

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-93>

УДК (658.01+334.012.64):004

## МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ЙОГО ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS AND THE EVOLUTION OF ITS APPROACHES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

**Поченчук Галина Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії,  
менеджменту і адміністрування,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9994-636X>

**Заволічна Тетяна Романівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії,  
менеджменту і адміністрування,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7655-1170>

**Pochenchuk Galyna, Zavalichna Tatiana**  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті досліджено особливості менеджменту малого і середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації та представлено базові його складові, серед чого якісне управління кадрами, людським капіталом; системність, гнучкість, адаптивність, реагування на зміни та “розумне” управління обмеженими ресурсами. Проаналізовано складові моделі розвитку малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану, зроблено акцент на роботі без посередників, кооперативну модель ведення бізнесу. Доведено, що цифрові інструменти дозволяють розширити аналітику в частині отримання якісних прогнозних висновків з продажів, оптимізації запасів та точного уявлення про поведінку споживачів. Орієнтація бізнесу на інноваційність та екологічність вимагають постійного вдосконалення лідерських і управлінських компетенцій. Висунуто гіпотезу, що хмарні технології мають шанси покращити якість командної роботи бізнесу, зробивши комунікацію швидшою.

**Ключові слова:** цифрові інструменти, підходи інноваційного розвитку, цифровізація бізнес-моделей, еволюція підходів в менеджменті, менеджмент малого та середнього бізнесу.

The article examines the features of small and medium-sized business management in the context of digital transformation and presents its basic components, including high-quality personnel management, human capital; systematicity, flexibility, adaptability, rapid response to changes and “smart” management of limited resources; qualified financial management. The hypothesis is put forward that cloud technologies have every chance of improving the quality of business teamwork by making communication faster. In the context of virtualization and digitalization of business processes, the issue of effective use of cloud technologies, CRM systems, augmented and virtual reality tools, and AI in synergy for the purpose of fast and understandable content generation for the consumer is acute. In addition, digital transformation has led to the emergence of a number of management positions such as digital transformation manager, IT infrastructure and e-strategy director, digital marketing manager, business ecosystem department manager, development, support and innovation manager, and digital product development manager. The authors argue that digital transformation and sustainable development set a trend for small and medium-sized businesses to use an innovative digital development model, through the application of digital technologies and a focus on business process automation to increase efficiency. Some components of small and medium-sized business development models under martial law are analyzed. It's proven that digital tools allow you to expand analytics in terms of obtaining high-quality predictive conclusions from sales, optimizing inventories, and accurate understanding of consumer behavior and preferences. It's argued that the orientation of business towards innovation and environmental friendliness in the course of its functioning requires management to constantly improve and deepen leadership and managerial competencies. The authors emphasize that the key measures and tools for



developing a new quality of digital process management in small and medium-sized businesses include: cloud services and digital platforms for forecasting, planning and modeling of activities; the spread of work with AI in order to automate activities, quality of work in the virtual workplace; digitization of logistics processes.

**Keywords:** digital tools, innovative development approaches, digitalization of business models, management of small and medium-sized business.

**Постановка проблеми.** Якісний менеджмент відіграє одну з ключових ролей для успішного ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Саме від вміння та навиків ефективного управління бізнес-процесами, залежить чи втримається малий і середній бізнес “на плаву”. В умовах існуючих викликів, зокрема відсутності необхідної кількості людського капіталу, зростаючого рівня інфляції, втрати ринків збуту, обмеженої кількості ресурсів, військових ризиків, тривалих відключень світла, падіння платоспроможності населення, зростає потреба в якісному й ефективному менеджменті.

На старті бізнесу, менеджери стикаються з невизначеністю і неочікуваними змінами ринків. До того ж, сформувавши ментальні моделі середовища на обмежених або недосконалох когнітивних репрезентаціях, вони обмежені власною “обмеженою раціональністю”. На етапі впровадження бізнес-модель може потребувати організаційної перебудови. Такий стан справ потребує від менеджера, який приймає рішення, мобілізації обмежених ресурсів, розвитку унікальних компетенцій та коригування організаційних структур з метою бути готовим до змін та адаптації [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використовуючи отриманий прибуток від інновацій як лінзу, дослідники М. Лун, Л. Отай-Ебеде, Дж. Стюарт та Д. Альстром вказали, як використання інноваційних “бізнес-моделей” підвищують здатність фірм отримувати прибуток від своїх інновацій” [2, с. 1]. Вивчення впливу ШІ на прийняття рішень займалися Л. Васкес-Васкес, Е. Альварадо-Касерес і В. Фернандес-Бедоя. Вони зробили висновки, що хоча впровадження ШІ підвищує ефективність, скорочує витрати та розширює стратегічні інновації, все ж його ефективність залежить від навчання персоналу, етичного управління та стратегічного узгодження. Постійні проблеми включають опір змінам, обмеження якості даних та занепокоєння щодо прозорості та алгоритмічної упередженості. Загалом, ШІ постає як трансформаційний, але контекстуально залежний інструмент для прийняття бізнес-рішень [3, с. 1].

