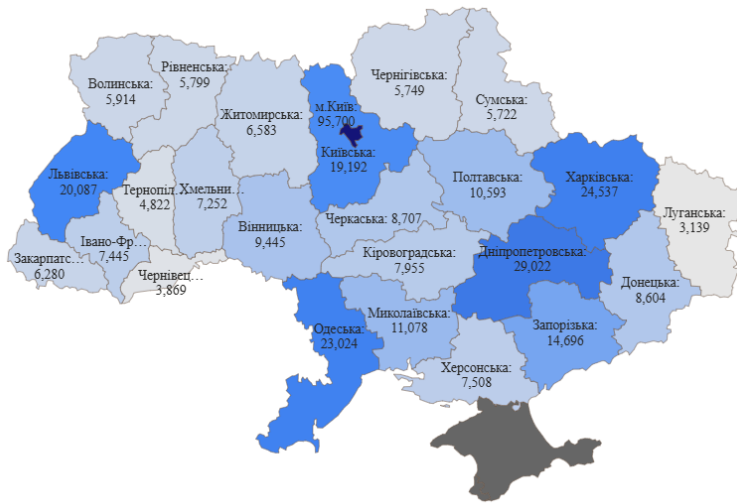


Рис. 2. Кількість малих підприємств за регіонами в 2021 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [14]

По аналогії з 2021 роком, розглянемо статистичні дані за 2024 рік. Графічне відображення кількості підприємств за їх розмірами в регіональному розрізі за 2024 рік подано на рис. 3.

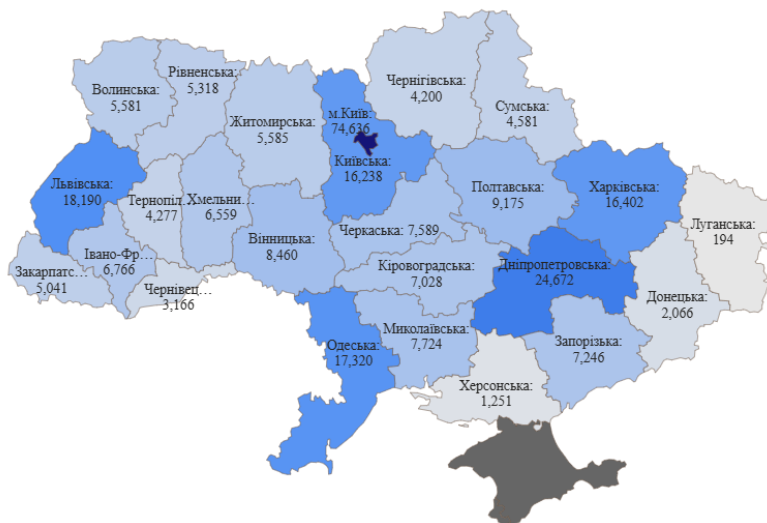


Рис. 3. Кількість малих підприємств за регіонами в 2024 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [15]

У 2024 році кількість малих підприємств в Україні мала чітко виражену регіональну диференціацію. Найбільша їх концентрація спостерігається у великих економічних та адміністративних центрах: м. Київ, Дніпропетровська область, Львівська область, Одеська область, Харківська область та Київська область. Ці регіони виступають ключовими осередками ділової активності та забезпечують основу для розвитку малого підприємництва на національному рівні.

В інших областях кількість малих підприємств є суттєво меншою і переважно коливається у межах 5–9 тисяч. Найкритичніша ситуація спостерігається у південних та східних регіонах, безпосередньо постраждалих від війни. У Луганській області кількість

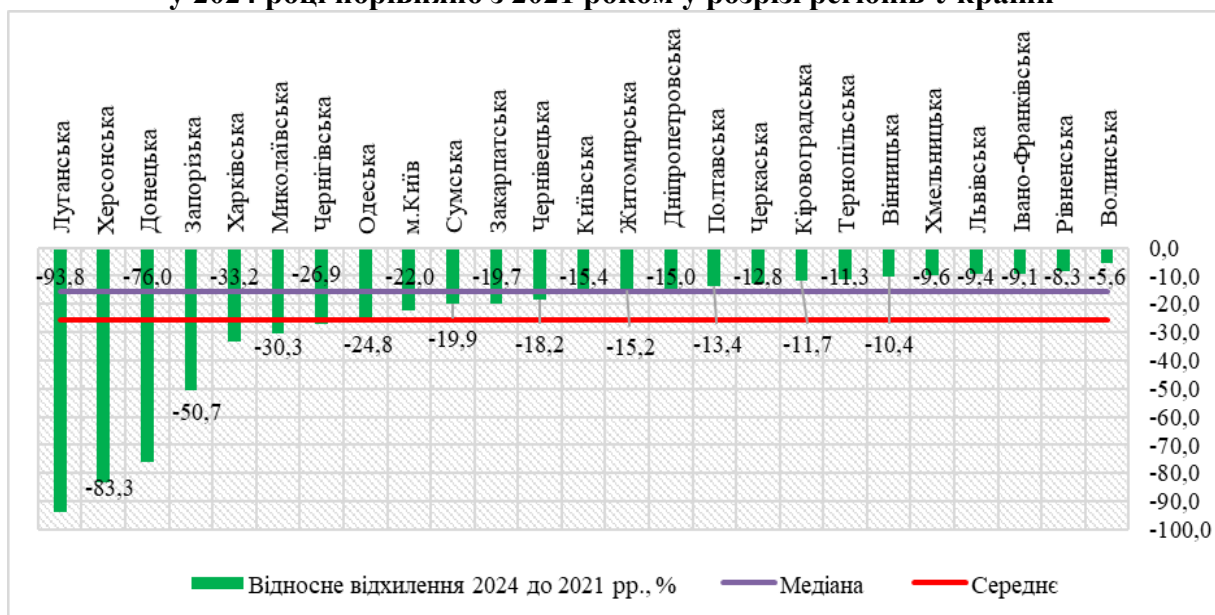
діючих малих підприємств становить лише 194, у Донецькій — 2,066, у Херсонській — 1,251. Такі надзвичайно низькі значення пояснюються активними бойовими діями, тимчасовою окупацією територій, руйнуванням інфраструктури та масовим відтоком населення, що фактично паралізувало економічну активність.

