

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАЛОГО
БІЗНЕСУ**

Виконав: студент групи ПТБД-42
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Мельник Петро Михайлович

Керівник: к.е.н., доцент,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі
та прикладної економіки
д.е.н., проф. Пилипів Н.І

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і
оподаткування Максимів Ю.В

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність цифровізації та її значення в умовах сучасної економіки	7
1.2. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах цифрової трансформації	14
1.3. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність малого бізнесу: переваги та ризики	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	30
2.1. Поточний стан цифровізації малого бізнесу в Україні	30
2.2. Аналіз стратегії цифровізації підприємств малого бізнесу в Україні	38
2.3. Роль державної політики у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ	53
3.1. Використання міжнародного досвіду для прискорення цифровізації малого бізнесу	53
3.2. Інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність малого бізнесу	57
3.3. Рекомендації щодо стратегічного управління цифровою трансформацією малого бізнесу	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Цифровізація є одним із ключових факторів розвитку сучасної економіки, особливо для малого бізнесу, який потребує швидкої адаптації до нових технологій. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, знизити витрати та розширити ринки збуту. В умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства, що не впроваджують цифрові технології, ризикують втратити конкурентоспроможність. В Україні цифровізація малого бізнесу є особливо актуальною через необхідність подолання економічних викликів, пов'язаних із кризами та війною. Впровадження електронної комерції, CRM-систем, хмарних сервісів та цифрового маркетингу сприяє сталому розвитку підприємств. Однак значна частина малого бізнесу стикається з труднощами у впровадженні цифрових технологій через недостатність фінансових ресурсів та нестачу цифрових навичок. Державна підтримка та програми цифрової трансформації можуть сприяти подоланню цих бар'єрів. Аналізуючи тенденції цифровізації, можна виявити перспективні напрями розвитку малого бізнесу в Україні.

Останніми роками тема цифрової трансформації малого бізнесу викликає значний науковий інтерес серед дослідників як в Україні, так і за кордоном. У своїх працях науковці розглядають різні аспекти цифровізації, зокрема її вплив на конкурентоспроможність підприємств, ефективність бізнес-процесів та загальний економічний розвиток. Дослідження Барабась Д., Панасюк О. та Кривонос А.[2] доводять, що цифрові технології змінюють конкурентне середовище, а впровадження електронного бізнесу та аналіз великих даних сприяють покращенню ринкових позицій компаній. Ситник Н. та Себестянович І. А. [38] у своїх наукових працях наголошують, що цифрові технології підвищують якість обслуговування клієнтів, оптимізують внутрішні процеси та сприяють швидкому прийняттю управлінських рішень. Інше дослідження, проведене Нікітенком В., Метеленком Н. і Шапуровим О.

А.[28], показує, що цифровізація підтримує екологічну, соціальну та економічну стабільність підприємств.

Виходячи з вище описаного слід відзначити що у зарубіжній літературі встановлено що цифрова трансформація є дуже важливою для того щоб підвищити конкурентоспроможність та разом з тим фінансову стійкість малих підприємств. Слід відзначити що такі дослідники як Кумар В., Сіндхвані Р., Бель А., Каур А. стверджують що цифрова трансформація впроваджується через концепцію індустрії 4.0 а також використання новітніх технологій для оптимізації різноманітних процесів у бізнесі. Дані стратегії як засіб досягнення стійкості та інноваційності розглядають також Коста Мело І., Алвес Кейрош Г., Носера Алвес Дж., Ботельо де Соуза Т., Юшіміто В.Ф., Перейра Х.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують, що цифровізація сприяє автоматизації процесів, покращенню аналітики, розширенню можливостей електронної комерції та загальному підвищенню ефективності підприємницької діяльності. Малий бізнес, що активно впроваджує цифрові інструменти, має більше шансів на успішний розвиток у сучасному економічному середовищі.

Об'єкт дослідження процес цифровізації малого бізнесу в Україні.

Предмет дослідження сукупність теоретичних, організаційних та прикладних положень щодо цифровізації малого бізнесу в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу цифровізації малого бізнесу для підвищення його ефективності.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність цифровізації та її значення в умовах сучасної економіки;
- обґрунтувати особливості функціонування малого бізнесу в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати вплив цифровізації на конкурентоспроможність малого бізнесу: переваги та ризики;

- проаналізувати поточний стан цифровізації малого бізнесу в Україні;
- дослідити стратегії цифровізації підприємств малого бізнесу в Україні;
- обґрунтувати роль державної політики у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу;
- розкрити особливості використання міжнародного досвіду для прискорення цифровізації малого бізнесу;
- дослідити інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність малого бізнесу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу цифровізації малого бізнесу для підвищення його ефективності.

Стан наукової розробки. Питання цифровізації малого бізнесу активно досліджується українськими науковцями. Так, Барабась Д., Панасюк О. та Кривонос А. у своїй праці «Формування цифрових конкурентних переваг компанії» розглядають, як цифрові технології впливають на конкурентоспроможність підприємств та змінюють ринкове середовище. Вони стверджують, що успішне впровадження цифрових рішень забезпечує підприємствам стійкі позиції на ринку[2]. Горохова Т. у дослідженні «Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи» аналізує ефективність цифрових технологій у період економічної нестабільності. Вона зазначає, що цифрові рішення допомагають підприємствам адаптуватися до кризових умов та зменшують ризики фінансових втрат[9]. Турченко Д. А. у своїй роботі «Вплив цифровізації на розвиток суб'єктів малого підприємництва» досліджує, як цифровізація сприяє модернізації бізнес-процесів і покращенню управлінських рішень. Вчений наголошує, що цифрові технології дозволяють підвищити ефективність ведення бізнесу, що є ключовим фактором розвитку малих підприємств[41]. Нікітенко В., Метеленко Н. та Шапуров О. у своїй праці «Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку» аналізують позитивний вплив цифровізації на стале

зростання економіки. Вони доводять, що цифрові технології сприяють екологічній відповідальності бізнесу та його соціальній ефективності[28]. Саврас І. З. та Фединець Н. І. у дослідженні «Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи» розглядають цифрові технології як інструмент стимулювання інноваційного розвитку компаній. Автори підкреслюють, що цифровізація відкриває нові можливості для підприємницької діяльності та підвищує її ефективність[37].

Таким чином, дослідники висвітлюють різні аспекти цифровізації, зокрема її вплив на конкурентоспроможність, кризостійкість, інноваційний розвиток та сталий економічний ріст малого бізнесу. Це підтверджує актуальність подальших досліджень у даній сфері.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовуються теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових джерел. Метод аналізу дозволяє виокремити ключові аспекти цифровізації малого бізнесу, розглядаючи їх у контексті економічного розвитку. Синтез допомагає об'єднати отримані знання та визначити загальні тенденції цифрової трансформації підприємств. Порівняння застосовується для виявлення відмінностей та спільних рис цифровізації в різних країнах та економічних умовах. Узагальнення дозволяє зробити висновки щодо впливу цифрових технологій на розвиток малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні ефективних підходів до впровадження цифрових технологій у малий бізнес. Отримані висновки можуть бути використані підприємцями для оптимізації процесів розвитку малого бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до цифрової економіки. Дослідження також може стати корисним для розробки державних програм підтримки цифровізації малого бізнесу.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність цифровізації та її значення в умовах сучасної економіки

Цифровізація є одним із ключових чинників сучасного економічного розвитку, що змінює підходи до ведення бізнесу, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами. Вона охоплює широкий спектр технологій, включаючи автоматизацію, великі дані, штучний інтелект та хмарні обчислення, які забезпечують підприємствам нові можливості для зростання. У сучасних умовах цифрова трансформація стала необхідністю для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності бізнесу. Особливо це актуально для малого бізнесу, який за допомогою цифрових рішень може значно зменшити витрати та покращити управлінські процеси. Цифровізація також сприяє розширенню ринків, оптимізації логістики та створенню нових бізнес-моделей. Таким чином, цифрові технології є невід'ємною складовою економічного зростання в умовах глобалізації.

Цифровізація відіграє ключову роль у відновленні та розвитку економіки України, особливо в умовах сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зменшенню витрат і прискоренню прийняття рішень. Для малого бізнесу цифровізація відкриває нові можливості виходу на міжнародні ринки, що особливо важливо в умовах євроінтеграції. Використання сучасних цифрових платформ та інструментів дозволяє оптимізувати логістику, покращити маркетингові стратегії та розширити клієнтську базу. Крім того, цифрова трансформація підвищує прозорість бізнесу, що сприяє зростанню довіри з боку інвесторів та партнерів[38,с.50].

Уряд України активно впроваджує реформи, спрямовані на стимулювання цифрової економіки, зокрема розвиток електронного врядування, цифрових послуг

та кібербезпеки. Особливу роль відіграє впровадження інноваційних фінансових технологій, які сприяють розвитку малого підприємництва та розширенню доступу до капіталу. Успішна цифровізація дозволить малому бізнесу адаптуватися до нових викликів, зокрема нестабільної економічної ситуації, зміни попиту та конкуренції.

Таким чином, цифровізація є не лише інструментом модернізації малого бізнесу, але й важливим чинником відбудови економіки України. Вона сприяє формуванню інноваційного та конкурентоспроможного середовища, що забезпечує стійке економічне зростання та інтеграцію в глобальний ринок.

Останніми роками цифровізація набула вагомого значення як ключовий чинник модернізації економіки та розвитку підприємництва. Вона охоплює не лише технологічні зміни, а й трансформацію управлінських, виробничих і комунікаційних процесів. У науковій літературі поняття «цифровізація» розглядається з різних підходів, залежно від сфери дослідження. Розглянемо деякі визначення цифровізації, запропоновані сучасними дослідниками.