Глибокий науковий аналіз інноваційних бізнес-моделей та зростання інновацій у цифрових бізнес-моделях здійснили Л. Ван, З. Цзян та Г. Ку [4]. Вони стверджують, що є потреба в створенні стійких конкурентних бар’єрів для малого і середнього бізнесу та підвищенні організаційної стійкості в умовах цифровізації. Науковці А. Пурномо, Н. Афіа, Ю. Пра-сетіо, Е. Росіда, С. Персада, Ф. Маулана та М. Мейріані фокус своєї уваги зосередили на вивченні взаємозв’язку між бізнес-моделями і мобільністю бізнесу [5].

Досліднику Ф. Лі вдалося розробити цілісну структуру бізнес-моделі, яка використовується для аналізу емпіричних даних з креативних індустрій. На думку Ф. Лі “інновації бізнес-моделей, в першу чергу, відображаються у використанні цифрових технологій для забезпечення розгортання ширшого спектру бізнес-моделей, ніж було доступно фірмі раніше” [6]. Науковець Д. Тіс в ході свого дослідження дійшов висновку, що “кожного разу, коли створюється підприємство, воно явно чи неявно використовує певну бізнес-модель, яка описує дизайн або архітектуру механізмів створення, доставки та захоплення цінності, які воно використовує” [7].

Цінними вважаємо наукові погляди С. Бісвас, Б. Бісвас та К. Мітра, адже дослідники представили власну нову модель прийняття групових рішень для порівняння платформ онлайн-шопінгу з індустрії електронної комерції [8]. Науковець Г. Чесбро дослідив бар’єри, що виникають в ринковому середовищі перед інноваційними бізнес-моделями, а для їх подолання запропонував використовувати процеси експериментування та впровадження, а також успішне керівництво організаційними змінами [9]. Дослідники А. Міхалик, Ч. Безенфельдер і М. Хенке виявили перешкоди сервітизації бізнесу та наголосили на тому, що організаційні, стратегічні та кадрові фактори є важливими аспектами сервітизації в малому та середньому бізнесі [10, с. 2329–2330].

Заслужують на увагу наукові дослідження Н. Краус, К. Краус та І. Іщенко, що спрямовані на вивчення особливостей ведення ветеранського і жіночого бізнесу як інклюзивного соціального капіталу України [11] й безпосередньо

інклюзивного підприємництва як соціальної моделі економічного відновлення та сталого зростання економіки України [12].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, значна кількість питань, таких як працюючі інструменти розвитку нової якості управління цифровими процесами в малому і середньому бізнесі та актуальні складові моделей розвитку малого і середнього бізнесу в умовах цифровізації й воєнного стану, потребують глибокого аналізу й досліджень в частині розкриття базових складових в менеджменті малого і середнього бізнесу, які ми можемо отримати в результаті застосування різноманітних цифрових інструментів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Представити деякі керівні посади в малому і середньому бізнесі, що набувають актуальності в умовах цифровізації. Проаналізувати актуальні складові моделей розвитку малого і середнього бізнесу в умовах цифровізації. Вказали базові складові в менеджменті малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Назвати можливі заходи й інструменти розвитку нової якості управління цифровими процесами в малому і середньому бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Погоджуємося з науковими поглядами колективу дослідників Л. Ван, З. Цзян та Г. Ку, які обстоюють наукову думку того, що “цифрові технології змінюють те, як фірми створюють, надають та отримують цінність, що викликає зростаючий інтерес до інновацій цифрових бізнес-моделей” [4, с. 1]. Над-

звичайно важливо для менеджера мати чіткі ціннісні орієнтири бізнесу, яким він управляє. Зокрема, мова йде про якісне управління кадрами, антикризове управління, швидке реагування на зміни та компетентні знання з фінансового й інвестиційного менеджменту (рис. 1).

