

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>

УДК 65.012.6:334.72

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ

INNOVATIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF SMALL TA MEDIUM BUSINESS

Рачинська Галина Василівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5678-4172>**Дмитровська Вероніка Степанівна**кандидат економічних наук, доцент,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5696-2792>**Галуцак Ірина Євгенівна**доктор педагогічних наук, професор,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9445-6348>**Rachynska Halyna**

Lviv Polytechnic National University

Dmytrovska Veronika, Halushchak Iryna

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Малий та середній бізнес (МСБ) є ключовим стовпом економіки, проте їхня успішність часто обмежена недостатнім управлінням та не адаптованістю до швидкозмінного середовища. У цьому контексті інноваційний підхід до управління МСБ набуває особливого значення, адже він дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та ефективно адаптуватися до змін. Проблема полягає в необхідності розробки та впровадження інноваційних підходів до управління МСБ з метою забезпечення їхньої стабільності та зростання. У цьому контексті виникає потреба у дослідженні методів та стратегій інноваційного управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності МСБ. Метою дослідження є систематизація та аналіз існуючих підходів до інноваційного управління МСБ, виявлення їхніх переваг та недоліків, а також розробка рекомендацій щодо практичного впровадження інноваційних стратегій на підприємствах даного сегменту. Об'єктом дослідження є процес управління МСБ, а предметом – інноваційні підходи до цього процесу, включаючи стратегії, методи та інструменти. У дослідженні використано аналіз наукової літератури, емпіричні дослідження та спостереження за практичним впровадженням інновацій у реальних умовах функціонування МСБ. Також використовувалися інтерв'ю зі спеціалістами та аналіз фінансових показників підприємств. Виконано аналіз сучасних тенденцій управління МСБ, виявлено основні виклики, з якими зіштовхуються підприємства цього сегменту. Також проаналізовано інноваційні підходи до управління, виявлено їхні переваги та недоліки, та запропоновано рекомендації щодо їхнього практичного впровадження. Висновком дослідження є те, що інноваційний підхід до управління МСБ може значно підвищити їхню конкурентоспроможність та стабільність. Для практичного впровадження результатів дослідження рекомендується підтримка державної політики щодо стимулювання інноваційних процесів у МСБ, надання підтримки та консультацій з питань інноваційного розвитку, а також розвиток співпраці між науково-дослідними установами та підприємствами для сприяння впровадженню новаторських рішень.

Ключові слова: інновації, управління, малий та середній бізнес, конкурентоспроможність, сучасні виклики.

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are a crucial pillar of the economy, yet their success is often limited by inadequate management and inability to adapt to rapidly changing environments. In this context, an innovative approach to SME management becomes particularly significant as it enables enterprises to remain competitive and effectively adapt to change. The problem lies in the necessity of developing and implementing

innovative management approaches for SMEs to ensure their stability and growth. Consequently, there arises a need to investigate methods and strategies of innovative management aimed at enhancing the competitiveness of SMEs. The aim of this research is to systematize and analyze existing approaches to innovative management of SMEs, identify their advantages and disadvantages, and develop recommendations for the practical implementation of innovative strategies in enterprises within this segment. The object of the research is the process of managing SMEs, and the subject is innovative approaches to this process, including strategies, methods, and tools. The research utilized analysis of scientific literature, empirical studies, and observations of the practical implementation of innovations in the functioning of SMEs. Interviews with specialists and analysis of financial indicators of enterprises were also employed. The author conducted an analysis of contemporary trends in SME management, identified the main challenges faced by enterprises in this segment, and examined innovative management approaches, identifying their advantages and disadvantages, and proposed recommendations for their practical implementation. The conclusion of the research is that an innovative approach to SME management can significantly enhance their competitiveness and stability. For the practical implementation of the research results, support of state policy to stimulate innovation processes in SMEs is recommended, along with providing support and consultations on innovation development, and fostering collaboration between research institutions and enterprises to facilitate the implementation of innovative solutions.

Keywords: innovation, management, small and medium business, competitiveness, modern challenges.

Постановка проблеми. У сучасному світі малий та середній бізнес (МСБ) є не лише економічним двигуном, але й основою інноваційного розвитку. Проте, не зважаючи на їхню важливість, МСБ часто зіштовхуються з рядом проблем, пов'язаних з нестабільністю ринкових умов, обмеженими ресурсами та недостатньою ефективністю управління. Однією з ключових проблем, яка стоїть перед МСБ, є необхідність впровадження інноваційних підходів до управління з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості у сучасних умовах.