Як стверджує Панкратова О. М. цифровізація – це використання можливостей онлайн та інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічної системи – від окремих людей до великих компаній та держав[32].

У статті Ткачука Г.О. "Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства" цифровізація розглядається як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки. Автор підкреслює, що цифрова трансформація передбачає не лише використання окремих ІТ-інструментів, а й системні зміни у бізнес-моделях, виробничих процесах, структурі та підходах до управління підприємством[40,с.42].

Робота Нікітіна Ю.О. та Кульчицького О.І. "Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація" цифровізація розглядається як концептуальний перехід до цифрової парадигми ведення бізнесу, яка базується на впровадженні цифрових технологій у всі елементи

функціонування підприємства. Автори зазначають, що цифрова трансформація — це не лише технологічне оновлення, а зміна логіки управління, організаційної культури та взаємодії із зовнішнім середовищем, що забезпечує адаптацію до нових умов цифрової економіки[29,с.77].

У праці Краус Н.М. "Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку" цифровізація трактується як процес широкомасштабного впровадження цифрових технологій в усі сфери суспільного та економічного життя, що сприяє формуванню нових підходів до організації виробництва, обміну, розподілу та споживання ресурсів. Автор наголошує, що цифровізація — це не просто технологічна модернізація, а якісне оновлення економічної системи, що базується на використанні великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей та інших інноваційних рішень. Підтримка розвитку ІТ-галузі в Україні є стратегічно важливим напрямом, який сприяє формуванню сучасної цифрової економіки та посиленню глобальної конкурентоспроможності країни. В умовах війни саме ІТ-сфера демонструє високу адаптивність, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та підтримуючи економічну стабільність. Гнучкість українських ІТ-компаній у період кризи дозволила їм не лише зберегти свої команди, а й швидко налагодити роботу в нових умовах. Масштабна релокація персоналу, перехід на віддалену роботу та використання інноваційних рішень для підтримки зв'язку стали важливими факторами стійкості цього сектору [23].

Одним із ключових елементів стабільності ІТ-індустрії стала розвинена цифрова інфраструктура, зокрема застосування супутникового зв'язку Starlink та альтернативних джерел енергопостачання. Це дозволило компаніям працювати навіть в умовах критичних відключень електроенергії та нестабільного інтернет-з'єднання. Однак, попри стійкість внутрішнього ринку, глобальні виклики впливають і на українські компанії, адже скорочення персоналу в найбільших міжнародних корпораціях та зниження попиту на цифрові послуги створюють нові ризики.

Для збереження та розвитку української ІТ-сфери необхідна активна державна підтримка, яка включатиме створення сприятливого податкового середовища, розвиток ІТ-освіти та залучення міжнародних інвестицій. Важливим завданням є стимулювання експорту технологічних продуктів та послуг, що сприятиме інтеграції України у світовий цифровий ринок. Таким чином, розвиток високотехнологічного бізнесу та цифрової економіки стане не лише інструментом подолання економічної кризи, а й основою для майбутнього сталого зростання.

Також слід відмітити Дубина М. В. у своїх дослідженнях розглядає діджиталізацію як складний процес, що охоплює не лише економічну сферу, а й соціальні та культурні аспекти розвитку суспільства. Автор наголошує, що цифрова економіка сприяє зміні традиційних підходів до організації бізнесу, управління фінансами та комунікації між економічними суб'єктами. В іншій своїй роботі Дубина М. аналізує інституційні трансформації фінансової системи України в умовах цифровізації, підкреслюючи необхідність адаптації регуляторних механізмів до нових реалій цифрового середовища [15,с.21].

Любохимець Л. С. досліджує цифрову трансформацію національної економіки, акцентуючи увагу на сучасних трендах та прогнозах майбутнього розвитку. Автор відзначає, що цифровізація стимулює інновації, забезпечує підвищення продуктивності праці та сприяє розширенню ринків збуту для малого та середнього бізнесу. Водночас, Любохимець Л. С. вказує на ризики цифрової нерівності та необхідність державної підтримки для рівномірного впровадження цифрових технологій у різні регіони країни [26,с.213].

Новак І. М. розглядає цифрову трансформацію в контексті управління персоналом, зазначаючи, що сучасні організації мають адаптувати свої HR-процеси до нових умов цифрової екосистеми. Автор наголошує на важливості розвитку цифрових компетенцій працівників та використання автоматизованих систем управління персоналом для підвищення ефективності роботи [30,с.218].

Струтинська І. В. аналізує дефініції поняття «цифрова трансформація», зазначаючи, що воно охоплює не лише технологічний аспект, але й зміни в бізнес-моделях, організаційній структурі підприємств та поведінці споживачів. Автор підкреслює, що цифровізація є не просто впровадженням нових технологій, а глибокою зміною принципів функціонування економічних систем [39,с.91].

Таким чином, науковці погоджуються, що цифровізація відіграє ключову роль у розвитку сучасного суспільства та економіки, створюючи нові можливості для бізнесу, підвищуючи конкурентоспроможність та сприяючи глобальній інтеграції України у світові економічні процеси.

Цифровізація економічних процесів передбачає активне використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності різних галузей економіки. Її основна мета – покращення конкурентоспроможності, оптимізація виробничих процесів та розширення ринку збуту товарів і послуг. Впровадження інновацій сприяє зростанню обсягів виробництва та покращенню якості економічних взаємодій. Основні компоненти цифровізації економіки відображені на рисунку 1.

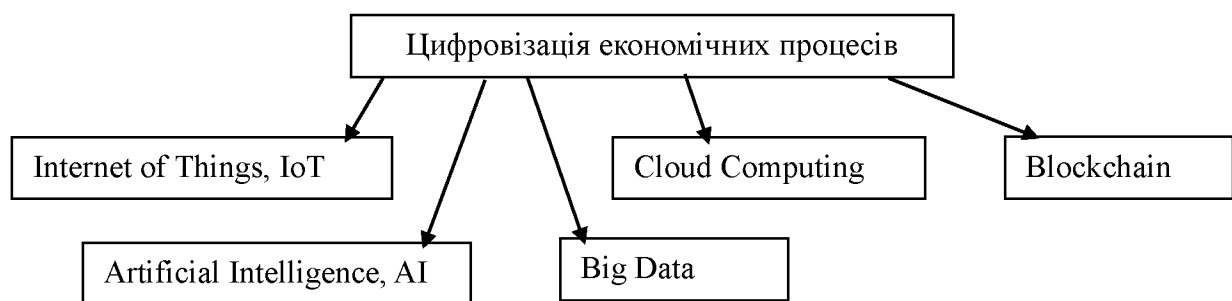


Рис. 1. Складові цифровізації економічних процесів[41]

Цифровізація економічних процесів охоплює впровадження передових технологій, які сприяють підвищенню ефективності, оптимізації управління та створенню нових бізнес-моделей. Основними складовими цифровізації є Internet of

Things (IoT), Cloud Computing, Blockchain, Artificial Intelligence (AI) та Big Data, штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI).

Internet of Things (IoT) – це система взаємопов'язаних пристроїв, які обмінюються даними через інтернет. Завдяки IoT підприємства можуть автоматизувати процеси моніторингу, управління ресурсами та логістики, що значно підвищує продуктивність. Наприклад, у виробництві сенсори IoT дозволяють відстежувати стан обладнання, запобігати поломкам і оптимізувати витрати.

Cloud Computing (хмарні обчислення) забезпечує доступ до потужних обчислювальних ресурсів через інтернет без необхідності фізичних серверів. Це дозволяє компаніям масштабувати бізнес, зменшувати витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищувати безпеку даних. Хмарні сервіси, такі як AWS, Google Cloud і Microsoft Azure, пропонують ефективні рішення для зберігання інформації та віддаленого доступу до неї.

Blockchain (блокчейн) – це децентралізована технологія зберігання та передачі даних, яка забезпечує прозорість і безпеку фінансових операцій. У сфері економіки вона використовується для автоматизації контрактів (смарт-контракти), управління цифровими активами та боротьби з шахрайством у фінансових операціях. Блокчейн особливо важливий для банківської сфери та електронної комерції.

Artificial Intelligence (AI) (штучний інтелект) – це технологія, що дозволяє комп'ютерам аналізувати великі обсяги даних, приймати рішення та автоматизувати процеси. AI використовується в аналізі споживчої поведінки, персоналізації маркетингових кампаній та прогнозуванні економічних тенденцій. Наприклад, алгоритми машинного навчання допомагають банкам оцінювати кредитоспроможність клієнтів.

Big Data (великі дані) – це масиви інформації, які аналізуються за допомогою спеціальних алгоритмів для виявлення закономірностей і прийняття стратегічних рішень. Завдяки Big Data компанії можуть прогнозувати ринкові зміни, покращувати клієнтський сервіс та впроваджувати ефективні маркетингові стратегії [42].