Суть бізнес-моделі полягає у визначенні способу, з допомогою якого малий і середній бізнес надає цінність клієнтам, спонукає клієнтів платити за цінність та перетворює ці платежі на прибуток [7]. Врахування швидких змін у веденні бізнесів, що викликані цифровізацією, інноватизацією, інституційними та культурними відмінностями у країнах-партнерах, якщо бізнес виходить за межі країни, а бізнес-моделі є надто чутливими до змін, то, в такому випадку, є сенс “співпрацювати з місцевими інституційними учасниками, які, у свою чергу, могли б забезпечити важливий доступ до ресурсів та ключових особистих мереж” [2, с. 7].

Тенденцією, що простежується у малому та середньому бізнесі, є зростаюче впровадження кількох бізнес-моделей як портфеля в межах одного суб'єкта господарювання. Це відбувається у фірмах і компаніях, коли одна з них використовує кілька бізнес-моделей для обслуговування різних сегментів ринку, продажу різних продуктів або взаємодії з багатосторонніми ринками, або для використання різних бізнес-моделей з часом. Цілісна структура бізнес-моделі вдосконалюється та розширюється з допомогою рекурсивного процесу навчання, який може служити як когнітивним інструментом для розуміння сучас-



**Рис. 1. Базові складові в менеджменті малого та середнього бізнесу**

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 13; 10] та власного бачення авторів

них бізнес-моделей, так і інструментом планування інновацій бізнес-моделей [6].

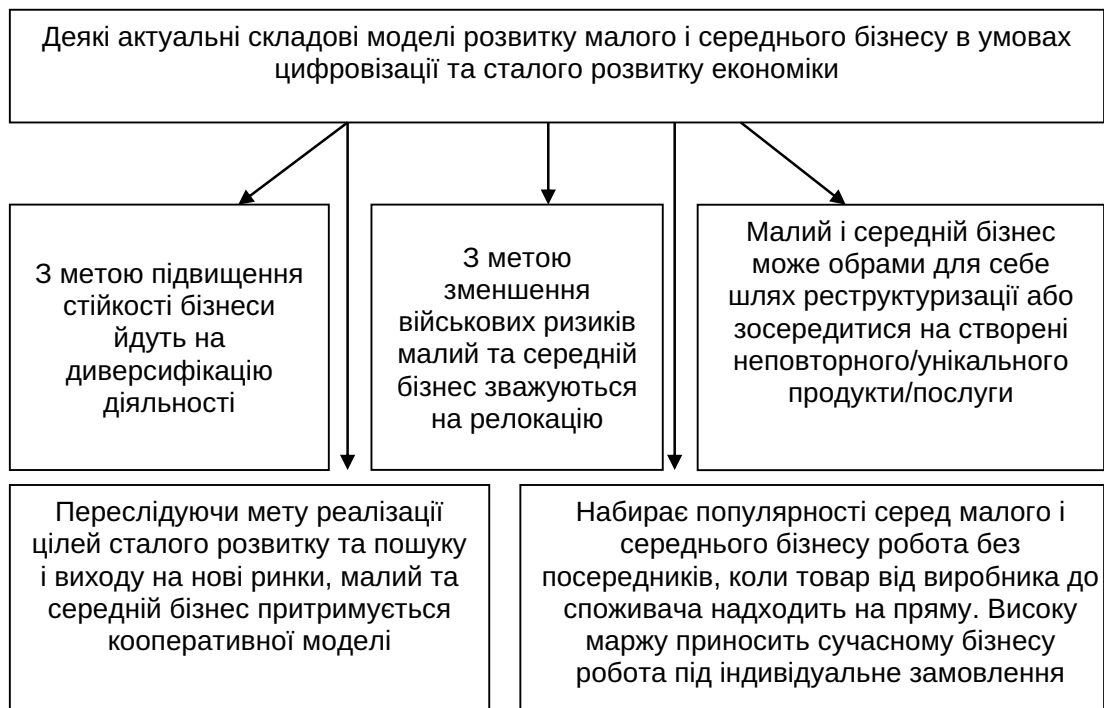
XXI століття визначає нові моделі ведення бізнесів та застосування інноваційних стратегічних підходів. Так, до прикладу, якщо мета бізнесу пошук нових ринків збуту та вихід на міжнародні ринки, то варто сконцентруватися на експортно-орієнтованій моделі, якщо ж мова йде про масштабування бізнесу, то є сенс сконцентруватися на франчайзингу. Цифровізація та сталий розвиток задають тренд для малого і середнього бізнесу до використання інноваційно-цифрової моделі розвитку, шляхом застосунку цифрових технологій та концентрації на автоматизації бізнес-процесів для підвищення ефективності. Окремі актуальні моделі розвитку малого і середнього бізнесу в умовах цифровізації ми зробили спробу представити на рис. 2.