Сучасні тренди та тенденції демонструють, що розвиток технологій, зміни в споживчих уподобаннях, а також глобалізація ринків створюють нові виклики для МСБ. Згідно з даними Європейської Комісії, понад 90% підприємств у Європейському Союзі є МСБ, які створюють близько 70% робочих місць та відіграють ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку. Однак лише 50% МСБ в ЄС заявляють, що використовують інновації у своїй діяльності, що свідчить про необхідність активного стимулювання інноваційного процесу. На основі цього аналізу можна сформулювати гіпотезу, що впровадження інноваційних підходів до управління МСБ допоможе підприємствам не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійкий розвиток у сучасних умовах економічної нестабільності.

Аналіз літературних джерел. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, S. Chatterjee, R. Chaudhuri, D. Vrontis, and A. Galati, E. W. Mainardes, G.P.d.O. Cisneiros, C.J.T. Macedo and A.d.A. Durans, A. Ylä-Kujala, K. Kouhia-Kuusisto,

T. Ikäheimonen, T. Laine and T. Kärri, K. Yawised, D. Apasrawirote, M. Chatrangsang and P. Muneesawang, A.E. Akgün and V. Polat, S. Massa, M.C. Annosi, L. Marchegiani and A. Messeni Petruzzelli, R. Nagori, M. Holopainen, M. Saunila and J. Ukko, S. Beghini, I.M. Oro, G. Tonial and I.B. Dalbosco, E.A. Biea, E. Dinu, A. Bunica and L. Jerdea, P. Wyer, A. Koumproglou and S. Bowman Bodenchuk, L., & Liganenko, I., Рекуненко, І., Бондаренко, А., & Кобушко, Я., Кириченко, О. [1–14] та інші автори.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація та аналіз існуючих підходів до інноваційного управління малим та середнім бізнесом, виявлення їхніх переваг та недоліків, а також розробка рекомендацій щодо практичного впровадження інноваційних стратегій на підприємствах даного сегменту.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасні тренди та тенденції у розвитку МСБ, що впливають на необхідність впровадження інноваційних підходів до управління.

2. Вивчити та систематизувати наукові дослідження та публікації щодо інноваційного управління МСБ, зокрема виявити ключові тенденції та успішні практики.

3. Проаналізувати інноваційні стратегії та методи управління МСБ на основі практичних прикладів та емпіричних досліджень.

4. Сформулювати рекомендації для МСБ щодо впровадження інноваційних підходів у свою діяльність з метою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тренди у розвитку МСП зму-

шують їх власників та менеджерів переглядати свої стратегії та підходи до управління. Одним з таких трендів є стрімке зростання технологічних можливостей та їх вплив на бізнес-процеси. Розвиток інтернет-технологій, штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації створює нові можливості для МСП у сферах ефективності, маркетингу, зв'язку з клієнтами та управління в цілому [1].

Другим важливим трендом є зміна у споживчих уподобаннях та очікуваннях споживачів. Зростає попит на персоналізовані послуги, швидкість обслуговування та екологічно чисті продукти. Ці зміни ставлять підприємствам перед завданням швидко реагувати на зміни у попиті та пристосовувати свою діяльність до вимог ринку. Також варто відзначити зростання конкуренції в бізнесі, особливо у віртуальному просторі. З поширенням електронної комерції та онлайн-платформ збільшується кількість учасників ринку, що вимагає від МСП постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг, а також зміцнення їхньої унікальності та конкурентоспроможності. Крім того, у сучасному світі набуває актуальності питання сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Суспільна свідомість щодо проблем збереження довкілля, соціальної відповідальності та етичного бізнесу зростає, тому МСП повинні уважно враховувати ці аспекти у своїй діяльності та управлінні.

Загалом, ці тренди та тенденції свідчать про те, що для МСП стає необхідним активне впровадження інноваційних підходів до управління. Використання передових технологій, адаптація до змін у споживчому попиті, розробка сталого бізнесу та зміцнення конку-

рентоспроможності – ключові завдання для успішного функціонування МСП у сучасному економічному середовищі [2].