Штучний інтелект є однією з найважливіших складових цифрової трансформації, оскільки дає змогу автоматизувати аналітику, прогнозування та прийняття управлінських рішень. AI активно використовується для оптимізації логістики, підвищення якості обслуговування клієнтів, управління ризиками та персоналізації маркетингу. Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Ігнорування штучного інтелекту як елемента цифровізації є недоцільним, адже саме ця технологія значною мірою визначає вектор сучасного економічного розвитку. У комплексі всі ці інструменти формують нову економічну реальність, засновану на даних, швидкості та інноваціях. Цифровізація, автоматизація та діджиталізація — це взаємопов'язані, але різні за змістом поняття, які стосуються трансформації економічних і управлінських процесів. Автоматизація передбачає заміну ручної праці технічними засобами з метою підвищення продуктивності, часто без істотної зміни самої структури процесу. Діджиталізація (оцифрування) полягає у переведенні аналогової інформації в цифровий формат, що дозволяє її зберігати, обробляти та передавати в електронному вигляді. На відміну від цього, цифровізація (digital transformation) охоплює глибші зміни: вона передбачає повну трансформацію бізнес-моделей, управлінських процесів і взаємодії з клієнтами за допомогою цифрових технологій. Якщо автоматизація може здійснюватися без цифрових інструментів, а діджиталізація — бути лише першим кроком, то цифровізація вимагає цілісного стратегічного підходу до змін. Цифровізація не просто модернізує окремі елементи діяльності, а створює нову якість функціонування підприємства. Вона включає використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, IoT та інших інновацій для створення цифрової екосистеми[44].

Отже, цифровізація економічних процесів сприяє зростанню ефективності підприємств, підвищенню якості управлінських рішень і розширенню ринку для нових бізнес-моделей. Використання IoT, Cloud Computing, Blockchain, AI та Big

Data дозволяє значно оптимізувати виробничі та фінансові процеси. У сучасних умовах цифровізація є необхідною умовою конкурентоспроможності та сталого розвитку економіки.

1.2. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах цифрової трансформації

Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, сприяючи створенню робочих місць, активізації підприємницької ініціативи та задоволенню локальних потреб споживачів. В умовах цифрової трансформації його функціонування зазнає значних змін, що пов'язані як з новими можливостями, так і з викликами. Відмінність малого бізнесу від середнього та великого зумовлена специфічними особливостями, які впливають на характер його адаптації до цифрових процесів. Дані особливості проявляються в різних площинах — економічній, організаційній, управлінській, соціальній, технологічній та інформаційній. Усвідомлення цих характеристик є необхідним для розробки ефективних стратегій цифрової модернізації малого підприємництва. Малі підприємства мають характерні економічні ознаки, що суттєво впливають на їхню здатність адаптуватися до умов цифрової трансформації. Однією з основних рис є обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює інвестування в сучасні цифрові рішення, такі як хмарні технології, аналітика великих даних або платформи електронної комерції. Відсутність можливості акумулювати значні кошти часто змушує малі компанії шукати доступніші альтернативи або відкладати цифровізацію на пізніший етап. Водночас малі підприємства, як правило, мають вищу гнучкість у прийнятті економічних рішень, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін ринкових умов, використовуючи цифрові інструменти для зниження витрат або покращення обслуговування клієнтів. Крім того, спрощена структура управління дає змогу оперативно реалізовувати економічні ініціативи без необхідності тривалого

погодження рішень, характерного для великих компаній. Це сприяє швидшому впровадженню окремих цифрових рішень, навіть у межах обмеженого бюджету. З іншого боку, малий бізнес часто зосереджений на локальних ринках і менш схильний до масштабної експансії, що обмежує масштаби економічного ефекту від цифровізації[47,с.164].

До економічних ризиків малого бізнесу у цифрову епоху також слід віднести високу вразливість до кібератак та недостатній рівень страхування цифрових активів, що потенційно загрожує фінансовими втратами. У той же час цифрові технології відкривають нові економічні можливості — наприклад, доступ до електронної комерції, маркетплейсів і платформ краудфандингу, які можуть компенсувати нестачу традиційних джерел фінансування. Також цифрова трансформація сприяє зниженню транзакційних витрат і полегшує вихід на міжнародні ринки, зокрема за допомогою онлайн-продажів або цифрових сервісів[48,с.75].

Загалом, економічні особливості малого бізнесу визначають обмежену, але водночас мобільну природу його цифрової трансформації. Незважаючи на фінансові обмеження, малі підприємства здатні ефективно використовувати цифрові інструменти для оптимізації витрат, розширення клієнтської бази та підвищення економічної стійкості. Успішність таких трансформацій значною мірою залежить від підтримки з боку держави, грантових програм, сприятливого податкового середовища та доступності цифрових сервісів.

Організаційна структура малого бізнесу суттєво відрізняється від середнього й великого, що впливає на специфіку впровадження цифрових інструментів. Найчастіше малі підприємства мають спрощену організаційну ієрархію або взагалі функціонують як горизонтальні структури з мінімальною кількістю рівнів управління. Такий підхід дозволяє швидко ухвалювати рішення щодо цифрових змін, без тривалої бюрократичної процедури. Гнучкість та адаптивність організаційної моделі малого бізнесу сприяє оперативному тестуванню нових цифрових продуктів і сервісів.

Разом з тим, відсутність чітко визначених підрозділів або функціонального розподілу ролей ускладнює процес інтеграції складніших цифрових систем, таких як CRM, ERP або BI-аналітика. Часто функції IT-управління покладаються на власника або обмежену кількість працівників, що не завжди мають відповідну кваліфікацію. Це знижує ефективність цифрових перетворень та підвищує ризики помилок в організації внутрішніх процесів. У багатьох випадках цифрові рішення впроваджуються точково, а не системно, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифровізації. Ще однією особливістю є висока залежність від особистої участі власника або керівника у всіх організаційних процесах. В умовах цифрової трансформації це може мати як позитивний, так і негативний ефект. З одного боку, керівник особисто ініціює зміни та контролює впровадження нових цифрових технологій. З іншого боку — надмірна централізація управління уповільнює процеси масштабування та автоматизації. Важливою організаційною проблемою також є обмежена кадрова база. Більшість малих підприємств не мають штатного IT-фахівця, що ускладнює як технічне обслуговування цифрових систем, так і їх адаптацію під бізнес-потреби[27].

Організаційна культура малого бізнесу часто формується на основі особистих зв'язків, неформального спілкування та довіри, що створює сприятливе середовище для командної роботи в умовах змін. Водночас це може викликати опір формалізованим інструментам цифрової комунікації, наприклад, системам управління проєктами чи електронному документообігу. Підприємства малого бізнесу також менш схильні до впровадження політик інформаційної безпеки, що є критично важливим у цифрову епоху[63].

Отже, організаційна гнучкість малого бізнесу — як його сильна сторона, так і потенційна слабкість у контексті цифрових перетворень. Для підвищення ефективності цифровізації важливо розвивати внутрішню структуру, формалізувати ключові бізнес-процеси та інвестувати в розвиток управлінських компетенцій

персоналу. Це дозволить не лише швидше інтегрувати цифрові рішення, а й забезпечити їхню сталість і стратегічну цінність для підприємства.

Управлінська специфіка малого бізнесу істотно впливає на хід і результат цифрової трансформації. Однією з головних особливостей є високий рівень концентрації управлінських функцій у руках власника або керівника підприємства. У більшості випадків він виконує не лише стратегічне планування, а й безпосереднє оперативне управління, що спричиняє залежність бізнесу від особистих компетенцій і пріоритетів управлінця. Таке зосередження управління дозволяє приймати швидкі рішення щодо впровадження цифрових інновацій, однак часто не супроводжується стратегічним баченням цифрового розвитку. Бракує формалізованих процедур ухвалення рішень, цифрової стратегії або плану цифрової трансформації. Управлінські рішення здебільшого приймаються інтуїтивно або на основі поточних обставин, що призводить до фрагментарного впровадження цифрових інструментів. Цифровізація часто зводиться до автоматизації окремих завдань (наприклад, ведення бухгалтерії або просування в соцмережах), тоді як загальне цифрове бачення підприємства відсутнє. До того ж, у керівників малого бізнесу нерідко відсутні або обмежені знання щодо сучасних ІТ-рішень, що ускладнює вибір оптимальних технологій[65].

Важливою управлінською проблемою є недостатня увага до аналізу даних як основи для прийняття рішень. В умовах цифрової економіки управлінці мають володіти аналітичним мисленням, вмінням інтерпретувати великі обсяги інформації, використовувати цифрові панелі управління (dashboard) та системи підтримки прийняття рішень. Проте на практиці ці інструменти впроваджуються рідко або неефективно. Через обмежені ресурси малі підприємства не можуть дозволити собі найняти висококваліфікованих аналітиків чи ІТ-консультантів, що ще більше посилює управлінські труднощі. Ще одним викликом є управління персоналом у цифрову епоху. Керівники малого бізнесу часто не мають навичок цифрового лідерства — здатності мотивувати команду до змін, управляти цифровими

проектами, підтримувати культуру інновацій. Плинність кадрів і обмежені можливості навчання працівників також ускладнюють цифрову трансформацію. Замість системного підходу до формування цифрових компетенцій персоналу часто спостерігається ситуативне навчання, яке не забезпечує стійкого ефекту. Проблеми виникають і в управлінні змінами. У процесі цифровізації малий бізнес стикається з опором як з боку працівників, так і з боку самого керівництва, яке може побоюватися складності або невиправданих витрат. Відсутність досвіду в управлінні трансформаційними процесами спричиняє помилки при виборі ІТ-рішень, порушення термінів впровадження або неефективне використання цифрових інструментів[51].

Також слід відзначити щодо особливостей функціонування малого бізнесу в соціальній та технологічній площинах. Слід відзначити що соціальні зміни зумовлені впливом цифрових технологій на взаємодію між підприємцями та їхніми клієнтами, а також на організацію внутрішніх процесів в компанії. Одним із ключових елементів є зміна соціальних відносин між працівниками та роботодавцями, оскільки цифровізація дозволяє дистанційне управління і гнучкі робочі графіки. Це веде до більшої мобільності працівників та адаптації до нових соціальних стандартів роботи. Водночас, у сфері обслуговування клієнтів, соціальні зміни проявляються через використання цифрових платформ, що забезпечують швидку та зручну взаємодію з покупцями, а також створюють нові можливості для персоналізації сервісів. Це дозволяє малим підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть за наявності великих корпорацій[50].

