

УДК 658.8:338.22(477)

**Макерська В.О.**

*v.makerska@kmm.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6628-8623*

*аспірантка, Сумський державний університет, м. Суми*

**Летуновська Н.Є.**

*n.letunovska@biem.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8207-9178*

*ResearcherID: H-8582-2018*

*д.е.н., доц., Сумський державний університет, м. Суми*

## **ВПЛИВ КРИЗ НА СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

**Анотація.** *Малі та середні підприємства відіграють значну роль в економіці країни. Кризи, такі як пандемії та війна в Україні, значно вплинули на бізнес-процеси та комунікації в діяльності МСП. Вони особливо вразливі до криз, оскільки вони часто мають обмежені ресурси та меншу стійкість, ніж великі компанії. Тому є необхідність в розробленні нових підходів, які враховують специфіку кризових ситуацій. Метою роботи є виділити основні складові адаптації та відновлення у МСП. Завданнями роботи є: визначити позитивні та негативні аспекти в діяльності МСП в результаті пандемії, дослідити вплив COVID-19 та війни на стратегії взаємодії з клієнтами в МСП, виокремити основні складові адаптації та відновлення у МСП. Пандемія COVID-19 мала позитивний (цифровізація, віддалена робота, гнучкість, нові ринки) та негативний вплив (зниження попиту, фінансова нестабільність, збої в ланцюгах поставок, втрата людського капіталу) на МСП. В результаті COVID-19 відбувся перехід на дистанційну роботу, цифровізація бізнес-процесів, зміни в комунікаціях з клієнтами, адаптація до змін, посилилися безпека та кіберзахист, зміни в споживацькій поведінці. В результаті війни актуальними стали питання безпеки даних, відбуваються перебої в роботі, міграція та релокація підприємств, зміни в психологічному стані співробітників. Основними складовими адаптації та відновлення у МСП є: нові інструменти та технології (месенджери та соціальні мережі Telegram, Viber, Facebook, Instagram, автоматизовані чат-боти, CRM-системи, відеозв'язок з допомогою Zoom, Google Meet та інших платформ для відеоконференцій), навчання та розвиток (цифрові навички, адаптація до нових реалій, кризовий менеджмент, комунікація в умовах кризи), стратегії виживання та зростання (перерієнтація бізнесу, пошук нових ринків, гнучке ціноутворення та акції, партнерство та кооперація, волонтерство та соціальна відповідальність). Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що доцільно впроваджувати стратегії відновлення та адаптації. Результати даного дослідження можуть бути корисними власникам МСП та дослідникам, що вивчають особливості малого та середнього бізнесу.*

**Ключові слова:** *малі та середні підприємства, CRM-системи, комунікації, стратегії відновлення, кризи, війна, COVID-19.*

**Makerska Viktoria**

v.makerska@kmm.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6628-8623

Postgraduate, Sumy State University, Sumy

**Letunovska Nataliia**

n.letunovska@biem.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8207-9178

ResearcherID: H-8582-2018

Doctor of Economics, Associate Professor, Sumy State University, Sumy

## THE IMPACT OF THE CRISIS ON CUSTOMER RELATIONSHIP STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

**Abstract.** *Small and medium-sized enterprises play a significant role in the country's economy. Crises such as pandemics and the war in Ukraine have significantly affected business processes and communications in the activities of SMEs. They are particularly vulnerable to crises, as they often have limited resources and are less resilient than large companies. Therefore, there is a need to develop new approaches that take into account the specifics of crisis situations. The aim of the work is to identify the main components of adaptation and recovery in SMEs. The objectives of the work are: to identify positive and negative aspects in the activities of SMEs as a result of the pandemic, to investigate the impact of COVID-19 and war on customer interaction strategies in SMEs, to identify the main components of adaptation and recovery in SMEs. The COVID-19 pandemic had a positive (digitalization, remote work, flexibility, new markets) and negative impact (decreased demand, financial instability, disruptions in supply chains, loss of human capital) on SMEs. As a result of COVID-19, there has been a transition to remote work, digitalization of business processes, changes in customer communications, adaptation to changes, increased security and cybersecurity, changes in consumer behavior. As a result of the war, data security issues have become relevant, work interruptions are occurring, migration and relocation of enterprises, changes in the psychological state of employees. The main components of adaptation and recovery in SMEs are: new tools and technologies (messengers and social networks Telegram, Viber, Facebook, Instagram, automated chatbots, CRM systems, video communication using Zoom, Google Meet and other video conferencing platforms), training and development (digital skills, adaptation to new realities, crisis management, communication in crisis conditions), survival and growth strategies (business reorientation, search for new markets, flexible pricing and promotions, partnership and cooperation, volunteering and social responsibility). The study empirically confirms and theoretically proves that it is advisable to implement recovery and adaptation strategies. The results of this study may be useful for SME owners and researchers studying the characteristics of small and medium-sized businesses.*