Інноваційні підходи охоплюють широкий спектр стратегій та методів, спрямованих на розвиток та удосконалення діяльності підприємств. Всі типи інноваційних підходів можуть бути використані підприємствами для підвищення їхньої конкурентоспроможності та стабільності на ринку – рис. 1.

Наукові дослідження та публікації в галузі інноваційного управління МСП широко досліджуються та систематизуються у відповідних академічних журналах та публікаціях. Однією з ключових тенденцій, виявлених у цих дослідженнях, є зростання уваги до ролі інновацій у підтримці конкурентоспроможності та стійкості МСП. Дослідники акцентують на необхідності постійної адаптації та впровадження нововведень для забезпечення успіху на ринку [4].

Ще однією важливою тенденцією є розвиток концепцій та моделей інноваційного управління специфічна для МСП. Дослідники виявляють особливості цих підприємств у контексті обмежених ресурсів та потреби у гнучких підходах до впровадження інновацій, що виходить за межі традиційних моделей корпоративного управління – табл. 1.

Успішні практики інноваційного управління МСП часто базуються на використанні агільних методологій та підходів. Дослідники визначають ефективні стратегії управління процесом інновацій, включаючи створення сприятливого середовища для творчості, заохочення інноваційної культури серед персоналу та розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами [10].

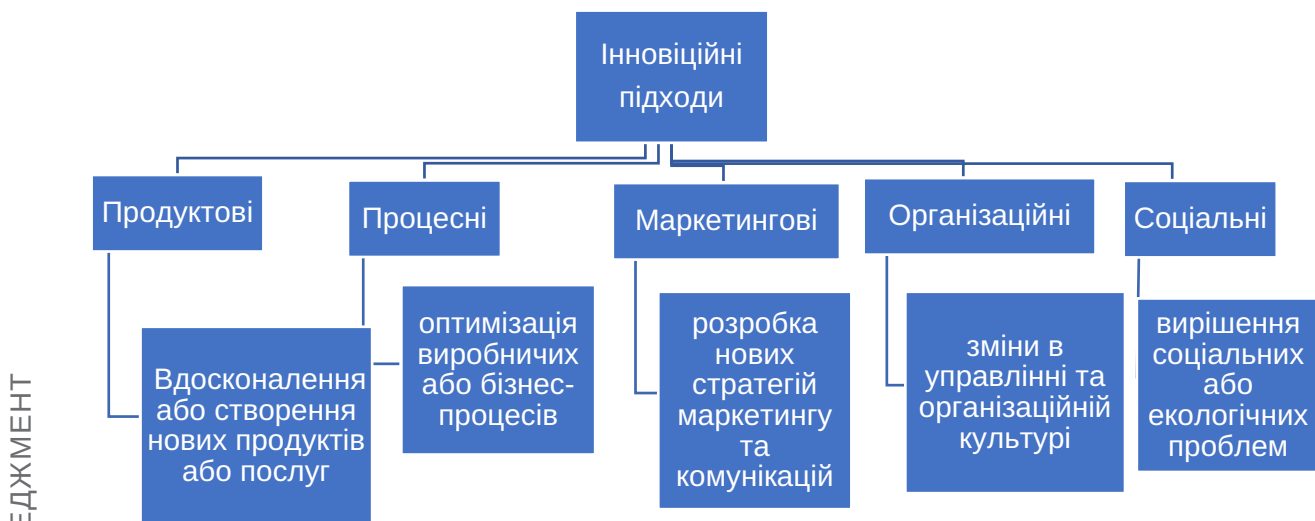


Рис. 1. Види інноваційних підходів у сфері МСП

Джерело: [3]

Таблиця 1

**Комплексний огляд компонентів інноваційного управління,
прикладів їх застосування у сфері МСП та унікальності підходів до цих компонентів
у контексті невеликих підприємств**

Компоненти інноваційного управління	Приклади у сфері МСП	Унікальність для МСП
Створення сприятливого середовища для творчості [5]	Організація хакатонів та інноваційних лабораторій для співробітників МСП	Специфічність програм та заходів для стимулювання інноваційної активності у невеликих підприємств
Заохочення інноваційної культури серед персоналу [6]	Введення системи преміювання за ідеї та внесок у розвиток інновацій	Адаптація заохочувальних механізмів до специфіки МСП
Розвиток партнерських відносин [7]	Співпраця з університетами та дослідницькими центрами для спільної розробки продуктів	Специфічність форм партнерства у сфері МСП
Використання інструментів та технологій [8]	Впровадження хмарних сервісів для оптимізації бізнес-процесів	Адаптація інноваційних технологій до потреб та можливостей МСП
Навчання та розвиток персоналу [9]	Створення спеціалізованих навчальних курсів та тренінгів для співробітників у сфері інновацій	Належне урахування потреб у навчанні укладеним у розвиток МСП