На результативність функціонування малого і середнього бізнесу впливає цифровізація та віртуальна реальність, які визначають майбутні тренди, за якими буде розвиватися підприємницька діяльність. Цифрові інструменти стають потужними засобами, що допомагають менеджерам приймати стратегічні рішення в різних сферах (фінансовій, операційній та адміністративній), особливо в часи, коли бізнес-середовище є різноманіт-

ним з низкою викликів. Так, до прикладу “ШІ при впровадженні в організаціях, допомагає в обробці складних баз даних, перепроектуванні процесів та виході на нові ринки. ШІ швидко та точно вдосконалює численні процеси в різних сферах бізнесу” [3, с. 1].

В практиці ведення малого і середнього бізнесу варто дотримуватися “механізм-орієнтованого підходу до бізнес-моделей, які дозволяють фірмам рефлексивно виявляти та інтегрувати домінуючі дизайни інновацій нових продуктів, їх додаткові активи та оптимізувати режими розподілу “ [2, с. 1]. Малі та середні бізнеси “повинні керувати розбіжними інтересами, вирішувати потенційні конфлікти та уникати асиметрії захоплення цінності. Бізнесові екосистеми вимагають не лише стратегічного передбачення, але й механізмів управління, що сприяють справедливості, взаємності та довірі між учасниками” [4, с. 12]. Бізнес-моделі вбудовують логіку конкретного набору обмежень, що діють на бізнес у певний момент, тому керівники можуть легко не помітити той факт, що зміна обмежень, ймовірно, також змінить обґрунтованість їхніх власних моделей або моделей конкурентів [14].

Рівень інтеграції між бізнес-моделями залежить від характеру продуктів, послуг та ринків, які можуть варіюватися від вільного



**Рис. 2. Складові моделі розвитку малого і середнього бізнесу в Україні в умовах цифровізації**

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [14; 1; 3] та власного бачення авторів

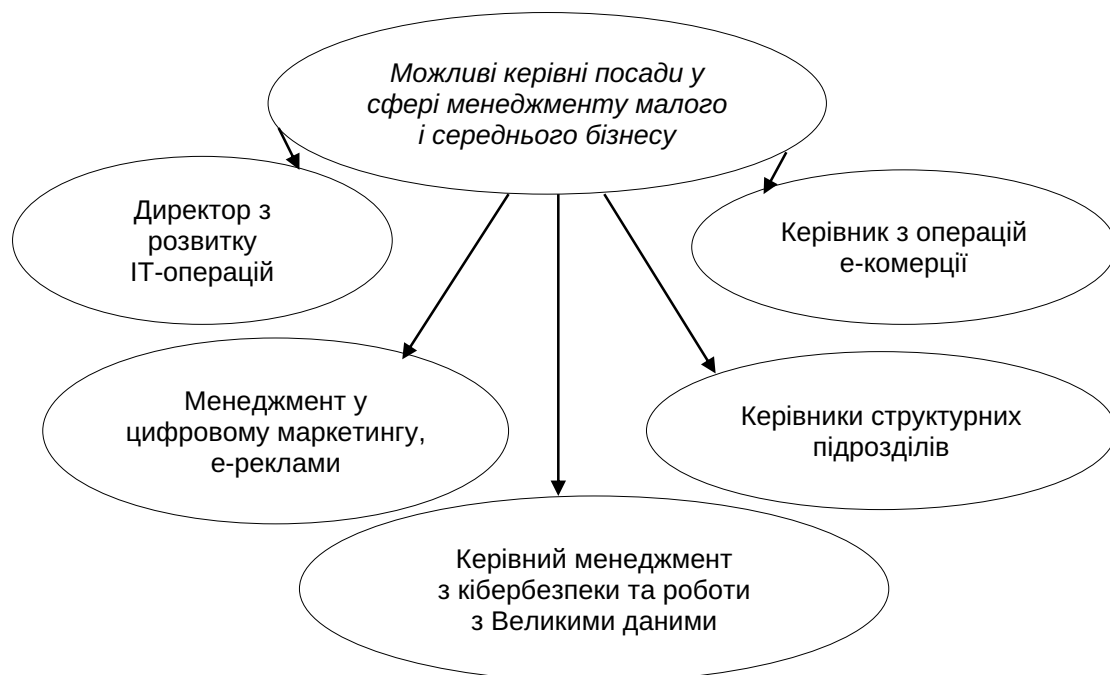
набору окремих бізнес-моделей до гібридних моделей, де деякі ключові компоненти є спільними, та повної інтеграції кількох бізнес-моделей як нової бізнес-моделі. Бізнес, і малий, і середній, використовує свою основну здатність максимізувати доходи від різних ринків, продуктів та зацікавлених сторін, підтримуючи численні ціннісні пропозиції, ціннісні архітектури та функціональні особливості бізнесу [6].