Щодо технологічної трансформації малого бізнесу є одним з основних рушіїв змін у бізнес-процесах. Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність бізнесу. Цифрові інструменти, зокрема системи управління ресурсами (ERP) та платформи для електронної комерції, дають змогу малим підприємствам працювати більш ефективно, знижуючи операційні витрати та

підвищуючи точність прийняття рішень. Технологічна інновація дозволяє автоматизувати багатокрокові процеси, зокрема облік та фінансові операції, що знижує людський фактор помилок. Водночас, розвиток мобільних додатків і платформ для онлайн-продажу змінює формат ведення бізнесу, що дозволяє малим підприємствам вийти на нові ринки та залучати більше споживачів[44,с.181].

Отже, соціальні та технологічні зміни взаємопов'язані та спільно формують нові умови для функціонування малого бізнесу в умовах цифрової трансформації, сприяючи його розвитку та адаптації до сучасних викликів ринку.

Інформаційна площина в умовах цифрової трансформації малого бізнесу є ключовим фактором його розвитку та адаптації до змінюваного бізнес-середовища. Цифрові технології дозволяють підприємствам ефективно збирати, зберігати та аналізувати інформацію про ринок, споживачів та конкурентів, що є необхідним для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних дає змогу малим підприємствам оптимізувати управлінські процеси та зменшити витрати на інфраструктуру. Крім того, доступ до великих обсягів даних сприяє більш точному прогнозуванню потреб споживачів і, відповідно, до адаптації продукції чи послуг[35,с.3-4].

Використання аналітики великих даних дозволяє отримати глибокі інсайти про поведінку клієнтів, їхні вподобання та тенденції на ринку, що дає можливість для персоналізації пропозицій. Інформаційні технології також забезпечують ефективне управління комунікаціями з клієнтами через соціальні медіа та інші цифрові канали. Це створює нові можливості для маркетингових кампаній, сприяючи побудові більш глибоких і довгострокових відносин з клієнтами. Водночас, управління інформацією в малому бізнесі вимагає високого рівня безпеки для захисту конфіденційних даних від кіберзагроз, що потребує впровадження сучасних технологій захисту інформації.

Інформаційні технології також дозволяють автоматизувати багато процесів у бізнесі, що знижує рівень людського втручання та підвищує точність виконання операцій. Цифрові платформи для управління контентом і комунікацією з

партнерами й клієнтами допомагають створювати ефективні стратегії продажу та реклами. Зокрема, автоматизація обміну даними між різними системами та каналами взаємодії забезпечує зручність і швидкість обробки запитів та замовлень. Все це дозволяє малим підприємствам зберігати конкурентоспроможність і успішно адаптуватися до умов швидко змінюваного цифрового середовища[36,с.61].

Продовжуючи слід розглянути особливості зміни у бізнес-процесах малих підприємств у зв'язку з впливом на них цифрових технологій(табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Роль цифровізації в розвитку бізнес-процесів малого бізнесу

Сфера діяльності	Спосіб використання цифровізації	Цілі та результати
Продаж та маркетинг	Використання онлайн-платформ, соціальних мереж, інтернет-реклами, аналізу даних про клієнтів	Підвищення видимості бізнесу, залучення нових клієнтів, персоналізація пропозицій
Клієнтське обслуговування	Використання CRM-систем, чат-ботів, онлайн-консультацій, платформ для зворотного зв'язку	Підвищення якості обслуговування, покращення взаємодії з клієнтами, зростання лояльності
Операційне управління	Інтеграція ERP-систем, автоматизація робочих процесів, управління запасами та виробничими процесами	Оптимізація внутрішніх процесів, зниження витрат, покращення ефективності роботи
Фінанси та бухгалтерія	Використання електронного документообігу, онлайн-обліку, автоматизація звітності та фінансових операцій	Зниження ризику помилок, полегшення процесів звітності та планування, підвищення фінансової прозорості
Навчання та розвиток персоналу	Онлайн-курси, платформи для електронного навчання, відеоконференції та віртуальні тренінги	Підвищення кваліфікації персоналу, доступ до навчальних матеріалів, розвиток навичок без географічних обмежень
Безпека та захист даних	Використання систем шифрування, двофакторної аутентифікації, резервного копіювання даних,	Захист від кібератак, забезпечення конфіденційності та цілісності даних, мінімізація ризиків витоку

	антивірусних програм	інформації
--	----------------------	------------

Джерело: Складено автором на основі[24].

Таким чином у табл.1.2 показано, як малі підприємства можуть використовувати цифрові технології для покращення різних аспектів своєї діяльності — від оптимізації внутрішніх процесів до покращення взаємодії з клієнтами та розробки нових продуктів. Впровадження цифрових рішень у всі сфери бізнесу дає можливість компаніям вдосконалювати свої продукти та послуги, а також збільшувати свою конкурентоспроможність, зокрема через переведення продажів в онлайн-простір.

Отже, цифрова трансформація значно змінює способи функціонування малого бізнесу, відкриваючи нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та вдосконалити управлінські процеси. Проте, цей перехід вимагає значних інвестицій у технології та навчання персоналу. Зрештою, малий бізнес, що адаптується до цифрових змін, має всі шанси на успіх у сучасному динамічному середовищі.

1.3. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність малого бізнесу: переваги та ризики

Цифровізація стає важливим чинником, що визначає конкурентоспроможність малого бізнесу в сучасному економічному середовищі. Впровадження новітніх технологій дозволяє підприємствам покращити ефективність операцій, розширити канали продажу та вдосконалити взаємодію з клієнтами. Однак разом з перевагами, цифрові зміни несуть і певні ризики, зокрема, пов'язані з кібербезпекою, вартістю технологічних інвестицій та потребою в постійному навчанні персоналу. Аналіз цих

переваг та ризиків є необхідним для ефективного впровадження цифрових технологій у стратегію розвитку малого бізнесу.

Цифрові технології швидко проникають у різні галузі економіки та суспільного життя, спричиняючи значні структурні зміни. Це призводить до формування цифрової економіки, яка значно відрізняється від традиційної через активніше використання новітніх технологій. Розвиток цифрової економіки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країн, що вимагає уваги з боку держави та бізнесу [22,с.33].

Цифрова економіка характеризується кількома ключовими аспектами. По-перше, основною платформою для економічної діяльності є цифрові платформи, що спрощують взаємодію між учасниками ринку, знижують витрати, зокрема трансакційні, і дозволяють швидше виводити нові продукти на ринок. Це сприяє розвитку інновацій і поліпшенню співпраці між постачальниками та споживачами. По-друге, персоніфікація сервісів дозволяє адаптувати виробництво і збут товарів під конкретні потреби кожного клієнта, що знижує витрати і покращує якість життя населення.

По-третє, взаємодія між виробниками та споживачами допомагає скоротити кількість посередників, роблячи виробничі і споживчі процеси більш ефективними. Також зростає популярність економіки спільного користування, що розмиває традиційні концепції власності і сприяє розвитку нових юридичних практик. Це особливо актуально для дорогих товарів, таких як автомобілі, що дозволяє споживачам значно скорочувати витрати.

Зростає значення індивідуальних учасників у господарському житті, особливо малого та середнього бізнесу, який є більш гнучким і мобільним. Це дозволяє швидше впроваджувати інновації та розвивати нові стартапи. Зростання числа індивідуальних підприємців також сприяє децентралізації економіки, що створює умови для її подальшої трансформації та розвитку [20,с.14].

Цифровізація бізнесу є ключовим фактором, що дозволяє компаніям досягати нового рівня розвитку, підвищувати лояльність клієнтів і ефективно впроваджувати інноваційні інструменти. Це сприяє зниженню витрат на маркетинг, покращенню конверсії продажів і зміцненню конкурентоспроможності. Бізнес, побудований з урахуванням цифрових платформ та даних, стає привабливим для всіх учасників ринку, включаючи виробників, посередників, продавців і споживачів, а також для суспільства та держави в цілому. Цифрові технології трансформують цілу низку галузей, таких як туризм, перевезення, роздрібна торгівля, а також поширюються в управлінській сфері та виробничих процесах, зокрема в наданні фінансових послуг і сільському господарстві [18,с.162].

Однією з основних переваг цифрової економіки є її здатність забезпечувати високу швидкість доставки товарів і миттєве надання послуг, що значно перевищує можливості традиційного товарно-грошового обміну. Крім того, цифровізація дозволяє знижувати вартість виробництва і виконання транзакцій, що робить бізнес більш ефективним. Важливою особливістю цифрових товарів є їх майже необмежена кількість та доступність, на відміну від матеріальних товарів, які часто обмежені в кількості і складніші для отримання. Оцінки експертів свідчать, що цифровізація сприятиме оптимізації виробничих і логістичних операцій, підвищенню ефективності ринку праці, а також зниженню витрат на ресурси та виробничі втрати. Таким чином, цифровізація стає важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємств і сприяє їхньому успіху на сучасному ринку.