Додатково, дослідження показують, що успішні МСП активно використовують інструменти та технології, спрямовані на стимулювання інновацій, такі як цифрові платформи, хмарні сервіси, Big Data аналітика та інші. Впровадження цих інструментів дозволяє підприємствам забезпечити ефективне управління процесами та ресурсами, а також швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Наукові дослідження також підкреслюють важливість навчання та розвитку персоналу у контексті інноваційного управління. Успішні МСП вкладають у навчання свого персоналу, створюючи спеціальні програми та курси для розвитку навичок у сфері інновацій та відповідного управління. У контексті інноваційного управління малим та середнім бізнесом навчання та розвиток персоналу виявляються ключовими факторами для досягнення конкурентної переваги та стабільного росту. Ефективна команда, що володіє актуальними знаннями та навичками, може стати катализатором для впровадження новаторських ідей та стратегій у практику ділової діяльності. Навчання персоналу дозволяє адаптувати підприємство до швидкозмінюючогося економічного середовища, вдосконалювати процеси виробництва, підвищувати якість продукції та обслуговування, а також сприяє

розвитку креативних та інноваційних рішень. Таким чином, інвестування у навчання та розвиток персоналу стає стратегічним пріоритетом для малих та середніх підприємств, що прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток у сучасному бізнес-середовищі [11].

Інноваційні стратегії та методи управління малими та середніми підприємствами є ключовими факторами їх успішності та стійкості на ринку. Однією з таких стратегій є активне використання технологій. Наприклад, компанія Airbnb змогла революціонізувати галузь гостьового ринку, використовуючи цифрову платформу для обміну житлом. Цей підхід дозволив їй швидко здобути популярність та відмінитися на ринку, показуючи, як використання технологій може перетворити МСБ на масштабні підприємства. Іншою важливою стратегією є створення партнерських відносин. Наприклад, невеликий виробник меблів може встановити партнерські відносини з дизайнерами інтер'єру або архітекторами для спільного розроблення та продажу унікальних продуктів. Це дозволяє МСБ отримати доступ до нових ринків та клієнтів, залучити нові ідеї та вміння, та збільшити свій обсяг продажів. Поряд з цим, ефективне використання інноваційних методів управління, таких як агільний метод, може значно покращити результатив-

ність МСБ. Наприклад, розробник програмного забезпечення може використовувати агільний метод для швидкого впровадження змін у продукцію відповідно до зміни вимог клієнтів. Цей підхід дозволяє МСБ бути гнучкими та реагувати на зміни на ринку швидко та ефективно. Крім того, інноваційне управління може включати в себе розробку інноваційних продуктів та послуг. Наприклад, невелика кав'ярня може пропонувати унікальні смаки кави або спеціальні кавові суміші, що привертають нових клієнтів та стимулюють зростання продажів [12].

Деякі МСБ також успішно впроваджують стратегію диференціації. Наприклад, ресторан може спеціалізуватися на екзотичній кухні або високій якості обслуговування, що дозволяє йому виділитися серед конкурентів та залучити нових клієнтів. Стратегія диференціації в управлінні малим та середнім бізнесом є важливим інструментом для досягнення конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія полягає в створенні і утриманні унікальної пропозиції для споживачів, яка відрізняється від продуктів або послуг конкурентів. Малі та середні підприємства можуть використовувати різні методи диференціації, такі як інновації в продукції, висока якість, індивідуалізоване обслуговування або відмінний дизайн. Застосування цієї стратегії дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, залучати цільові аудиторії та забезпечувати стійкий ріст прибутковості в умовах конкуренції [13].