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, CRM systems, communications, recovery strategies, crises, war, COVID-19.

**JEL Classification:** M31, O40, P42

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-04>

**Постановка проблеми.** Більша частина суб'єктів підприємництва відноситься до категорії малого та середнього бізнесу. Загальний обсяг виробленої та реалізованої продукції суб'єктами МСП демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про їхній внесок у економіку країни. Кількість зайнятих працівників на підприємствах середнього та малого бізнесу також зростає, що свідчить про їхній вплив на рівень зайнятості населення.

Кризи, такі як пандемії та війна в Україні, значно впливають на бізнес-процеси та комунікації в діяльності МСП. З початком пандемії COVID-19 у 2020 році МСП був змушений адаптувати свої бізнес-процеси та відносини з клієнтами. Також в результаті війни МСП потребували нових підходів до адаптації та ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роботи вітчизняних та закордонних науковців

присвячені діяльності МСП: Zahoor N. [1], Wendt C. [2], Hai-Ninh D. [3], Pimonenko T. V. [4], Хоменко Л. [4–5], стратегіям роботи МСП під час криз: Hossain M. R. [6], Saura J. R. [7], Huang W. [8], Durst S. [9], Vasi M. [10], Ясніковські А. [11], налагодженню взаємодії з клієнтами під час криз: Gwizdak E. [12], Pohludka M. [13] та цифровим інструментам маркетингу для МСП: Tiutiunyk I. [14], Wulandari R. [15]. Їх роботи присвячені. При цьому малодослідженими залишаються стратегії виходу із криз (пандемія, війна) для МСП, що забезпечують розвиток компанії. Актуальність роботи полягає в тому, що економічні спади, пандемії, війни, технологічні зміни – все це створює нестабільне середовище, яке вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності. МСП особливо вразливі до криз, оскільки вони часто мають обмежені ресурси та меншу стійкість, ніж великі компанії. Тому необхідно розробляти нові підходи, які враховують специфіку кризових ситуацій.

**Постановка завдання.** Метою роботи є виділити основні складові адаптації та відновлення у МСП. Завданнями роботи є: визначити позитивні та негативні аспекти в діяльності МСП в результаті пандемії, дослідити вплив COVID-19 та війни на стратегії взаємодії з клієнтами в МСП, виокремити основні складові адаптації та відновлення у МСП.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пандемія COVID-19 мала безпрецедентний вплив на бізнес як з точки зору позитивних, так і негативних аспектів (табл. 1).

Пандемія COVID-19 стала катализатором змін у взаємовідносинах з клієнтами та CRM-стратегіях МСП, прискоривши цифрову трансформацію та змінивши способи взаємодії з клієнтами.

МСП скоригували свої бізнес-моделі, наприклад, почали впроваджувати дистанційну роботу та ефективне використання ІТ-інструментів і засобів зв'язку для взаємодії зі співробітниками та клієнтами, таким чином уникаючи втрати своїх найцінніших активів. Інші МСП організовували віртуальні конференції, вико-

ристовували незавантажені ресурси (резервні кошти, скорочували непотрібні витрати) і призупиняли найм. Деякі МСП компенсували працівникам втрачені доходи, щоб підтримувати їхню мотивацію. Щоб трансформувати бізнес-модель, МСП почали інтегрувати цифрові технології, диверсифікувати бізнес-мережі та освоювати нові ринки в Азії та США. Крім того, в результаті пандемії МСП диверсифікували свою діяльність за рахунок виходу на нові ринки та розширення виробничих потужностей з початком роботи в нових для себе галузях економіки. Тобто МСП починали розглядати, які нові можливості для бізнесу може надати нова ситуація та використовували їх. Завдяки цьому МСП також стали більш гнучкими у боротьбі з COVID-19.