Таким чином, статистика 2024 року демонструє глибокий регіональний дисбаланс у розвитку малого підприємництва. Якщо у центральних і західних областях малий бізнес продовжує функціонувати і частково навіть виконує роль "економічного тилу", то східні та південні регіони зазнали значного скорочення кількості малих підприємств. Це свідчить про те, що війна стала визначальним фактором нерівності у розвитку підприємництва та значно посилила регіональні диспропорції.

Наостанок проведемо порівняння кількості малих підприємств за регіонами у 2021 та 2024 роках. Для цього розраховано відносне відхилення кількості діючих підприємств у 2024 році порівняно з 2021 роком. Узагальнені результати, середнє значення та медіану відносних змін, наведено у табл. 1. Дані наведено у відсотках.

Таблиця 1

### Відносне відхилення кількості малих підприємств у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України



Джерело: Побудовано автором за даними [14] та [15]

На основі отриманих даних можна стверджувати, що усі області демонструють від'ємні значення, що свідчить про скорочення кількості підприємств. Найбільше падіння зафіксовано у східних та південних регіонах, зокрема: Луганська область (−93,8 %), Херсонська (−83,3 %), Донецька (−76,0 %) та Запорізька (−50,7 %). Це пояснюється активними бойовими діями та тимчасовою окупацією значної частини територій цих областей. Менш виражене скорочення спостерігається у західних регіонах: Волинська (−5,6 %), Рівненська (−8,3 %), Івано-Франківська (−9,1 %) та Львівська (−9,4 %). Це підтверджує відносну стійкість підприємницької діяльності в областях, віддалених від зони бойових дій.

Для характеристики загальної тенденції на графіку наведено середнє та медіанне значення змін. Середнє відхилення становить близько  $-26\%$ , що вказує на суттєве загальне зменшення кількості підприємств по країні. Медіанне значення є вищим (ближче до  $-20\%$ ), що свідчить про сильний вплив окремих регіонів із критичними втратами на середній показник. Таким чином, динаміка демонструє значні територіальні диспропорції: від майже повного зникнення підприємницької активності у прифронтових регіонах до відносно помірною зниження у західній частині України.

На наступному етапі дослідження розглянемо зміну кількості середніх підприємств в Україні у 2024 році в порівнянні з 2021 р. Для цього скористаємось даними, що наведені на рис. 4 та 5.

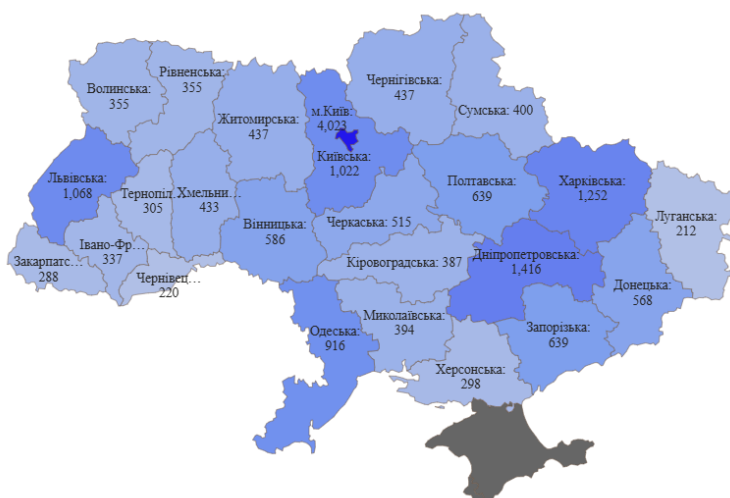


Рис. 4. Кількість середніх підприємств за регіонами в 2021 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [14]

У 2021 році розподіл середніх підприємств (як і малих) по регіонах України мав значні відмінності. Абсолютним лідером є м. Київ, де зосереджено 4 023 підприємства — у кілька разів більше, ніж у будь-якій іншій області. Серед регіонів найбільші показники демонструють Дніпропетровська, Харківська, Львівська та Київська область. Натомість найменшу кількість середніх підприємств зафіксовано у Луганській області, значна частина території якої тимчасово окупована з 2014 року. В Чернівецькій, Закарпатській областях також зафіксовано низьку присутність середніх підприємств, що відображає нижчий рівень економічного розвитку та інвестиційної привабливості цих територій до початку повномасштабного вторгнення.

У 2024 році кількість середніх підприємств в Україні суттєво знизилася, що відображає як загальний вплив війни, так і наслідки тимчасової окупації окремих територій. Лідером за кількістю підприємств залишився Київ, однак їхня чисельність зменшилась порівняно з 2021 роком. Серед областей найбільші показники мають Дніпропетровська, Львівська, Харківська та Київська область, що свідчить про збереження ділової активності у відносно безпечних чи економічно потужних регіонах.