Наукові дослідження та емпіричні дослідження підтверджують, що інноваційні стратегії та методи управління допомагають МСБ зберігати конкурентну перевагу та забезпечувати стабільний розвиток у сучасному бізнес-середовищі. Успішні приклади інноваційного управління ілюструють не лише можливості, а й необхідність впровадження інновацій для досягнення успіху у сфері МСБ. Управління малим та середнім бізнесом стає все більш інноваційним, спираючись на новаторські підходи та стратегії для досягнення конкурентної переваги. Одним із успішних прикладів інноваційного управління є впровадження технологічних інновацій у виробництві та маркетингу продукції. Наприклад, використання сучасних інформаційних систем для автоматизації виробничих процесів та оптимізації ланцюга постачання може значно підвищити ефективність підприємства та знизити витрати. Крім того, успішним прикладом може бути здійснення продуктивних інновацій, які відпо-

відають змінюваним потребам споживачів та дозволяють підприємству відмежуватися від конкурентів на ринку. Такі інноваційні підходи в управлінні сприяють розвитку та зміцненню позицій малих та середніх підприємств у світовій економіці [14].

Отже, для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку, МСБ можуть впроваджувати наступні інноваційні підходи:

1. Активне вивчення ринку та конкурентів. Рекомендується постійно відстежувати тенденції ринку та дії конкурентів. Це дозволить МСБ адаптувати свою стратегію та виробити до змін у вимогах споживачів та конкурентному середовищі.

2. Створення інноваційної культури. Важливо виробити серед персоналу відкрите мислення та стимулювати їх до пропозиції нових ідей та рішень. Інноваційна культура в організації сприяє пошуку новаторських шляхів вирішення проблем та вдосконаленню процесів.

3. Інвестування у дослідження та розвиток. МСБ можуть розвивати свої технології та продукти, інвестуючи у дослідження та розвиток. Це допоможе створити конкурентні переваги та підвищити якість виробів.

4. Співпраця зі стартапами та інноваційними компаніями. МСБ можуть здійснювати партнерство зі стартапами та інноваційними компаніями для спільного розвитку та впровадження нових технологій та ідей.

5. Фокус на клієнтів. Важливо зосередитися на потребах та очікуваннях клієнтів та постійно працювати над вдосконаленням продуктів та послуг. Розуміння потреб ринку допоможе МСБ стати більш конкурентоспроможними.

6. Креативні маркетингові стратегії. Впровадження новаторських маркетингових стратегій та просування продуктів та послуг може вирізняти МСБ на ринку та привертати нових клієнтів.

Застосування цих рекомендацій дозволить МСБ стати більш стабільними та конкурентоспроможними на ринку, забезпечуючи їхнє успішне функціонування у довгостроковій перспективі.

Висновки та пропозиції. У контексті сучасних трендів у розвитку малих та середніх підприємств, стає очевидною необхідність впровадження інноваційних підходів у їхнє управління. Аналіз показує, що ринкове середовище постійно змінюється, вимагаючи від МСБ швидкого реагування та постійного

удосконалення. Саме інноваційність стає ключовим чинником успіху, дозволяючи МСБ адаптуватися до нових умов та займати конкурентні позиції на ринку.

Вивчення наукових досліджень та публікацій у сфері інноваційного управління МСБ дозволило систематизувати ключові тенденції та успішні практики. Зокрема, виявлено, що МСБ, які активно використовують інноваційні стратегії та методи управління, мають вищу конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Практичні приклади та емпіричні дослідження підтверджують ефективність інновацій у розвитку МСБ, демонструючи їхній позитивний вплив на фінансові показники та ринкову позицію. Інноваційні стратегії та методи управління МСБ, які базуються на практичних прикладах та емпіричних дослі-

дженнях, виявилися важливими для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Зокрема, активне використання передових технологій, створення інноваційної культури та співпраця з партнерами дозволяють МСБ забезпечити свою стабільність та конкурентоспроможність.