Цифровізація в малому бізнесі стимулює розвиток нових бізнес-моделей, що змінюють економічну картину на ринку. Інноваційні технології, особливо інтернет-платформи, дозволяють знижувати бар'єри для входу на ринок нових підприємців, що суттєво зменшує витрати на запуск бізнесу. Водночас важливо враховувати існуючі проблеми, зокрема нестачу інвестиційного капіталу та високу вартість кваліфікованого персоналу, що може стати на заваді розвитку стартапів у цифровій економіці. Бізнес-моделі, такі як електронна торгівля, краудсорсинг або партнерські

платформи, відкривають нові можливості для малих підприємств, забезпечуючи зниження витрат і постійну взаємодію з кінцевими споживачами [16,с.91].

Особливістю цифрових бізнес-моделей є їх здатність зменшувати залежність від фізичних об'єктів і надавати додаткові послуги або варіанти кастомізації продукції, що дозволяє компаніям адаптувати свою пропозицію під конкретні потреби клієнтів. Проте для малих підприємств є і ризики, пов'язані з високими витратами на розвиток інфраструктури та необхідністю постійного оновлення технологій. У той же час цифровізація бізнесу дає змогу зменшити витрати на маркетинг і зберігати гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов, що підвищує конкурентоспроможність малих підприємств. Однак, незважаючи на численні переваги, більшість малих підприємств зіштовхуються з труднощами при впровадженні цифрових технологій, що обмежує їх здатність адаптуватися до цифрової економіки. Таким чином, хоча цифровізація може значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність, вона також вимагає певних інвестицій та стратегічного підходу до реалізації нових моделей бізнесу.

Цифровізація економіки створює низку ризиків і загроз для різних сфер життєдіяльності бізнесу, держави та населення. Окрім кіберзагроз, виділяються ризики політичного, фінансово-економічного, правового, технологічного, соціального характеру, а також загрози для особистості та приватного життя. Однією з негативних тенденцій є зростання безробіття серед низькокваліфікованих працівників та збільшення вартості кваліфікованої робочої сили. Це створює певні труднощі для малого бізнесу, оскільки зростає вартість кадрів, що може впливати на економічну ефективність [13].

Окрім кадрових обмежень, на розвиток цифрової економіки впливають й зовнішні чинники, серед яких дефіцит цифрових рішень, які враховують специфіку конкретних бізнесів, відсутність стандартів для застосування цифрових технологій і проблеми з інфраструктурою цифрової довіри. Проблеми міжвідомчої взаємодії та недостатнє правове регулювання також стають на заваді цифровій трансформації.

Зокрема, відсутність державної підтримки і чітких правових норм для цифрової економіки є важливим стримуючим фактором.

Ресурсні обмеження, такі як відсутність фінансів, високі витрати на впровадження та підтримку цифрових технологій, а також низький інноваційний потенціал підприємств, також ускладнюють процеси трансформації. Щодо людського чинника, то дефіцит кваліфікованих фахівців, технологічна некомпетентність користувачів, а також небажання співробітників змінювати звичні форми роботи є значними бар'єрами для успішного впровадження цифрових технологій. Тому для ефективної цифровізації необхідно інвестувати в інфраструктуру, кадри та забезпечення цифрової культури серед усіх учасників процесу.

Цифровізація суттєво впливає на конкурентоспроможність малого бізнесу, пропонуючи як переваги, так і ризики. По-перше, цифрові технології дозволяють малому бізнесу позбавитися від посередників, що дає змогу прямого доступу до клієнтів і значно знижує витрати на просування та продаж товарів і послуг. Це сприяє оптимізації витрат, зокрема на пошук інформації та укладення угод, що підвищує ефективність бізнесу. Крім того, цифровізація прискорює бізнес-процеси, знижуючи час комунікацій і швидкість реакції на зміни на ринку. Це дає малим компаніям перевагу в адаптації до нових потреб споживачів, що в свою чергу підвищує якість продукції та послуг [14,с.3-4].

Цифрові технології також дозволяють створювати нові продукти і послуги, роблячи їх більш гнучкими і адаптованими до змінюваних вимог споживачів. Однак з іншого боку, цифровізація створює нові ризики для малого бізнесу, оскільки велика конкуренція і можливості для стартапів та нових гравців на цифрових платформах можуть призвести до несподіваного конкурентійного підриву. Стартапи та молоді компанії можуть обігнати більш усталені підприємства завдяки швидкості, вартості та якості своїх пропозицій.

Також цифровізація змінює конкурентні стратегії на ринку, де першопрохідці отримують значні переваги, а їх послідовники швидко досягають значних прибутків. У зв'язку з цим змінюються маркетингові стратегії, взаємодія з покупцями та кадрові стратегії, орієнтуючись на підвищення продуктивності праці та адаптацію до нових технологій. Малий бізнес, який своєчасно впроваджує цифрові інновації, може зміцнити свої позиції на ринку, однак ті, хто не встигає за змінами, ризикують втратити конкурентні переваги.

Цифровізація значно змінює конкурентні умови на ринку, вносячи як позитивні, так і негативні аспекти для малого бізнесу. Одним із основних ефектів є зміна моделі конкуренції, де з'являється більше можливостей для співконкуренції та партнерства, що дозволяє створювати нові ринкові ніші. Цифрові технології дозволяють знижувати витрати на взаємодію між суб'єктами ринку, розширюючи можливості для глобалізації та зменшення залежності від географічного розташування. Це відкриває малим підприємствам доступ до нових ринків і можливостей. Водночас, ці технології підвищують швидкість копіювання та імітації бізнес-моделей, що може призвести до конкурентного підриву, де нові гравці можуть швидко завоювати лідерство на ринку, використовуючи цифрові платформи [10,с.53].

Цифровізація також сприяє зниженню витрат на ведення бізнесу, включаючи маркетинг, транзакції та логістику, що дає малим підприємствам можливість знижувати свої операційні витрати. Однак великі корпорації з достатніми ресурсами можуть також використати ці можливості для збільшення своїх конкурентних переваг, витісняючи малий бізнес. У результаті, для малого бізнесу актуальним є потреба в активному впровадженні цифрових технологій для забезпечення своєї конкурентоспроможності(табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Переваги та ризики впливу цифровізації на конкурентоспроможність малого бізнесу

Переваги	Ризики
Позбавлення від посередників, прямий доступ до клієнтів.	Поява нових конкурентів, що швидко займають ринок.
Зниження витрат на пошук інформації, просування товарів.	Тиск з боку великих корпорацій, здатних витіснити малий бізнес.
Прискорення бізнес-процесів і комунікацій.	Ризик втрати лояльності клієнтів через надмірну конкуренцію.
Швидка адаптація до змін ринку і споживчих переваг.	Необхідність великих капіталовкладень у цифрові технології.
Зменшення транзакційних витрат і організаційних витрат.	Ризик втрати даних та конфіденційності через кіберзлочинність.
Підвищення якості послуг завдяки новим цифровим інструментам.	Ризик технологічної некомпетентності або недостатньої підготовки персоналу.

Джерело: Складено автором на основі [3].

Отже, варто відзначити що цифровізація відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу, зокрема завдяки зниженню витрат, швидшій адаптації до ринкових змін і полегшенню доступу до глобальних ринків.

Використання цифрових технологій дозволяє малим підприємствам швидше реагувати на потреби споживачів, що є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності.

Серед найбільш поширених цифрових технологій, які використовує малий бізнес, можна виділити електронну комерцію, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітику великих даних, автоматизацію бізнес-процесів, хмарні технології та мобільні додатки. Електронна комерція дозволяє малим підприємствам вийти на міжнародний ринок і залучити нових клієнтів через онлайн-платформи. Системи CRM забезпечують персоналізацію сервісів, підвищуючи лояльність клієнтів і збільшуючи продажі. Аналітика великих

даних дає змогу прогнозувати поведінку споживачів, а автоматизація знижує витрати та підвищує ефективність внутрішніх процесів. Хмарні технології дозволяють малим підприємствам зберігати та обробляти дані без необхідності великого капіталовкладення в інфраструктуру. Це особливо корисно для малих підприємств, які хочуть використовувати сучасні технології без великих фінансових витрат. Мобільні додатки для продажу товарів і послуг створюють нові можливості для взаємодії з клієнтами, що є важливим аспектом для конкурентоспроможності на сучасному ринку[4,с.8].

Цифровізація змінює конкурентоспроможність малого бізнесу тим, що дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і пропонувати більш персоналізовані послуги. Завдяки цифровим інструментам малий бізнес може автоматизувати процеси, полегшити обмін інформацією, а також значно скоротити час, необхідний для виконання операцій. Це створює умови для розширення ринків збуту, зниження бар'єрів для виходу на нові ринки та залучення більш широкої аудиторії. З іншого боку, цифровізація також несе певні ризики для малого бізнесу. Найбільші з них включають вразливість до кіберзагроз, необхідність постійних інвестицій у оновлення технологій, а також складність адаптації персоналу до нових інструментів. Багато малих підприємств стикаються з проблемами недостатньої кваліфікації співробітників у сфері ІТ, що може впливати на ефективність впровадження цифрових технологій. Крім того, на ринку існує велика кількість постачальників цифрових послуг, що може викликати проблеми з вибором оптимальних рішень для конкретного бізнесу[6,с.51].

Прикладом успішного використання цифрових технологій у малому бізнесі України є компанія "Zakaz.ua". Це платформа для онлайн-покупок, яка дозволяє покупцям замовляти продукти через інтернет, а компаніям зменшити витрати на оренду торгових площ та персонал. Вона використовує CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дає змогу здійснювати персоналізовані пропозиції та покращувати обслуговування. Іншим прикладом є стартап "Readdle",

який розробляє мобільні додатки для продуктивності. Компанія використовує сучасні хмарні технології для обробки великих обсягів даних та інтеграції з різними платформами, що дозволяє їй підтримувати високий рівень інноваційності та бути конкурентоспроможною на глобальному ринку[5,с.7].