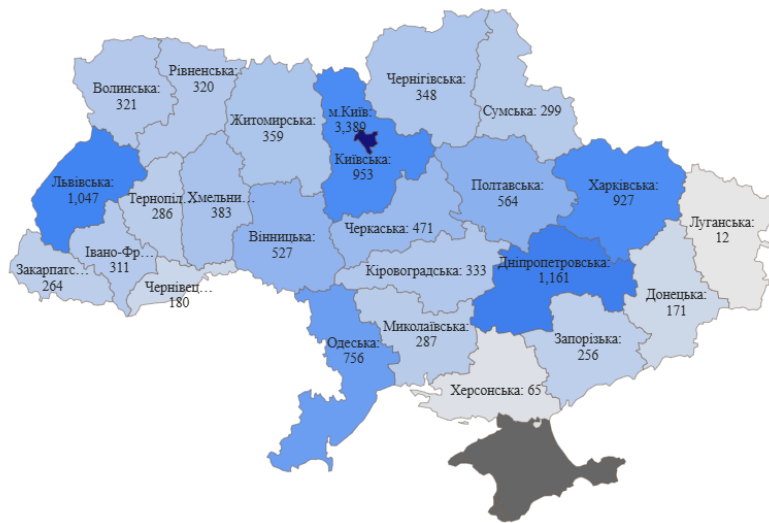


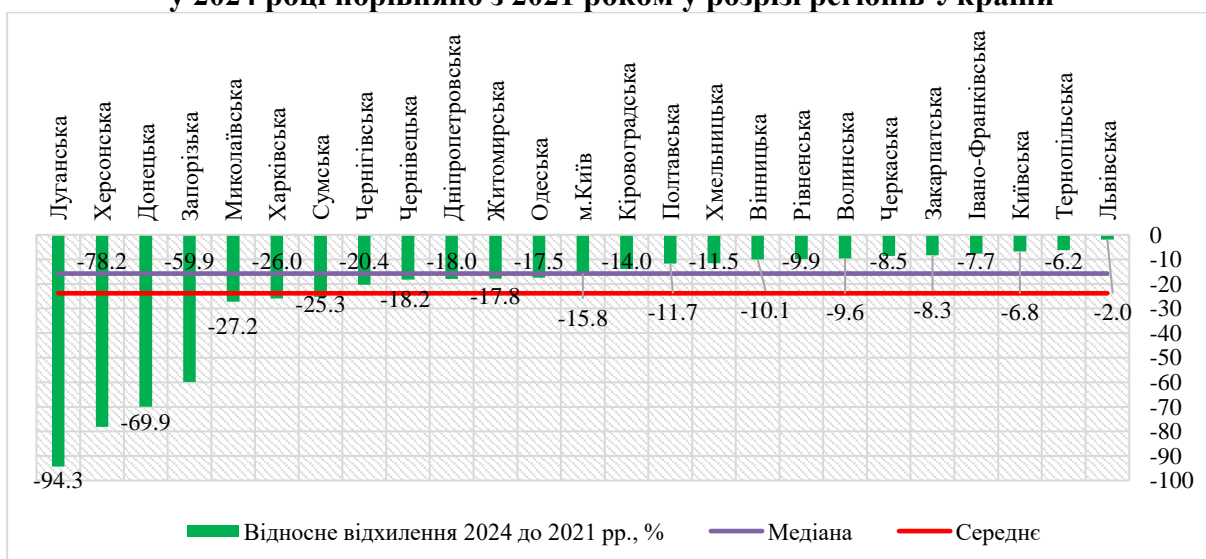
Рис. 5. Кількість середніх підприємств за регіонами в 2024 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [15]

Найбільші втрати зафіксовані у східних і південних областях: Луганська, Донецька та Херсонська, що пов'язано з бойовими діями та окупацією. Також значно скоротилася кількість підприємств у Запорізькій та Миколаївській областях. У західних регіонах, навпаки, зберігся відносно стабільний рівень діяльності бізнесу, що частково пояснюється релокацією підприємств із зон активних бойових дій. Загалом, дані 2024 року відображають територіальну нерівномірність розвитку середнього бізнесу та сильний негативний вплив війни на економіку східних і південних регіонів України.

Наостанок розглянемо відносне відхилення кількості середніх підприємств у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України. Дані наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### Відносне відхилення кількості середніх підприємств у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України



Джерело: Побудовано автором за даними [14] та [15]

За результатами аналізу відносного відхилення кількості середніх підприємств у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України можна зробити наступні висновки. Найбільше скорочення спостерігається у Луганській (–94,3%), Херсонській (–78,2%) та Донецькій (–69,9%) областях, що зумовлено активними бойовими діями та тимчасовою окупацією територій. Значні втрати також зафіксовані у Запорізькій (– 59,9%) та Миколаївській (–26,0%) областях. Більш помірне скорочення характерне для відносно безпечніших регіонів: від (–20%) до (–10%) у Чернігівській, Дніпропетровській, Житомирській, Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій та інших областях. Найменші втрати відзначаються у Львівській (–2,0%), Тернопільській (–6,2%) та Київській (–6,8%) областях, що свідчить про відносну стійкість бізнес-середовища на заході країни.

Загалом середнє відхилення по Україні становить –23,79%, а медіанне значення (–15,76%), що підтверджує загальну тенденцію до зменшення кількості середніх підприємств, але з різною інтенсивністю залежно від близькості до зони бойових дій.