Для B2B під час пандемії був характерний значний рівень невизначеності ринку. Це негативно вплинуло на комерційну діяльність, і багато проектів було тимчасово зупинено, що поставило під загрозу відносини з клієнтами. Таким чином, здатність МСП B2B до сприйняття дала змогу їм визначати ринкові загрози та можливості та розуміти переважаючу ринкову ситуацію.

Відповідно, B2B МСП використали виявлені загрози та можливості, змінивши свої бізнес-моделі, віч-на-віч та через онлайн-операції. Цифрові технології полегшили присутність в Інтернеті та сприяли спілкуванню з існуючими та новими клієнтами.

Стратегії подолання кризи для малого та середнього бізнесу (МСП) на відміну від великого бізнесу мають свої особливості, зумовлені їхніми ресурсами, масштабом діяльності та організаційною структурою.

Можна виділити основні напрямки впливу COVID-19 на стратегії взаємодії з клієнтами в МСП (табл. 2).

Війна в Україні спричинила фундаментальні зміни в комунікаційних стратегіях та системах управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для МСП, зумовивши появу нових викликів та трансформацію традиційних підходів. Специфічність національної економіки

Таблиця 1

**Позитивні та негативні аспекти в діяльності МСП в результаті пандемії**

Позитивні аспекти		Негативні аспекти	
Цифровізація	Гнучкість	Зниження попиту	Збої в ланцюжках поставок
Віддалена робота	Нові ринки	Фінансова нестабільність	Втрата людського потенціалу

Джерело: сформовано на основі [1–11]

Таблиця 2

**Вплив COVID-19 на стратегії взаємодії з клієнтами в МСП**

Перехід на дистанційну роботу	Цифровізація бізнес-процесів	Зміни в комунікації з клієнтами	Адаптація до змін	Безпека та кібер-захист	Зміни в споживацькій поведінці
Зміни в організації праці; використання цифрових інструментів	Автоматизація; хмарні технології	Онлайн-комунікація; персоналізація	Гнучкість та оперативність; навчання та розвиток	Захист даних	Онлайн-покупки; нові потреби

Джерело: сформовано на основі [1–11]

Україні в тому, що після виходу світу з кризи пандемії COVID-19, вона перейшла в кризу воєнного стану. Війна спричинила перебої в роботі підприємств, міграцію та релокацію фахівців та бізнесів в цілому, а також зміни в поведінці споживачів (табл. 3).

Одним з найбільших викликів для МСП стала зростаюча кількість та складність кібератак. Війна активізувала діяльність хакерських груп, націлених на українські підприємства, зокрема на їхні CRM-системи, що містять конфіденційну інформацію про клієнтів. Кіберзлочинці використовують різні методи щоб отримати доступ до даних або порушити роботу CRM-систем. Особливо вразливими стали CRM-системи, які не оновлювалися вчасно або не мали належного захисту.

Внаслідок кібератак або інших інцидентів компанії можуть втратити важливі дані клієнтів, що може призвести до зриву комунікації, втрати довіри та юридичних наслідків. Втрата даних може також ускладнити відновлення бізнесу після кризи, а також завдає серйозної шкоди своїй репутації. Як результат клієнти можуть втратити довіру до компанії та відмовитися від її послуг.

Війна стала серйозним викликом для українського МСП, але водночас вона стала поштовхом для розвитку та вдосконалення стратегій щодо взаємовідносин з клієнтами та CRM-систем. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов, забезпечити без-

пеку даних, налагодити ефективну комунікацію з клієнтами та запропонувати їм актуальні рішення, можуть не тільки вижити, але й стати сильнішими та успішнішими.

Підприємницька спільнота виявляє обережний оптимізм щодо перспектив економічного зростання України.

Впровадження стратегій виживання та зростання набуває особливої актуальності (табл. 4).