Отже, цифровізація значно покращує конкурентоспроможність малого бізнесу, надаючи йому можливість ефективно взаємодіяти з клієнтами, оптимізувати внутрішні процеси та знижувати витрати. Однак для досягнення максимальних результатів необхідно враховувати потенційні ризики та інвестувати в розвиток кваліфікації персоналу та кібербезпеку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Поточний стан цифровізації малого бізнесу в Україні

Цифровізація малого бізнесу в Україні поступово набирає обертів, хоча її рівень все ще залишається нерівномірним у різних секторах економіки. Багато підприємців активно впроваджують цифрові технології для автоматизації бізнес-процесів, онлайн-продажів і взаємодії з клієнтами, що дозволяє підвищити ефективність їхньої діяльності. Водночас, цифрова трансформація малого бізнесу стикається з низкою викликів, серед яких обмежені фінансові ресурси, недостатня цифрова грамотність підприємців та проблеми з кібербезпекою. Державні ініціативи, такі як програми підтримки малого бізнесу, спрямовані на стимулювання цифровізації та створення сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Проте для досягнення стабільного розвитку малого бізнесу в умовах цифрової економіки необхідні комплексні підходи, що включають інвестиції, навчання персоналу та державну підтримку. Треба дати дані за 2023 рік у відповідності до Статистичного щорічника за 2023

Готовність українських підприємств до впровадження цифрових технологій може стати ключовим фактором їхнього відновлення та подальшого розвитку. Завдяки цифровізації компанії отримують можливість автоматизувати процеси, що допомагає зменшити витрати та пришвидшити ухвалення рішень. Для малого бізнесу цифрові інструменти стають важливим засобом підвищення ефективності та продуктивності.

Дослідження базувалося на статтях, що індексуються в наукометричній базі Scopus. У процесі пошуку відбиралися роботи, у назвах і ключових словах яких містилися терміни «цифровізація» та «малий бізнес». Для аналізу бібліографічних даних використовувалося програмне забезпечення VOSviewer, яке дозволяє будувати

цілісне уявлення про перспективи розвитку цифрових рішень у малому бізнесі. Візуалізація ключових термінів сприяє кращому розумінню основних напрямів наукового пошуку. Використання таких інструментів є важливим кроком для оцінки рівня цифрової трансформації підприємств[21,с.106].

Отже, цифровізація відкриває перед малим бізнесом нові можливості, але потребує системного підходу до впровадження. Науковий аналіз дає змогу оцінити ступінь впливу цифрових технологій на розвиток підприємництва. Завдяки цьому можна розробляти ефективні стратегії цифрової трансформації, враховуючи світові тенденції та реальні виклики.

Аналіз бібліометричних даних дозволяє виокремити основні напрями наукових досліджень цифровізації малого бізнесу. Визначено 94 ключові терміни, згруповані у 10 кластерів, кожен з яких відображає певний аспект цифрової трансформації підприємств.

Перший кластер (червоний) зосереджений на цифрових та інформаційних технологіях, а також на концепції Індустрії 4.0. Він охоплює такі аспекти, як автоматизація, інноваційні технології, підвищення конкурентоспроможності та розвиток бізнесу. Другий кластер (зелений) акцентує увагу на зв'язку цифровізації з цифровою економікою та використанням сучасних цифрових інструментів, включаючи Big Data, Інтернет речей, електронну комерцію та логістичні рішення.

Третій кластер (синій) охоплює ключові цифрові технології, серед яких штучний інтелект, блокчейн, машинне навчання та технологічна адаптація. Четвертий кластер (жовтий) присвячений цифровим трансформаціям, цифровому маркетингу, електронному навчанню та управлінню ланцюгами постачання. Він також розглядає питання інтернаціоналізації малого бізнесу через цифрові інструменти.

П'ятий кластер (барвінковий) стосується впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та їхнього впливу на ефективність бізнесу. Шостий

кластер (смарагдовий) пов'язаний із розвитком цифрових платформ у період пандемії, акцентуючи увагу на стійкості та адаптивності МСП до кризових умов.

Сьомий кластер (помаранчевий) розглядає поняття цифрової зрілості, інноваційного менеджменту та розробки цифрових стратегій підприємств. Восьмий кластер (бежевий) досліджує вплив цифрових технологій на кризовий менеджмент та розвиток малого бізнесу в умовах нестабільності.

Дев'ятий кластер (фіолетовий) присвячений менеджменту змін, цифровим технологіям та їх впливу на стратегічне управління. Останній, десятий кластер (теракотовий), аналізує взаємозв'язок між цифровою трансформацією, виробничими процесами та фінансовими показниками підприємств[67].

Таким чином, отримані результати демонструють широкий спектр наукових досліджень у сфері цифровізації малого бізнесу. Виявлено ключові напрями розвитку цифрових технологій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств та адаптації до сучасних економічних викликів. Аналіз також підтверджує важливість подальших досліджень щодо впливу цифрових рішень на управлінські процеси та стійкість бізнесу.

Визначені кластери дають змогу окреслити основні тренди цифрової трансформації малого бізнесу та розробити ефективні стратегії її впровадження. Синергія між окремими напрямами цифровізації дозволяє підприємствам розширювати свої можливості та підвищувати продуктивність. У майбутньому варто продовжити дослідження взаємозв'язку між цифровими технологіями та адаптивністю малого бізнесу до глобальних змін.

Малі підприємства є ключовими учасниками економічного розвитку в різних країнах світу. Вони можуть стати потужним рушієм відновлення економіки України, що вимагає активного впровадження сучасних технологій, нових бізнес-моделей та створення дієвої цифрової інфраструктури для підтримки малого бізнесу. За даними Держстату України, рівень використання цифрових інструментів малими підприємствами залишається нижчим (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка використання цифрових інструментів малими підприємствами України

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2022	2019/2018	2022/2019
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі «Інтернет», стосовно загальної кількості підприємств, %					
Малі (від 10 до 49 осіб)	86,3	84,4	83,4	97,8	98,8
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, %					
Малі (від 10 до 49 осіб)	26,9	27,1	26,6	100,7	98,2
З них за видами соціальних медіа:					
– соціальні мережі					
Малі (від 10 до 49 осіб)	22,5	22,8	22	101,3	96,5
– блоги чи мікроблоги підприємства					
Малі (від 10 до 49 осіб)	6	6	5,8	100,0	96,7
Вебсайти чи прикладні програми (вебзастосунки) для обміну мультимедійним вмістом (контентом)					
Малі (від 10 до 49 осіб)	10,4	10,5	10,4	101,0	99,0
Інструменти обміну знаннями на основі Wiki					
Малі (від 10 до 49 осіб)	10,6	10,4	10,3	98,1	99,0

Джерело: Розроблено автором на основі [11].

Варто відзначити, що дані таблиці були отримані з офіційного сайту державної статистики України. Однак, слід зазначити, що для 2023 та 2024 років інформація на сайті не була оновлена, тому статистика за ці роки відсутня, і подальший аналіз ґрунтується на попередніх даних.

Аналіз статистичних показників свідчить про те, що малий бізнес в Україні демонструє стабільну динаміку використання цифрових інструментів протягом

кількох років. Доступ до Інтернету серед малих підприємств, що складають від 10 до 49 осіб, залишався на досить високому рівні: у 2018 році він становив 86,3%, у 2019 році – 84,4%, а у 2022 році – 83,4%. Порівняно з попередніми роками, темп зростання вказаного показника є значним, а саме 97,8% у 2019 році та 98,8% у 2022 році. Що стосується використання соціальних медіа, то цей показник зростав незначно, з 26,9% у 2018 році до 27,1% у 2019 році, а в 2022 році становив 26,6%. Темп зростання використання соціальних медіа також незначно зменшився в порівнянні з попередніми роками: 100,7% у 2019 році та 98,2% у 2022 році. Серед різних типів соціальних медіа, соціальні мережі займають лідируючу позицію: їх використовує 22,5% підприємств у 2018 році, 22,8% у 2019 році та 22% у 2022 році. Зростання цього показника також є незначним, з темпом зростання 101,3% у 2019 році та 96,5% у 2022 році. Щодо використання блогів або мікроблогів, то цей показник залишається відносно стабільним, з 6% у 2018 році та 5,8% у 2022 році, хоча і з незначним зниженням. Використання вебсайтів та прикладних програм для обміну мультимедійним контентом також показує стабільність, складаючи 10,4% у 2018 році та 2022 році. Водночас, темп зростання цього показника залишався позитивним у 2019 році (101%), але знизився у 2022 році до 99%. Інструменти обміну знаннями на основі Wiki виявили незначне зниження: з 10,6% у 2018 році до 10,3% у 2022 році. Темп зростання в цьому випадку становив 98,1% у 2019 році та 99% у 2022 році.

Таким чином, аналіз динаміки використання цифрових інструментів серед малих підприємств в Україні демонструє певну стабільність, хоча й з деякими коливаннями в окремих показниках. Доступ до Інтернету залишається високим, що свідчить про значний прогрес у цифровізації підприємств. Використання соціальних медіа та інструментів для обміну контентом є популярним, але з темпом зростання, що уповільнюється. У зв'язку з цим, для подальшого стимулювання цифровізації необхідно звернути увагу на інші інструменти та технології, що можуть сприяти розвитку малих підприємств в умовах цифрової економіки.