Наступний етап дослідження передбачає аналіз кількості зайнятих працівників на малих та середніх підприємствах за регіонами. Розпочнемо з аналізу кількості зайнятих працівників на малих підприємствах у 2021 році. Графічне відображення кількості зайнятих працівників на малих підприємствах у 2021 році подано на рис. 6. По аналогії з попереднім показником, для зручності сприйняття даних використано колірну градацію: зі збільшенням кількості зайнятих інтенсивність синього кольору зростає. Дані представлено в кількості осіб.

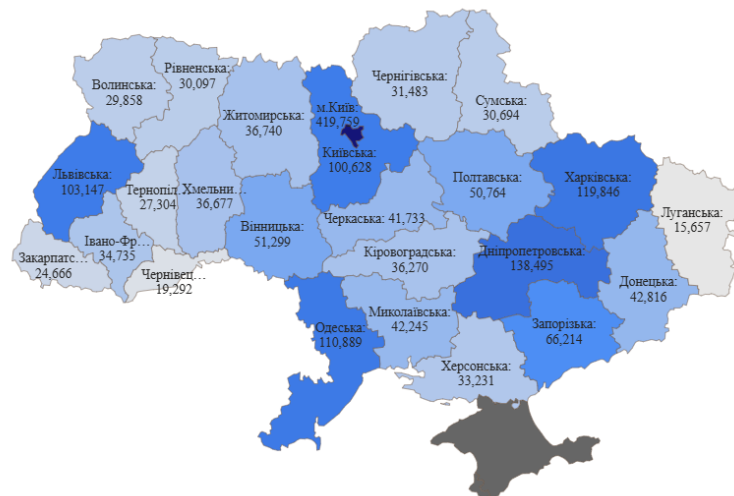


Рис. 6. Кількості зайнятих працівників на малих підприємствах у 2021 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [16]

Найбільша концентрація зайнятих спостерігається у м. Київ ~420 тис. осіб, що значно перевищує показники інших регіонів. Серед областей лідирують Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Київська та Львівська. Значно нижчі значення зафіксовані у західних та північних областях, зокрема в Чернівецькій та Закарпатській. У Луганській та Донецькій областях показники суттєво знижені через тимчасову окупацію частини територій. Загалом підтверджується виразна регіональна нерівномірність розвитку малого бізнесу: найбільша активність характерна для столиці та великих індустріальних центрів, тоді як периферійні області та найбільш постраждалі від війни мають нижчі масштаби підприємницької діяльності.

Далі розглянемо кількість зайнятих працівників на малих підприємствах у 2024 році.

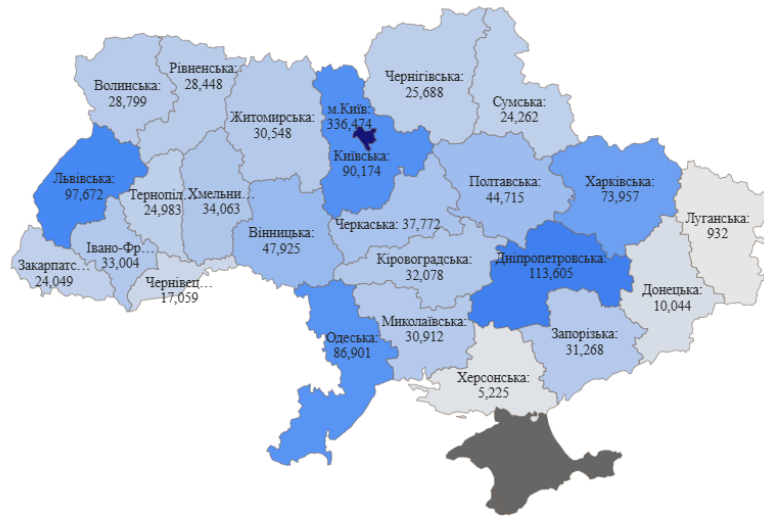


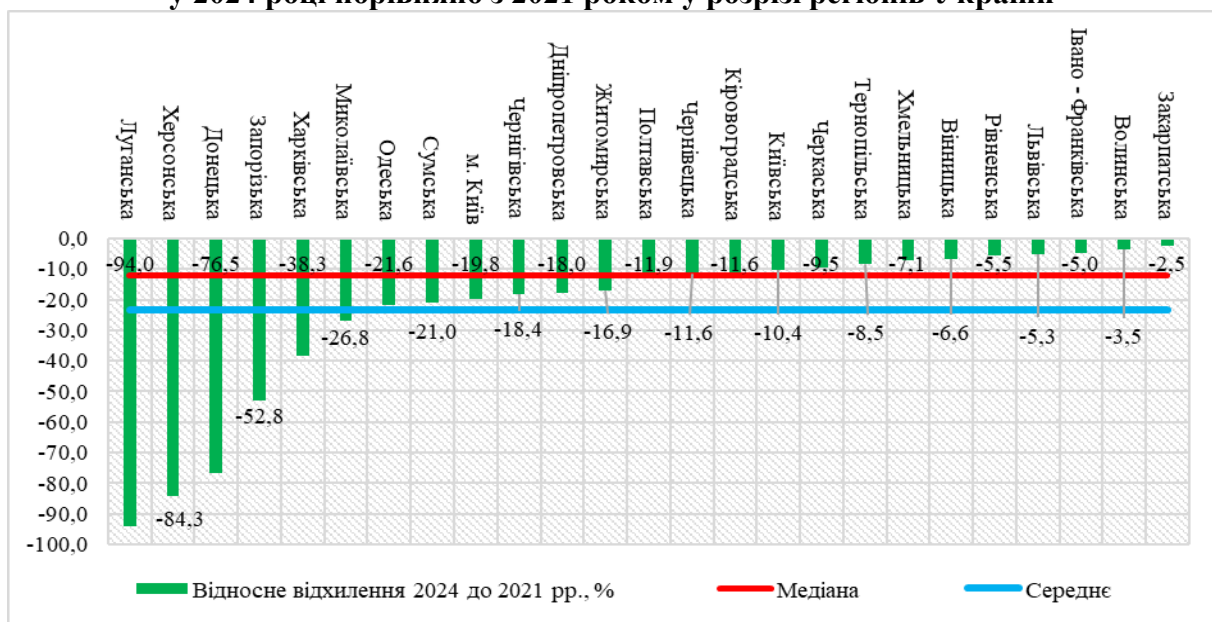
Рис. 7. Кількості зайнятих працівників на малих підприємствах у 2024 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [1]