В умовах цифрової трансформації малих і середніх бізнесів з'являється низка керівних посад на кшталт керівника з цифрової трансформації, директора з IT-інфраструктури та е-стратегії, керівника з цифрового маркетингу, керівника департаменту з екосистеми бізнесу, керівника з розробки, підтримки та інновацій, менеджера з розвитку цифрового продукту. Разом з тим, окремі з них представлені на рис. 3.

В умовах віртуалізації та цифровізації бізнес-процесів, гостро постає питання ефективного використання в синергії хмарних технологій, CRM-системи, інструментів доповненої та віртуальної реальності, ШІ з метою швидкого і зрозумілого генерування контенту для споживача. Цими цифровими інструментами можуть бути Google Meet, ChatGPT, ZOOM, Jasper, Business Model Canvas, Kahoot!,

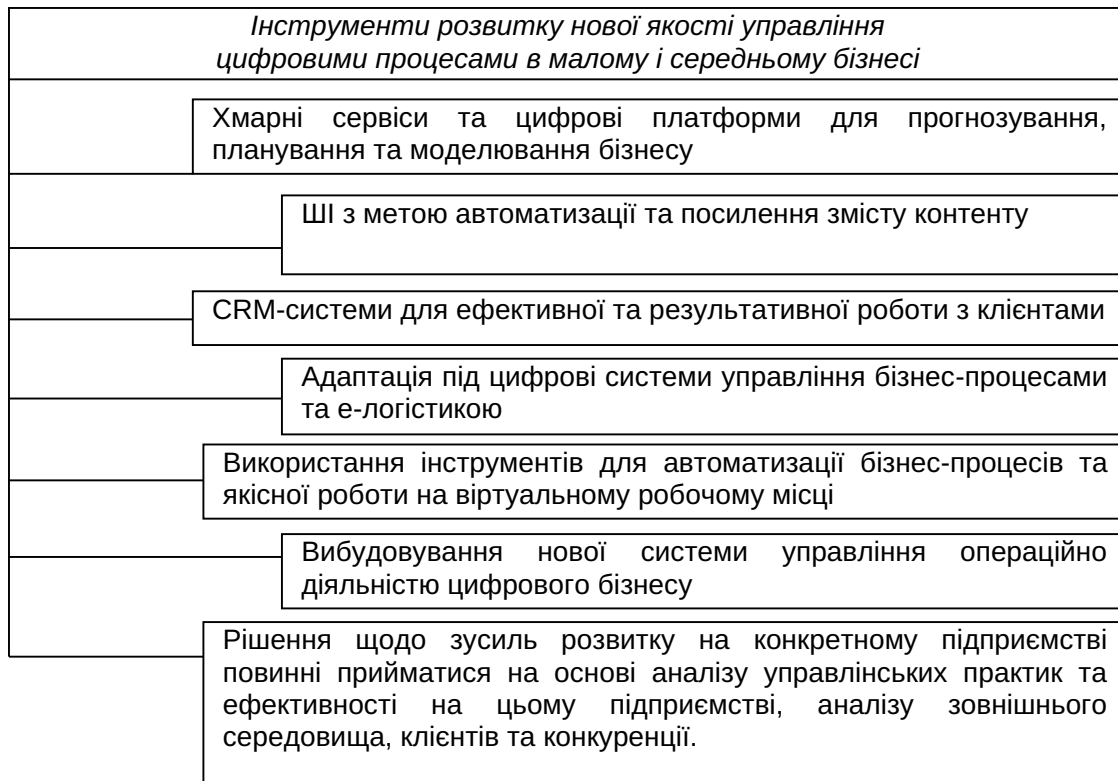
Google Workspace, Runable, Pipedrive, VR, MS Teams, Дія.Бізнес, LLM Relevance Directory, Tet Cloud, Lean Canvas. Деякі заходи з розвитку нової якості управління цифровими процесами в малому і середньому бізнесі представлено на рис. 4.