Цифровізація малого бізнесу в Україні є важливим кроком у модернізації національної економіки, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Впровадження новітніх технологій дозволяє підприємствам оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та поліпшувати якість обслуговування клієнтів. На сьогоднішній день багато малих підприємств активно використовують цифрові інструменти, зокрема ERP-системи, CRM, мобільні додатки та штучний інтелект. Визначення найбільш цифровізованих галузей малого бізнесу дає змогу зрозуміти, які напрями економіки найбільше відповідають вимогам сучасного ринку та де спостерігаються найбільші перспективи для розвитку. У цьому контексті важливо проаналізувати, які інструменти цифровізації використовуються найбільш ефективно і які є основні тенденції у впровадженні новітніх технологій в Україні.

Таблиця 2.2.

Галузі малого бізнесу України за рівнем цифровізації

Галузь	Частка серед цифровізованих ФОП	Найпоширеніші цифрові інструменти
ІТ-сектор	17%	ERP-системи, CRM, AI, онлайн-платформи
Гуртова торгівля	12,99%	CRM, онлайн-замовлення, мобільні додатки
Роздрібна торгівля	11,81%	CRM, онлайн-замовлення, мобільні додатки
Сільське господарство	4,81%	ERP-системи, онлайн-продажі, мобільні додатки
Професійна, наукова та технічна діяльність	4,55%	CRM, онлайн-консультації, мобільні додатки
Будівництво	3,75%	CRM, онлайн-замовлення, мобільні додатки
Оренда, туризм, охорона	3,60%	CRM, онлайн-замовлення, мобільні додатки

Операції з нерухомим майном	3,03%	CRM, онлайн-замовлення, мобільні додатки
Логістика і складська діяльність	2,85%	ERP-системи, онлайн-замовлення, мобільні додатки

Джерело: Складено автором на основі [17].

Отже, серед малих підприємств України найбільш активно цифровізуються ІТ-сектор, торгівля та сільське господарство, що відображає їхню потребу у швидкому обміні інформацією, автоматизації процесів та покращенні обслуговування клієнтів. Особливу увагу слід приділити використанню ERP-систем, CRM, а також мобільних додатків, що значно спрощують взаємодію з користувачами та дозволяють оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах. Крім того, будівництво, логістика, туризм та нерухомість також активно впроваджують цифрові інструменти для підвищення ефективності операцій і покращення управління підприємствами. Цифровізація дозволяє малим підприємствам не лише покращити внутрішні процеси, але й зміцнити свою позицію на ринку, знижуючи витрати та покращуючи взаємодію з клієнтами. Перспективи для подальшого розвитку цифрових технологій в малому бізнесі України полягають у розширенні використання інноваційних інструментів, що дозволяють адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Цифровізація малого бізнесу передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти його діяльності, що дозволяє вдосконалити бізнес-процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Впровадження нових цифрових рішень допомагає малим підприємствам працювати з більшою кількістю даних та ефективніше обслуговувати більшу кількість клієнтів. Окрім того, цифровізація сприяє покращенню клієнтського досвіду, оскільки автоматизовані системи дозволяють швидше реагувати на запити та потреби споживачів. Завдяки використанню цифрових платформ малий бізнес може масштабувати свою діяльність та проникати на нові ринки збуту. Це також створює можливості для розвитку

електронної комерції, що значно розширює горизонти бізнесу. Цифровізація змінює традиційні бізнес-процеси, роблячи їх більш складними і ефективними, що позитивно впливає на організаційні структури та їх взаємодію з клієнтами та співробітниками. Проте рівень використання цифрових технологій в різних підприємствах значно варіюється і залежить від галузі, розміру компанії та географічного розташування. Деякі підприємства активно впроваджують цифрові інновації, що дозволяє їм бути на передовій технологічного прогресу, в той час як інші тільки починають цифровізувати свої процеси. Впровадження цифрових технологій потребує розвитку відповідних навичок та адаптації політики підприємства до нових умов. Проте багато малих підприємств стикаються з обмеженнями, такими як недостатня кількість ресурсів та кваліфікованого персоналу, що зменшує ефективність процесу цифровізації[43].

Отже, аналіз сучасного стану цифровізації малого бізнесу в Україні показує, що більшість підприємств активно впроваджують нові цифрові рішення, що сприяють покращенню бізнес-процесів і підвищенню конкурентоспроможності. Однак рівень цифровізації залишається нерівномірним: деякі компанії вже активно користуються всіма перевагами технологій, в той час як інші тільки починають цей шлях. Впровадження цифрових рішень потребує розвитку спеціальних навичок та належної організаційної підтримки. Головними бар'єрами для ефективної цифровізації є брак ресурсів та кваліфікованих кадрів, що гальмує процес у деяких малих підприємствах.

2.2. Аналіз стратегії цифровізації підприємств малого бізнесу в Україні

Стратегія цифровізації підприємств малого бізнесу в Україні є важливим фактором для їх розвитку в умовах сучасної економіки. Впровадження цифрових технологій дає можливість малим підприємствам підвищити ефективність бізнес-

процесів, знижуючи витрати та збільшуючи конкурентоспроможність. Однак, на шляху до цифровізації бізнеси стикаються з численними викликами, такими як відсутність фінансових ресурсів, недостатній рівень кваліфікації персоналу та обмежений доступ до інноваційних технологій. Тому розробка ефективної стратегії цифровізації є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу в Україні.

Цифровізація підприємств малого бізнесу в Україні стикається з кількома значними бар'єрами, що значно ускладнюють цей процес. Як було зазначено раніше, основними перешкодами є вартість та складність впровадження нових технологій, але існують і нематеріальні бар'єри, пов'язані з процесом прийняття рішень керівниками. Наприклад, один із основних викликів полягає в необхідності постійного оновлення цифрових технологій, оскільки вони швидко розвиваються, і підприємства змушені вкладати значні фінансові ресурси для модернізації своїх систем. З іншого боку, керівники малого бізнесу часто витрачають занадто багато часу на оцінку нових технологій і інновацій, що гальмує швидкість їхнього впровадження та знижує конкурентоспроможність підприємства[52].

Важливим фактором є також обмеженість фінансових ресурсів, що перешкоджає малим підприємствам інвестувати у нові цифрові сервіси. Крім того, дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо в сфері цифровізації, обмежує можливості для реінжинірингу бізнес-процесів та модернізації компаній. Використання застарілих управлінських технологій та відсутність інноваційної культури на підприємствах також значно уповільнюють процес цифрової трансформації. Однією з основних причин цього є схильність керівників підприємств до ухилення від ризиків та опір змінам з боку співробітників, що створює додаткові труднощі[45,с.3].

Цифровізація вимагає не лише технічного оновлення, а й радикальних змін у культурі ведення бізнесу. Моделі стратегічного планування, які ефективні для великих компаній, не підходять для малого бізнесу через відмінності у масштабах

операцій, обмеження ресурсів та інші специфічні характеристики. Малому бізнесу необхідно адаптувати підходи до цифровізації, враховуючи свої обмеження та потреби. У зв'язку з цим, важливо, щоб підприємства визначили стратегію цифровізації, яка відповідала б їхнім можливостям та вимогам ринку.

Цифрова стратегія малого бізнесу суттєво відрізняється від стратегій великих і середніх підприємств через компактність малих фірм та необхідність адаптації цілей до обмежених ресурсів. Стратегія повинна базуватися на ретельному аналізі ринкових умов та можливостей, що дозволяє ефективно інтегрувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) в продукти та послуги. Ці стратегії є більш гнучкими і персоналізованими, фокусуючись на створенні нових ціннісних пропозицій для клієнтів. Залежно від рівня цифровізації, малий бізнес можна поділити на кілька категорій: «необізнані», «концептуальні», «визначені», «інтегровані» та «трансформовані». На першому рівні, компанії не мають цифрової стратегії і не усвідомлюють потребу в цифровізації. На «концептуальному» рівні підприємства вже використовують окремі цифрові технології, але не мають чіткої стратегії. МСП, що досягли «визначеного» рівня, консультуються з досвідом пілотних проектів і формують основи для загальної стратегії. На рівні «інтегрованих» компаній цифрова стратегія впроваджена в основні бізнес-процеси, а на «трансформованому» рівні вона є частиною всієї корпоративної культури[31,с.85].

Для досягнення цілей цифрової стратегії малого бізнесу використовуються інструменти, такі як цифровий маркетинг, інтернет-присутність, диджиталізація бізнес-процесів, електронна комерція, аналітика великих даних, штучний інтелект та хмарні технології. Дані інструменти дозволяють малим підприємствам оптимізувати процеси, покращити конкурентоспроможність та досягти значних результатів у цифровій трансформації(табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Характеристика інструментів реалізації цифрової стратегії малих підприємств

Інструмент	Коротка характеристика
Цифровий маркетинг	Це маркетинг товарів і послуг через цифрові канали для залучення та утримання клієнтів. Включає в себе пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, e-mail маркетинг, маркетинг у соціальних мережах та інші методи для збільшення обсягів продажів та просування бренду.
Присутність в інтернеті	Оцінка «видимості» підприємства в інтернеті. Включає активне використання соціальних медіа для підтримки зв'язків з клієнтами та залучення нових. Важливими аспектами є управління репутацією та активність через технології Web 2.0.
Диджиталізація бізнес-процесів	Оцифрування традиційних бізнес-процесів через інтеграцію ІТ у систему управління бізнес-процесами (BPM). Це дозволяє ефективно координувати та управляти підприємницькими процесами.
Управління бізнес-гнучкістю	Створення цифрових центрів, де майже всі бізнес-моделі та пропозиції оцифровані для забезпечення високої гнучкості та адаптації до змінюваних умов ринку.
Електронна комерція	Включає платформу для електронної комерції, систему обробки платежів, аналітичні інструменти та служби доставки. Це допомагає малому бізнесу здійснювати онлайн-продажі та покращувати клієнтську взаємодію через електронні платформи.
Великі дані (Big Data)	Технологія збору та аналізу великих обсягів структурованих і неструктурованих даних для прогнозування поведінки клієнтів, підвищення ефективності маркетингових кампаній і покращення обслуговування. Це також дозволяє застосовувати таргетовану рекламу.
Штучний інтелект	Включає автоматизацію бізнес-процесів за допомогою штучного інтелекту, що аналізує дані, прогнозує тенденції та оптимізує виробничі процеси. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність і знизити витрати, адаптуючись до динамічних змін ринку.
Хмарні рішення	Використання віддалених серверів та обчислювальних ресурсів через інтернет для зберігання даних та забезпечення їх безпеки. Це дозволяє зекономити капіталовкладення в обладнання та забезпечити високий рівень захисту і шифрування даних.