Значна кількість суб'єктів МСП була змушена переорієнтувати свій бізнес на нові потреби ринку, що виникли в результаті війни, наприклад, виробництво товарів першої необхідності, надання послуг з підтримки переселенців або волонтерська діяльність. Втрата частини клієнтської бази на тимчасово окупованих територіях спонукає МСП до активного пошуку нових ринків збуту та розширення географії своєї діяльності. МСП адаптують свою цінову політику до нових економічних реалій, пропонуючи гнучкі умови оплати, знижки та акції для підтримки клієнтів та залучення нових. Вони активно використовують патріотичну тематику у своїй комунікації, демонструючи свою підтримку Україні та залучаючи клієнтів, які поділяють ці цінності.

Адаптація та відновлення комунікацій МСП в умовах війни – це складний та динамічний процес, що потребує постійного моніторингу ситуації, гнучкості та готовності до змін. Використання нових технологій, навчання персо-

Таблиця 3

**Вплив війни на комунікації в МСП**

Безпека даних	Перебої в роботі	Міграція та релокація	Інші аспекти
Кіберзагрози; втрата даних; захист даних.	Відсутність електроенергії та інтернету; логістичні проблеми; адаптація до умов.	Переїзд бізнесу; втрата зв'язку з клієнтами; відновлення зв'язку.	Зміни в поведінці клієнтів; психологічний стан співробітників; пошук нових можливостей.

Джерело: сформовано на основі [1–11]

Таблиця 4

## Основні складові адаптації та відновлення у МСП

Напрямки	Інструменти	Характеристика інструментів
Нові інструменти та технології	Месенджери та соціальні мережі	Telegram, Viber, Facebook, Instagram стали основними каналами комунікації з клієнтами. МСП активно використовують їх для інформування про зміни в роботі, акції, новинки та підтримки зв'язку з аудиторією
	Чат-боти	Автоматизовані чат-боти допомагають відповідати на типові питання клієнтів, приймати замовлення та надавати інформацію про товари та послуги
	CRM-системи	В умовах війни CRM-системи допомагають МСП зберігати та аналізувати дані про клієнтів, сегментувати аудиторію та персоналізувати комунікацію
	Хмарні технології	Хмарні сервіси забезпечують доступ до даних та інструментів з будь-якого місця, що є критично важливим в умовах нестабільності та можливого переміщення бізнесу.
	Відеозв'язок	Zoom, Google Meet та інші платформи для відеоконференцій використовуються для спілкування з клієнтами, партнерами та співробітниками.
Навчання та розвиток	Цифрові навички	МСП інвестують у навчання своїх співробітників роботі з новими цифровими інструментами та технологіями, необхідними для ефективної комунікації та управління бізнес-процесами.
	Адаптація до нових реалій	Програми навчання допомагають співробітникам адаптуватися до умов роботи під час війни, стресових ситуацій та змін у комунікації з клієнтами
	Кризовий менеджмент	Навчання з кризового менеджменту допомагає співробітникам приймати рішення в умовах невизначеності та швидко реагувати на зміни
	Комунікація в умовах кризи	Співробітники навчаються ефективно спілкуватися з клієнтами та партнерами в умовах кризи, надавати їм підтримку та зберігати позитивний імідж компанії.
Стратегії виживання та зростання	Переорієнтація бізнесу	Багато МСП були змушені переорієнтувати свій бізнес на нові потреби ринку, що виникли внаслідок війни.
	Пошук нових ринків	Втрата частини клієнтів спонукає МСП до активного пошуку нових ринків збуту та розширення географії своєї діяльності
	Гнучке ціноутворення та акції	МСП адаптують свою цінову політику до нових економічних реалій, пропонуючи гнучкі умови оплати, знижки та акції для підтримки клієнтів та залучення нових.
	Партнерство та кооперація	Багато МСП об'єднуються для спільного подолання кризових явищ та розширення своїх можливостей
	Волонтерство та соціальна відповідальність	Участь у волонтерських програмах та підтримка соціально важливих ініціатив допомагає МСП зміцнити свій імідж та залучити лояльну аудиторію.