Менеджмент малого і середнього бізнесу повинен дбати про те, чого хочуть клієнти, як вони цього хочуть, і як підприємство може організуватися, щоб найкраще задовольнити ті чи інші потреби, та отримувати за це вчасно повну оплату і отримувати прибуток [7]. Та все ж, наявні в XXI столітті економічні виклики створюють значні перешкоди для впровадження цифрових інструментів малими і середніми підприємствами через високі витрати на впровадження. Як результат, інтеграція передових технологій, таких як ШІ, робототехніка та Інтернет речей, є викликом для малого і середнього бізнесу через обмежені фінансові ресурси на придбання, впровадження та поточне їх обслуговування [16, с. 10]. До того ж, так як немає гарантії фінансової віддачі від інвестування ними відновлювальних джерел енергії, наявні виклики воєнного стану та вимушене використання дизельних генераторів, не дають змоги впроваджувати широкі ініціативи сталого розвитку.



**Рис. 3. Керівні посади в малому і середньому бізнесі, що набувають актуалізації в умовах цифровізації**

*Джерело: сформовано авторами на основі джерел [3; 15, с. 3–4] та власного бачення авторів*



**Рис. 4. Заходи та інструменти розвитку нової якості управління цифровими процесами в малому і середньому бізнесі**

*Джерело: сформовано авторами на основі джерел [1; 13; 9] та власного бачення авторів*

**Висновки.** В умовах воєнного стану є нагальна потреба у підвищенні рівня менеджменту малого та середнього бізнесу за рахунок цифрової трансформації управлінських процесів. Орієнтація бізнесу на інноваційність та екологічність в ході свого функціонування, вимагають від менеджменту постійного вдосконалення й поглиблення своїх лідерських і управлінських компетенцій.

Цифрова трансформація бізнес-моделей в малому і середньому бізнесі дозволить покращити фінансове управління, підвищить операційну ефективність, зробить бізнес гнучким та доступнішим для комунікації з бізнес-партнерами, вплине позитивно на роботу з клієнтами. Переконані, що використання цифрових

інструментів дозволить розширити аналітику в частині отримання якісних прогнозних висновків з продажів, оптимізації запасів та мати точніше уявлення про поведінку і вподобання споживачів. Хмарні технології мають всі шанси покращити якість командної роботи бізнесу, зробивши комунікацію швидшою.

Подальші наукові дослідження варто проводити в частині з'ясування стратегій цифрового розвитку для малого і середнього бізнесу, напрацюванні інструментів з посилення управлінської складової бізнесу в умовах воєнного стану та на базі даних напрацювань представити "дорожню карту" з нової якості управління відцифрованим малим і середнім бізнесом.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R. N., Velamuri S. R. Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. pp. 383–407. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>.
- Loon M., Otaye-Ebede L., Stewart J., Ahlstrom D. Business model innovation in traversing developed and emerging economies: An integrated systematic literature review. *Technovation*. 2026. Vol. 149. Art. 103348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103348>.