Як і в 2021 році, найбільша кількість працівників зосереджена у м. Київ ~335 тис. осіб, що підтверджує провідну роль столиці у збереженні підприємницької активності навіть під час воєнних викликів. Водночас значна частина територій, особливо на сході та півдні країни, демонструє різке скорочення зайнятих. Так, у Херсонській області показник становить лише 5,225 осіб, у Донецькій — 10,044, а в Луганській — лише 932 особи. Це підкреслює не лише регіональну нерівномірність, а й прямий вплив воєнних дій на зайнятість населення.

Наступний етап аналізу передбачає розгляд відносного відхилення кількості зайнятих працівників на малих підприємствах у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України. Дані наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Відносне відхилення кількості зайнятих працівників на малих підприємствах у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України



Джерело: Побудовано автором за даними [1] та [16]

Загальна тенденція свідчить про значне скорочення показників практично в усіх регіонах країни. Середнє значення становить  $(-23,5\%)$ , а медіанне —  $(-11,9\%)$ , що демонструє глибокий загальнонаціональний спад.

Найбільші втрати зафіксовані в областях, що найбільше постраждали від війни: Луганська область показує критичне зменшення на  $(-94,0\%)$ , Херсонська —  $(-84,3\%)$ , Запорізька —  $(-52,8\%)$ , Донецька —  $(-76,5\%)$ . Це є прямим наслідком бойових дій, окупації та зменшення кількості підприємств.

Менш різке, але все ж відчутне скорочення спостерігається у центральних та північних областях: Київська  $(-11,6\%)$ , Полтавська  $(-11,9\%)$ , Житомирська  $(-16,9\%)$ , Сумська  $(-21,0\%)$  та інші. Водночас у низці західних областей втрати відносно невеликі: Закарпатська  $(-2,5\%)$ , Івано-Франківська  $(-5,0\%)$ , Волинська  $(-5,5\%)$ . Таким чином, дані підтверджують, що найбільший спад зайнятості у малому бізнесі зосереджений у регіонах із високим рівнем воєнної загрози, тоді як західні області зберегли відносну стійкість.

На наступному етапі дослідження проаналізуємо кількість зайнятих працівників на середніх підприємствах. На рис. 8 наведено кількість зайнятих працівників на середніх підприємствах у 2021 році. Дані для Луганської та Чернівецької областей відсутні.

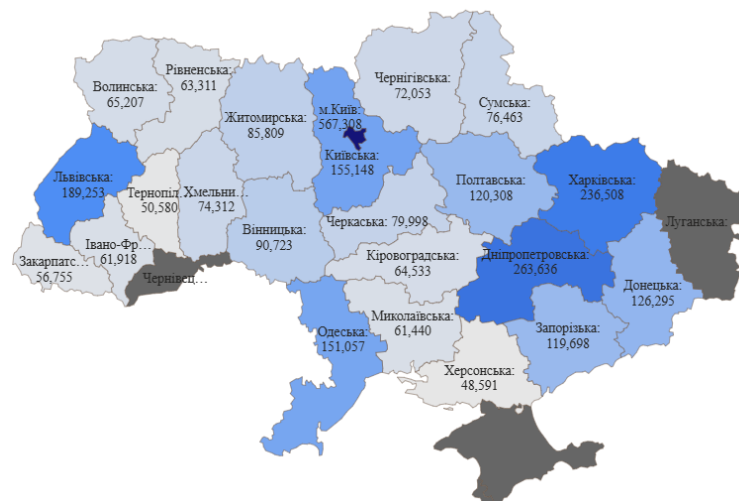


Рис. 8. Кількості зайнятих працівників на середніх підприємствах у 2021 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [16]

Найбільша концентрація зафіксована у м. Київ. Високі показники, вже традиційно, спостерігаються у Дніпропетровській, Харківській, Львівській, Київській, Одеській та Донецькій областях. Менші показники мають південні та західні регіони. Таким чином, у 2021 році зайнятість на середніх підприємствах була найбільшою у столиці та промислово розвинених регіонах Сходу й Центру України, тоді як західні та південні області характеризувалися нижчими значеннями.

На рис. 9 наведено кількість зайнятих працівників на середніх підприємствах у 2024 році. Найбільша концентрація працівників залишається у м. Київ. Серед областей лідирують Дніпропетровська, Львівська, Харківська, Київська та Одеська. Це регіони, які або перебувають у відносно безпечнішій зоні (як Львівська чи Київська області), або ж виконують критично важливі функції для економіки та оборони держави (Дніпропетровська, Харківська).