Загальна рекомендація для МСБ полягає у впровадженні інноваційних підходів у свою діяльність з метою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Це може включати створення інноваційних продуктів та послуг, використання новаторських маркетингових стратегій, активну співпрацю з партнерами та інші підходи, які сприятимуть розвитку та зростанню МСБ у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D. and Galati A. Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*. 2023. Vol. 35 No. 5. P. 839–859. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>
2. Mainardes E.W., Cisneiros G.P.d.O., Macedo C.J.T. and Durans A.d.A. Marketing capabilities for small and medium enterprises that supply large companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37 No. 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0360>
3. Ylä-Kujala A., Kouhia-Kuusisto K., Ikkäheimonen T., Laine T. and Kärri T. Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2023. Vol. 19. No. 6. P. 46–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100>
4. Yawised K., Apasrawirote D., Chatrangsan M. and Muneesawang P. Turning digital technology to immersive marketing strategy: a strategic perspective on flexibility, agility and adaptability for businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2022. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0169>
5. Akgün A.E. and Polat V. Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37. No. 4. P. 918–931. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0435>
6. Massa S., Annosi M.C., Marchegiani L. and Messeni Petruzzelli A. Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27. No. 11. P. 330–387. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993>
7. Holopainen M., Saunila M. and Ukko J. The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. 2024. Vol. 6. No. 1. P. 64–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040>
8. Begnini S., Oro I.M., Tonial G. and Dalbosco I.B. The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses. *Journal of Family Business Management*. 2023. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0087>
9. Biea E. A., Dinu E., Bunica A. and Jerdea L. Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*. 2023. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162>
10. Nagori R. Improving Employee Engagement in Small and Medium Enterprises. *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. Biginas, K., Sindakis, S., Koumproglou, A., Sarantinos, V. and Wyer, P. (Ed.). Emerald Publishing Limited, Leeds, 2022, pp. 151–177. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211010>

11. Bodenchuk L., & Liganenko I. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2021. 1(7), 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0101>
12. Wyer P., Koumproglou A. and Bowman S. The Finer Micro-level Detail of Small Business Strategic Management. *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. Biginas K., Sindakis S., Koumproglou A., Sarantinos V. and Wyer P. (Ed.). Emerald Publishing Limited, Leeds, 2022. P. 37–58. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211003>.
13. Рекуненко І., Бондаренко А., & Кобушко Я. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*, 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>
14. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. (4(72), С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>

REFERENCES:

1. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D. and Galati A. (2023) Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*, vol. 35(5), pp. 839–859. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049> [in English].
2. Mainardes E. W., Cisneiros G.P.d.O., Macedo C.J.T. and Durans A.d.A. (2022) Marketing capabilities for small and medium enterprises that supply large companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 37(1), pp. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0360> [in English].
3. Ylä-Kujala A., Kouhia-Kuusisto K., Ikäheimonen T., Laine T. and Kärri T. (2023) Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 19(6), pp. 46–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100> [in English].
4. Yawised K., Apasrawirote D., Chatransan M. and Muneesawang P. (2022) Turning digital technology to immersive marketing strategy: a strategic perspective on flexibility, agility and adaptability for businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0169> [in English].
5. Akgün A.E. and Polat V. (2022) Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 37, no. 4, pp. 918–931. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0435> [in English].
6. Massa S., Annosi M.C., Marchegiani L. and Messeni Petruzzelli A. (2023) Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, vol. 27, no. 11, pp. 330–387. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993> [in English].
7. Holopainen M., Saunila M. and Ukko J. (2024) The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement, *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, vol. 6, no. 1, pp. 64–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040> [in English].
8. Begnini S., Oro I.M., Tonial G. and Dalbosco I.B. (2023) The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0087> [in English].
9. Biea E.A., Dinu E., Bunica A. and Jerdea L. (2023) Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162> [in English].
10. Nagori R. (2022) Improving Employee Engagement in Small and Medium Enterprises. *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, UK. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211010> [in English].
11. Bodenchuk L., & Liganenko I. (2021) Maliy i serednii biznes ta tsyfrovi platformy: mozhlyvosti ta zahrozy *Small and medium-sized businesses and digital platforms: opportunities and threats*. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 1(7), 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0101> [in Ukrainian]
12. Wyer P., Koumproglou A. and Bowman S. (2022) The Finer Micro-level Detail of Small Business Strategic Management. *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, UK. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211003> [in English].

13. Rekunenko I., Bondarenko A., & Kobushko Ya. (2023) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu malykh ta serednikh pidpriemstv v rynkovykh umovakh hospodariuvannia. Management of the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the market conditions of hospodariuvaniya. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54> [in Ukrainian]

14. Kyrychenko O. (2023) Upravlinnia investytsiino-innovatsiinym zabezpechenniam vprovadzhennia adaptivnykh stratehii rozvytku pidpriemstv, maloho ta serednoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii. Management of investment and innovation support for the implementation of adaptive strategies for the development of enterprises, small and medium-sized businesses in the conditions of digital transformation. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, (4(72)), 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101> [in Ukrainian]