Джерело: власна розробка авторів

налу та розробка ефективних стратегій дозволяють МСП не тільки вижити, але й знайти нові можливості для розвитку та зростання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** В цілому, кризи стали каталізатором змін у діяльності МСП. Компанії, які змогли адаптуватися до нових умов, впровадити цифрові технології

та змінити свої комунікаційні стратегії, не тільки вижили, але й отримали нові можливості для розвитку.

Пандемія COVID-19 мала позитивний (цифровізація, віддалена робота, гнучкість, нові ринки) та негативний вплив (зниження попиту, фінансова нестабільність, збої в ланцюгах поставок, втрата людського капіталу) на МСП.

В результаті COVID-19 відбулися перехід на дистанційну роботу, цифровізація бізнес-процесів, зміни в комунікаціях з клієнтами, адаптація до змін, посилилися безпека та кіберзахист, зміни в споживацькій поведінці.

Процес адаптації та відновлення комунікаційних стратегій суб'єктів МСП в умовах воєнного конфлікту характеризується значною складністю та багатогранністю, що обумовлює потребу в гнучкості, оперативності та впровадженні інноваційних підходів. В результаті війни актуальними стали питання безпеки даних, відбуваються перебої в роботі, міграція та релокація підприємств, зміни в психологічному стані співробітників.

Спостерігається активне впровадження МСП сучасних комунікаційних інструментів та технологій, зокрема: месенджерів (Telegram, Viber); соціальних мереж (Facebook, Instagram); віртуальних асистентів (чат-ботів); відеоконференцій (Zoom, Google Meet). Ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечення збереження даних досягається шляхом впровадження CRM-систем, що дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, здійснювати аналіз даних та персоналізувати комунікацію. Використання хмарних технологій забезпечує безперервний доступ до даних та інструментів незалежно від місцезнаходження, що є критично важливим в умовах нестабільності та перебоїв з електропостачанням.

Результати даного дослідження можуть бути корисними власникам МСП та дослідникам, що вивчають особливості малого та середнього бізнесу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland / N. Zahoor et al. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 105. P. 502–514. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>
2. Let's Connect to Keep the Distance: How SMEs Leverage Information and Communication Technologies to Address the COVID-19 Crisis / C. Wendt et al. *Information Systems Frontiers*. 2021. Vol. 24. P. 1061–1079. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10210-z>
3. Hai-Ninh D., Hoang N.-Y. N., Do N.-B. Improving Business Performance For SMEs: The Power Of Co-Innovation, And Business Networks Resilience In The Covid-19 Pandemic. *International Journal of Electronic Commerce*

*Studies*. 2024. Vol. 15, no. 1. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.7903/ijecs.2290>

4. Makerska V. O., Khomenko L. M., Pimonenko T. V. Promotion tools in small and medium enterprises: bibliometric analysis. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. 5(85). С. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-10>

5. Павленко М., Хоменко Л. Інструменти партнерського маркетингу для малого та середнього бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. №4. С. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-03>

6. Hossain M. R., Akhter F., Sultana M. M. SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*. 2022. Vol. 9. P. 100222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>

7. Saura J. R., Palacios-Marqués D., Ribeiro-Soriano D. Leveraging SMEs technologies adoption in the Covid-19 pandemic: a case study on Twitter-based user-generated content. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. Vol. 24. P. 1696–1722. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10023-z>

8. Huang W., Ichikohji T. How dynamic capabilities enable Chinese SMEs to survive and thrive during COVID-19: Exploring the mediating role of business model innovation. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, no. 5. P. e0304471. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304471>

9. Durst S., Henschel T. Crisis Management for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sweden under COVID 19 Pandemic: Business Model Innovation, Crisis Leadership and Digital Technology Tools. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2023. Vol. 5, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7632>

10. Vasi M., English V. Exogenous crisis and the resilience of SMEs: exploring Open Innovation in the COVID-19 Pandemic. *Louis Savenien Dupuis Journal of Multidisciplinary Research*. 2023. P. 9–19. DOI: <https://doi.org/10.21839/lsdjmr.2023.v2.90>

11. Летуновська Н., Храмова К., Ясніковські А. Вплив пандемії Covid-19 на ринок споживчих товарів у різних регіонах: глобальні зміни маркетингових стратегій у соціальних мережах. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2(104). С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.02>