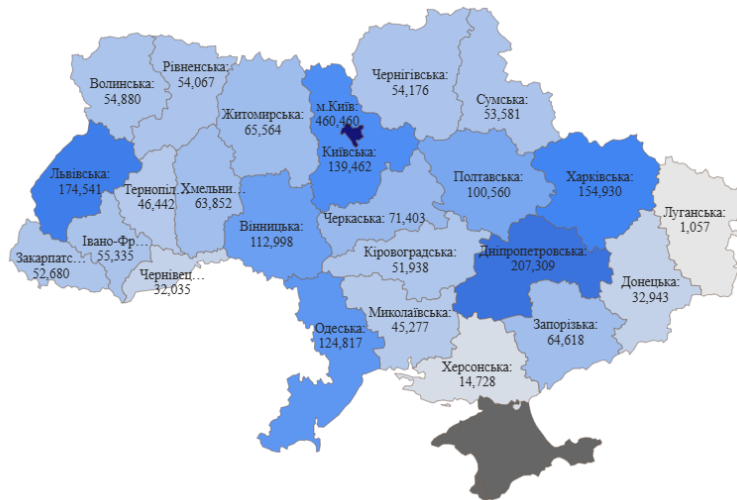


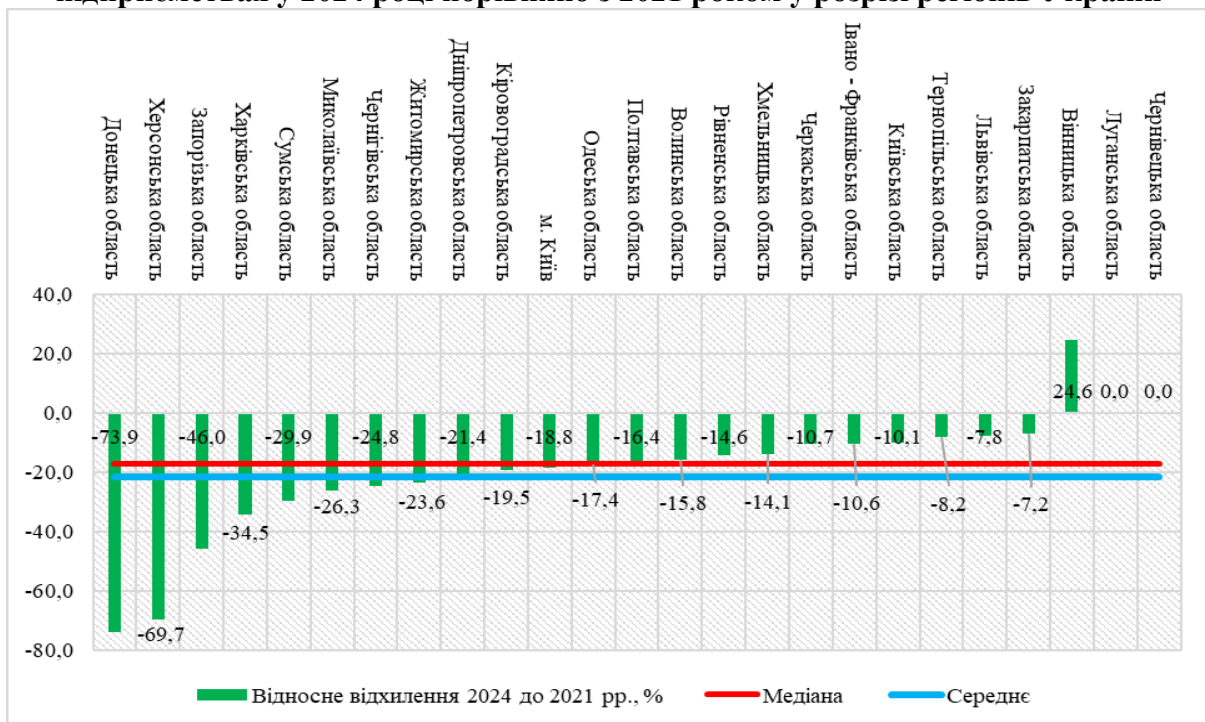
Рис. 9. Кількості зайнятих працівників на середніх підприємствах у 2024 році  
Джерело: Побудовано автором за даними [1]

Середній рівень зайнятості демонструють Вінницька, Полтавська, Черкаська та низка інших областей Центральної України, що стали опорними територіями для переміщених підприємств і робочої сили. Разом з тим на карті чітко видно наслідки війни. У прифронтових і тимчасово окупованих регіонах показники різко скоротились.

Наостанок проаналізуємо відносне відхилення кількості зайнятих працівників на середніх підприємствах у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України. Дані наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**Відносне відхилення кількості зайнятих працівників на середніх підприємствах у 2024 році порівняно з 2021 роком у розрізі регіонів України**



Джерело: Побудовано автором за даними [1] та [16]

Загальна динаміка свідчить про негативний тренд: середнє скорочення становить (-21,6 %), а медіанне — (-17,4%). Це означає, що більш ніж половина областей втратили від 10 до 20 % зайнятих у середньому бізнесі. Найбільших втрат зазнали Донецька та Херсонська області. Значне скорочення також у Запорізькій та Харківській областях — регіонах, які перебувають у зоні постійних воєнних загроз.

Більшість центральних та північних областей демонструють зниження на рівні від (-10 %) до (-25 %). Це характерно для Черкаської, Полтавської, Київської, Хмельницької та низки інших регіонів. Такі значення свідчать про часткову стійкість підприємств, хоча загальний рівень зайнятості знизився. Найбільш позитивна динаміка відзначена у Вінницькій області (+24,6 %), що можна пояснити переміщенням бізнесу та працівників у відносно безпечні західні регіони.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Результати дослідження показали, що у 2021–2024 роках сектор МСП України зазнав глибокої трансформації під впливом соціально-економічних та безпекових факторів. Якщо у 2021 році визначальним чинником були наслідки пандемії COVID-19, то у 2022–2024 роках ключову роль відіграла повномасштабна війна росії проти України. Вона спричинила різке скорочення кількості підприємств і зайнятого населення, особливо у східних та південних регіонах, де підприємницька активність фактично була паралізована. Водночас центральні й західні області стали стійкішими, частково завдяки релокації бізнесу та підтримці міжнародних програм.