3. Vasquez-Vasquez L. M., Alvarado-Caceres E. J., Fernandez-Bedoya V. H. Artificial intelligence for business decision-making in Latin America: A systematic review of evidence, contributing countries, and key insights. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16, No. 3. Art. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci16030121>.
4. Wang L., Jiang Z., Qu G. Digital business model innovation in complex environments: A knowledge system perspective. *Systems*. 2025. Vol. 13, No. 5. Art. 379. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13050379>.
5. Purnomo A., Afia N., Prasetyo Y. T., Rosyidah E., Persada S. F., Maulana F. I., Meiryani M. Business model on M-business: A systematic review. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 215. pp. 955–962. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.098>.
6. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. Art. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
7. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. pp. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
8. Biswas S., Biswas B., Mitra K. A novel group decision making model to compare online shopping platforms. *Spectrum of Decision Making and Applications*. 2025. Vol. 2, Iss. 1. pp. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.31181/sdmap2120259>.
9. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. pp. 354–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
10. Michalik A., Besenfelder Ch., Henke M. Servitization of small and medium-sized manufacturing enterprises: Facing barriers through the dortmund management model. *IFAC-PapersOnLine*. 2019. Vol. 52, Iss. 13. pp. 2326–2331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.553>.
11. Kraus N., Kraus K., Ishchenko I. The role of social capital for the inclusive development of veterans' and women's businesses. *Інтелект XXI століття*. 2025. Вип. 2. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.13>.
12. Kraus K., Kraus N., Ishchenko I. Inclusive entrepreneurship as a social model of economic recovery and sustainable growth of the Ukrainian economy. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. Vol. 1. pp. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-7>.
13. Millers M., Gaile-Sarkane E. Management practice in small and medium-sized enterprises: Problems and solutions from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, Iss. 4. Art. 214. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>.
14. McGrath R. G. Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>.
15. Andure M., Khule Sh., Lohakane A., Damodar P., Chaugule B. Small-medium business enterprise management application. *International Journal of Management and Humanities*. 2025. Vol. 11, Iss. 9. pp. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijmh.G1796.11080425>.
16. Zare L., Ali M. B., Rauch E., Matt D. T. Navigating challenges of small and medium-sized enterprises in the Era of Industry 5.0. *Results in Engineering*. 2025. Vol. 27. Art. 106457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.106457>.

## REFERENCES:

1. Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R. N., Velamuri S. R. (2010) Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*, vol. 43, Iss. 2–3, pp. 383–407. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>.
2. Loon M., Otake-Ebede L., Stewart J., Ahlstrom D. (2026) Business model innovation in traversing developed and emerging economies: An integrated systematic literature review. *Technovation*, vol. 149, Art. 103348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103348>.
3. Vasquez-Vasquez L. M., Alvarado-Caceres E. J., Fernandez-Bedoya V. H. (2026) Artificial intelligence for business decision-making in Latin America: A systematic review of evidence, contributing countries, and key insights. *Administrative Sciences*, vol. 16, no. 3, Art. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci16030121>.
4. Wang L., Jiang Z., Qu G. (2025) Digital business model innovation in complex environments: A knowledge system perspective. *Systems*, vol. 13, no. 5, Art. 379. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13050379>.
5. Purnomo A., Afia N., Prasetyo Y. T., Rosyidah E., Persada S. F., Maulana F. I., Meiryani M. (2022) Business model on M-business: A systematic review. *Procedia Computer Science*, vol. 215, pp. 955–962. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.098>.
6. Li F. (2020) The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, vol. 92–93, Art. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.

7. Teece D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, Iss. 2–3, pp. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
8. Biswas S., Biswas B., Mitra K. (2025) A novel group decision making model to compare online shopping platforms. *Spectrum of Decision Making and Applications*, vol. 2, Iss. 1, pp. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.31181/sdmap2120259>.
9. Chesbrough H. (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, vol. 43, Iss. 2–3, pp. 354–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
10. Michalik A., Besenfelder Ch., Henke M. (2019) Servitization of small and medium-sized manufacturing enterprises: Facing barriers through the dortmund management model. *IFAC-PapersOnLine*, vol. 52, Iss. 13, pp. 2326–2331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.553>.
11. Kraus N., Kraus K., Ishchenko I. (2025) The role of social capital for the inclusive development of veterans' and women's businesses. *Інтелект XXI століття*, Вип. 2, С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.13>.
12. Kraus K., Kraus N., Ishchenko I. (2026) Inclusive entrepreneurship as a social model of economic recovery and sustainable growth of the Ukrainian economy. *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 1, pp. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-7>.
13. Millers M., Gaile-Sarkane E. (2021) Management practice in small and medium-sized enterprises: Problems and solutions from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 7, Iss. 4, Art. 214. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>.
14. McGrath R. G. (2010) Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, vol. 43, Iss. 2–3, pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>.
15. Andure M., Khule Sh., Lohakane A., Damodar P., Chaugule B. (2025) Small-medium business enterprise management application. *International Journal of Management and Humanities*, vol. 11, Iss. 9, pp. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijmh.G1796.11080425>.
16. Zare L., Ali M. B., Rauch E., Matt D. T. (2025) Navigating challenges of small and medium-sized enterprises in the Era of Industry 5.0. *Results in Engineering*, vol. 27, Art. 106457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.106457>.

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 04.04.2026

Дата публікації статті: 08.04.2026