12. Gwizdak E. A CRM system implementation study for small companies : thesis. *urn.kb.se*. 2021. URL: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-450856> (дата звернення: 15.03.2025)

13. Pohludka M., Štverková H. The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*. 2019. Vol. 9, no. 1. P. 22. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>

14. Tiutiunyk I., Chygryn O., Khomenko L. Modern digital practices for sustainable development: analysis of world experience. *Economic sustainability and business practices*. 2024. Vol. 1, no. 2. P. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2024.4-09>

15. Wulandari R., Koe W. L. The Factors that Influence the Intention of Marketing and Technological Innovation in MSMEs. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. № 4. C. 120–135. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-12>

## REFERENCES

1. Zahoor N., Golgeci I., Haapanen L., Ali I. and Arslan, A. (2022), “The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland”, *Industrial Marketing Management*, vol. 105, pp. 502–514. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>

2. Wendt C., Adam M., Benlian, A. and Kraus S. (2021), “Let’s Connect to Keep the Distance: How SMEs Leverage Information and Communication Technologies to Address the COVID-19 Crisis”, *Information Systems Frontiers*, vol. 24, pp. 1061–1079. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10210-z>

3. Hai-Ninh D., Hoang N.-Y. N. and Do N.-B. (2024), “Improving Business Performance For SMEs: The Power Of Co-Innovation, And Business Networks Resilience In The Covid-19”, Pandemic. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, vol. 15 no 1, pp. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.7903/ijecs.2290>

4. Makerska V. O., Khomenko L. M. and Pimonenko T. V. (2021), “Promotion tools in small and medium enterprises: bibliometric analysis”, *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, vol. 5 no 85, pp. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-10>

5. Khomenko L. and Pavlenko M. (2022), “Partnership Marketing Tools for Small And Medium Business”. *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu*, vol. 4, pp. 25–35. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-03>

6. Hossain M. R., Akhter F. and Sultana M. M. (2022), “SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy”, *Operations Research Perspectives*, vol. 9, article 100222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>

7. Saura J. R., Palacios-Marqués D. and Ribeiro-Soriano D. (2023), “Leveraging SMEs technologies adoption in the Covid-19 pandemic: a case study on

Twitter-based user-generated content”, *The Journal of Technology Transfer*, vol. 24, pp. 1696–1722. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10023-z>

8. Huang W. and Ichikohji T. (2024), “How dynamic capabilities enable Chinese SMEs to survive and thrive during COVID-19: Exploring the mediating role of business model innovation”, *PLOS ONE*, vol. 19 no 5, article e0304471. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304471>

9. Durst S., Henschel T. (2023), “Crisis Management for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sweden under COVID 19 Pandemic: Business Model Innovation, Crisis Leadership and Digital Technology Tools”, *International Journal For Multidisciplinary Research*, vol. 5 no 5. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7632>

10. Vasi M., English V. (2023), “Exogenous crisis and the resilience of SMEs: exploring Open Innovation in the COVID-19 Pandemic”. *Louis Savenien Dupuis Journal of Multidisciplinary Research*, pp. 9–19. DOI: <https://doi.org/10.21839/lsdjmr.2023.v2.90>

11. Letunovska N., Khramova K. and Yasnikovski A. (2024), “The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Consumer Goods Market in Different Regions: Global Changes in Social Media Marketing Strategies”, *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 2 no 104, pp. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.02>

12. Gwizdak E. (2021), “A CRM system implementation study for small companies: thesis”, available at: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-450856> (accessed 15 March 2025).

13. Pohludka M., Štverková H. (2019), “The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises”, *Administrative Sciences*, vol. 9 no 1, 22 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>

14. Tiutiunyk I., Chygryn O. and Khomenko L. (2024b), “Modern digital practices for sustainable development: analysis of world experience”, *Economic sustainability and business practices*, vol. 1 no 2, pp. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2024.4-09>

15. Wulandari R., Koe W.-L. (2022), “The Factors that Influence the Intention of Marketing and Technological Innovation in MSMEs”, *Marketing and Management of Innovations*, vol. 13 no 4, pp. 120–135. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-12>

Стаття надійшла до редакції  
25 лютого 2025 р.