Порівняльний аналіз засвідчив, що скорочення кількості підприємств у середньому становило близько 26 % для малих та майже 24 % для середніх підприємств. Рівень зайнятості також знизився більш ніж на 20 %, що прямо вплинуло на доходи населення та податкові надходження. Таким чином, МСП виявилися уразливими до зовнішніх шоків, але водночас продемонстрували здатність до адаптації в умовах кризи.

Ключовими компенсаторними факторами стали державна та міжнародна підтримка: програми кредитування, гранти, податкові пільги, заходи з релокації бізнесу. Водночас зберігається низка структурних проблем: обмежений доступ до фінансів, дефіцит робочої сили, нерівномірність регіонального розвитку.

Подальші дослідження мають зосереджуватися на моніторингу відновлення МСП у післявоєнний період, оцінці ефективності політик підтримки, аналізі інноваційної та експортної активності підприємств. Важливим напрямом є вивчення можливостей європейської інтеграції, розвитку цифровізації, зеленої економіки та зміцнення людського капіталу. Комплексний підхід до цих питань стане запорукою формування стійкого підприємницького середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. (2024). Держстат України. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/kz\\_24.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kz_24.xlsx)

2. Кількість зайнятих працівників на підприємствах з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства по регіонах. (2024). Держстат України. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/kz\\_24\\_reg.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kz_24_reg.xlsx)

3. Çöreçioğlu, S., Musayeva, T., Horuz, D., & Molnar, M. (2021). The effect Syrian war on the trade and the role of SME development organization. *Studia Mundi - Economica*, 8(3), 105–116. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2021.08.03.105-116>

4. Akkad, B. A., & Mouselli, S. (2023). Syrian SMEs in times of COVID-19 pandemic: Challenges, adaptation, and policy measures. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(3), 142. <https://doi.org/10.3390/jrfm16030142>

5. Wick, L., & Ayrinhac, A. (2022). The Ukraine war and the consequences for Germany's regions: Challenges and opportunities using the example of small and medium-sized businesses. *European View*, 178168582211324. <https://doi.org/10.1177/17816858221132443>
6. Pencarelli, T., Cesaroni, F., & DeMartini, P. (2022). Italian SMEs and new scenarios in the current geopolitical turmoil. *Piccola Impresa Small Business*, 1, 12–16. <https://doi.org/10.14596/pisb.3436>
7. Loiko, V., & Aleksandrov, B. (2023). Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), 228–237. <https://doi.org/10.32750/2023-0119>
8. Ільчук, М. (2025). Фінансово-економічні інструменти оптимізації конкурентного потенціалу МСП Волинської області. *Академічні візії*, (47). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2164>
9. Olena Korohod. (2025). Current dynamics and obstacles facing small and medium-sized businesses in Ukraine amidst the war. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(9s), 10–23. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i9s.1132>
10. Syrtseva, S., Ivaniuk, U., Fedotova, I., Hurina, O., Dovzhyk, O., & Nazarenko, O. (2022). Innovative potential and development of Ukrainian small enterpris-es during the war (2022-2023). *Revista Amazonia Investiga*, 11(58), 222–232. <https://doi.org/10.34069/ai/2022.58.10.24>
11. Gavrysh, O., Gavrysh, I., Matiukhina, A., & Vasylets, I. (2024). The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*, 23(1), 18–29. <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні, Закон України № 996-XIV (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
13. "Обстеження робочої сили", Методологічні положення державного статистичного спостереження (2021) (Україна). <https://stat.gov.ua/sites/default/files/>
14. Кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікронідприємства по регіонах (2010-2023). (2024). Держстат України. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/kdp\\_roz\\_reg\\_10\\_20\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/kdp_roz_reg_10_20_ue.xlsx)
15. Кількість діючих підприємств за їх розмірами по регіонах (2024). (2025). Держстат України. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/kd\\_24\\_reg.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kd_24_reg.xlsx)
16. Кількість зайнятих працівників на підприємствах з розподілом на великі, середні, малі та мікронідприємства по регіонах (2010-2023). (2024). Держстат України. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/kzpp\\_roz\\_reg\\_10\\_20\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/kzpp_roz_reg_10_20_ue.xlsx)
17. Papík, M., & Papíková, L. (2022). Impacts of crisis on sme bankruptcy prediction models' performance. *Expert Systems With Applications*. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119072>
18. Salam, M., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 4(13). <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0274>
19. Serrasqueiro, Z., Leitão, J., & Smallbone, D. (2018). Small- and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.14>
20. Sharma, G. D., Kraus, S., Talan, A., Srivastava, M., & Theodoraki, C. (2023). Navigating the storm: The SME way of tackling the pandemic crisis. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00810-1>

**Leonid Konstantynovskiy**

PhD in Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities

Lecturer at the Department of Entrepreneurship, Trade, and Tourism Business

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kharkiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-6896-1997

e-mail: [leonid.konstantynovskyy@hneu.net](mailto:leonid.konstantynovskyy@hneu.net)**TRANSFORMATION OF SMES IN UKRAINE  
BASED ON DATA FROM 2021 AND 2024**

**Abstract.** The article is devoted to a comprehensive analysis of the transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine during the period 2021–2024, covering two radically different stages of the country's economic environment: the post-COVID-19 recovery period and the first three years of Russia's full-scale war against Ukraine. The study identifies key patterns in the changes of SME structures, analyzes regional specificities of these transformations, and determines the main factors affecting the resilience and adaptability of enterprises under crisis conditions. Based on a cause-and-effect model, the interrelations between the number of enterprises, employment levels, household incomes, demand, and overall business conditions are outlined, allowing an assessment of the systemic nature of changes in the sector. In 2021, SME development was primarily shaped by the consequences of the pandemic: declining demand, reduced business activity, and disruptions in logistics chains. Despite these challenges, the structure of entrepreneurship remained relatively stable, with a clear dominance of the capital city and major industrial centers. By 2024, the situation had changed dramatically. The war caused destruction of production and transport infrastructure, loss of markets, forced migration of labor, and temporary occupation of some regions. This led to a significant reduction in the number of operating enterprises and a decrease in employment, especially in the eastern and southern regions. The article argues that the transformation of SMEs in 2021–2024 is not only quantitative but also qualitative: enterprises are changing business models, implementing digitalization, diversifying supply chains, increasingly engaging external support, and seeking new markets. These processes form the foundation for future post-war recovery. Thus, the study demonstrates the depth and systemic nature of SME transformations amid global and national crises, emphasizes the sector's critical importance for economic stability, and outlines opportunities for its further development.

**Keywords:** employment; war for Ukraine's independence; quantitative indicators; socio-economic changes; cause-and-effect diagram.

**REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

1. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Number of employed workers at enterprises by type of economic activity, broken down by large, medium, small, and micro-enterprises. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/kz\\_24.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kz_24.xlsx) [in Ukrainian]
2. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Number of employed workers at enterprises, broken down by large, medium, small, and micro-enterprises by region*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/kz\\_24\\_reg.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kz_24_reg.xlsx) [in Ukrainian]
3. Çörekçioğlu, S., Musayeva, T., Horuz, D., & Molnar, M. (2021). The effect Syrian war on the trade and the role of SME development organization. *Studia Mundi - Economica*, 8(3), 105–116. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2021.08.03.105-116>
4. Akkad, B. A., & Mouselli, S. (2023). Syrian SMEs in times of COVID-19 pandemic: Challenges, adaptation, and policy measures. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(3), 142. <https://doi.org/10.3390/jrfm16030142>
5. Wick, L., & Ayrinhac, A. (2022). The Ukraine war and the consequences for Germany's regions: Challenges and opportunities using the example of small and medium-sized businesses. *European View*. <https://doi.org/10.1177/17816858221132443>
6. Pencarelli, T., Cesaroni, F., & De Martini, P. (2022). Italian SMEs and new scenarios in the current geopolitical turmoil. *Piccola Impresa Small Business*, 1, 12–16. <https://doi.org/10.14596/pisb.3436>
7. Loiko, V., & Aleksandrov, B. (2023). Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(11), 228–237. <https://doi.org/10.32750/2023-0119> [in Ukrainian]
8. Ilchuk, M. (2025). Financial and economic instruments for optimizing the competitive potential of SMEs in Volyn region. *Academic Visions*, (47). Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2164> [in Ukrainian]

9. Korohod, O. (2025). Current dynamics and obstacles facing small and medium-sized businesses in Ukraine amidst the war. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(9s), 10–23. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i9s.1132>
10. Syrtseva, S., Ivaniuk, U., Fedotova, I., Hurina, O., Dovzhyk, O., & Nazarenko, O. (2022). Innovative potential and development of Ukrainian small enterprises during the war (2022-2023). *Revista Amazonia Investiga*, 11(58), 222–232. <https://doi.org/10.34069/ai/2022.58.10.24>
11. Gavrysh, O., Gavrysh, I., Matiukhina, A., & Vasylets, I. (2024). The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*, 23(1), 18–29. <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). *On accounting and financial reporting in Ukraine*: Law of Ukraine No. 996-XIV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]
13. State Statistics Service of Ukraine. (2021). *Methodological provisions of the state statistical observation "Labour Force Survey"*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/sites/default/files/> [in Ukrainian]
14. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Number of active enterprises by size, broken down by large, medium, small, and micro-enterprises by region (2010-2023)*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/kdp\\_roz\\_reg\\_10\\_20\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/kdp_roz_reg_10_20_ue.xlsx) [in Ukrainian]
15. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Number of active enterprises by size by region (2024)*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/kd\\_24\\_reg.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kd_24_reg.xlsx) [in Ukrainian]
16. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Number of employed workers at enterprises, broken down by large, medium, small, and micro-enterprises by region (2010-2023)*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/kzpp\\_roz\\_reg\\_10\\_20\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/kzpp_roz_reg_10_20_ue.xlsx) [in Ukrainian]
17. Papík, M., & Papíková, L. (2022). Impacts of crisis on sme bankruptcy prediction models' performance. *Expert Systems With Applications*. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119072>
18. Salam, M., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 4(13). <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0274>
19. Serrasqueiro, Z., Leitão, J., & Smallbone, D. (2018). Small- and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.14>
20. Sharma, G. D., Kraus, S., Talan, A., Srivastava, M., & Theodoraki, C. (2023). Navigating the storm: The SME way of tackling the pandemic crisis. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00810-1>

**Стаття надійшла до редакції 24.10.25**

**Рецензовано 07.11.25**

**Опубліковано 21.11.2025 р.**



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.