Джерело: Розроблено автором на основі[31].

Варто відзначити що дана таблиця представляє основні інструменти цифровізації для малих підприємств що виступає стратегією розвитку цифровізації малого підприємства, що допомагають не тільки оптимізувати операційні процеси, а й створюють конкурентні переваги в умовах швидко змінюваного ринку.

Аналіз стратегії цифровізації малого бізнесу в Україні показує, що процес цифровізації є складним і багатогранним, з численними бар'єрами, що значно ускладнюють його реалізацію. Основними проблемами є обмеженість ресурсів, дефіцит кваліфікованого персоналу та опір змінам з боку керівників і співробітників. Для успішної цифровізації необхідно не лише впроваджувати нові технології, а й змінювати корпоративну культуру та стратегічний підхід до розвитку. Тому, малим підприємствам необхідно розробляти індивідуальні стратегії цифрової трансформації, орієнтуючись на свої можливості та специфіку роботи.

У сучасних умовах цифровізація стала необхідною умовою для розвитку малого бізнесу в Україні. Згідно з дослідженням компанії PSM7, 44% українських малих підприємств активно використовують цифрові сервіси, що свідчить про високий рівень впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси.

1. Автоматизація бізнес-процесів. Автоматизація є однією з основних стратегій цифровізації малого бізнесу. Використання ERP-систем дозволяє підприємствам автоматизувати облік, управління запасами, фінансові операції та інші бізнес-процеси. Це сприяє зменшенню людського фактору, підвищенню точності даних та зниженню витрат. Згідно з даними PSM7, ERP-системи є одними з найбільш поширених цифрових інструментів серед малого бізнесу в Україні.

2. Перехід в онлайн. Перехід в онлайн є важливою стратегією для малого бізнесу, особливо в умовах пандемії COVID-19. Багато підприємств створили онлайн-магазини, впровадили системи електронної комерції та почали здійснювати продажі через інтернет. Це дозволяє розширити ринок збуту, знизити витрати на оренду приміщень та забезпечити безперервність бізнесу. Згідно з даними PSM7,

онлайн-продажі є одними з найбільш поширених цифрових інструментів серед малого бізнесу в Україні.

3. Маркетинг через соціальні мережі. Маркетинг через соціальні мережі є ефективним інструментом для залучення клієнтів та підвищення впізнаваності бренду. Малі підприємства активно використовують платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok та інші, для просування своїх товарів та послуг. Це дозволяє безпосередньо взаємодіяти з потенційними клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та адаптувати свої пропозиції до потреб ринку. Згідно з дослідженням PSM7, маркетинг через соціальні мережі є однією з найбільш поширених стратегій серед малого бізнесу в Україні[19].

Щодо прикладів успішних стратегій цифровізації малого бізнесу в Україні та світі, що демонструють ефективне використання цифрових інструментів для розвитку та адаптації до сучасних умов то слід відзначити такі як відчизняні як: цифрова послуга «Дія», «Prozorro», та наведемо декілька світових прикладів таких як: «Warby Parker», «Domino's Pizza», «Starbucks», «Square». Нижче розглянемо детальніше кожен приклад.

В Україні мобільний додаток «Дія» став важливим інструментом для цифровізації малого бізнесу, зокрема для реєстрації підприємців та отримання адміністративних послуг онлайн. Впровадження цієї цифрової платформи значно зменшило потребу в відвідуванні державних установ, що дозволяє скоротити витрати та час для підприємців. Застосунок також надає можливість малому бізнесу автоматизувати багато процесів, таких як реєстрація, податкова звітність і отримання цифрових документів. У рамках "Дії" малий бізнес має доступ до всіх основних послуг державного сектору, що допомагає покращити бізнес-клімат в країні та сприяє розвитку цифрової економіки. З точки зору користувачів, цей інструмент забезпечує зручність та доступність державних послуг у будь-який час доби. Програма "Дія" сприяє покращенню адміністрування бізнесу завдяки безпаперовим та безконтактним процесам[7].

Система Prozorro є важливим інструментом цифровізації в Україні, що забезпечує прозорість державних закупівель. Ця платформа дозволяє малим підприємствам брати участь у тендерах, забезпечуючи відкритий доступ до конкурсних процесів та мінімізуючи корупційні ризики. Prozorro також допомагає малому бізнесу збільшити кількість укладених контрактів завдяки забезпеченню рівних умов для всіх учасників. У рамках цієї системи автоматизовані процеси подачі заявок та оцінки пропозицій, що дозволяє зменшити час на обробку заявок. Впровадження Prozorro дозволяє малому бізнесу отримувати державні замовлення на вигідних умовах, що в свою чергу стимулює розвиток підприємництва. Платформа має величезне значення для підвищення прозорості в управлінні державними коштами та стимулює економічний розвиток[8].

У США компанія Warby Parker використовує інноваційні цифрові стратегії для трансформації процесу покупки окулярів. Однією з ключових інновацій є використання технології доповненої реальності (AR) у мобільному додатку, що дозволяє клієнтам приміряти окуляри перед покупкою. Це дозволяє знижувати кількість повернень товарів, що позитивно впливає на економічну ефективність компанії. Крім того, цифровізація допомогла розширити доступ до ринку та залучити нових клієнтів через онлайн-продажі, що значно збільшило прибутки компанії. Warby Parker також активно використовує соціальні мережі для маркетингових кампаній, залучаючи цільову аудиторію та підвищуючи впізнаваність бренду. Завдяки таким стратегічним підходам компанія змогла значно зміцнити свою позицію на ринку та здобути популярність серед споживачів[53].

Цифровізація компанії Domino's Pizza полягає в активному використанні мобільних додатків, чат-ботів та голосових помічників для покращення взаємодії з клієнтами. Платформи для онлайн-замовлень, інтеграція з голосовими асистентами та можливість здійснювати замовлення через різні цифрові канали дозволили компанії збільшити продажі та покращити клієнтський досвід. Окрім цього, Domino's активно використовує аналітику даних для оптимізації ланцюга постачання

та зменшення часу доставки. Цифрові інструменти також дозволяють компанії швидко реагувати на зміну потреб споживачів та адаптувати свої послуги в реальному часі. В результаті, Domino's Pizza значно підвищила свою конкурентоспроможність на ринку швидкого харчування та зміцнила зв'язки з клієнтами. Таким чином, впровадження цифрових технологій стало важливим чинником для розвитку та успіху бізнесу[49].

Компанія Starbucks активно інтегрує цифрові технології в свою стратегію розвитку, зокрема через мобільний додаток для замовлення та оплати кави. Цей додаток дозволяє клієнтам попередньо замовляти каву, що скорочує час очікування в чергах. Starbucks також використовує великий обсяг даних для персоналізації пропозицій та акцій для своїх клієнтів. Мобільний додаток є потужним інструментом лояльності, оскільки клієнти можуть накопичувати бали та отримувати знижки. Цифровізація також дозволяє компанії отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, що допомагає покращити якість обслуговування. Таким чином, стратегія цифровізації Starbucks сприяє зміцненню взаємозв'язків з клієнтами та покращенню бізнес-результатів компанії[56].

Платіжна система Square є прикладом успішної цифрової трансформації малого бізнесу в сфері фінансів. Вона пропонує підприємствам просту та ефективну платформу для прийому оплат за допомогою мобільних пристроїв. Square також включає в себе інструменти для управління запасами, виставлення рахунків та моніторингу фінансових потоків. Цей комплексний підхід дозволяє малим бізнесам значно знизити витрати на обробку платежів та зменшити адміністративний тягар. Square також пропонує фінансові послуги, такі як бізнес-кредити, що підтримують розвиток малих підприємств. Завдяки цифровим інструментам Square вдалося створити платформу, яка покращує ефективність та доступність фінансових послуг для малих підприємств по всьому світу[52].

Використання технологій дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й забезпечити зростання прибутковості, розширення клієнтської бази та скорочення

витрат. Слід показати як впливають різні стратегії на ефективність бізнесу нижче у (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

Вплив цифрових стратегій на ефективність малого бізнесу в Україні та світі

№	Назва компанії	Стратегія цифровізації	Результати впровадження
1	Дія (Україна)	Онлайн-реєстрація, автоматизація послуг	Скорочення часу, зменшення бюрократії, зручність для ФОП
2	Prozorro (Україна)	Платформа для електронних закупівель	Залучення до держтендерів, зростання прибутків, прозорість процесів
3	Warby Parker (США)	Віртуальна примірка (AR), e-commerce	Зростання онлайн-продажів, зменшення витрат на логістику та обслуговування
4	Domino's Pizza (США)	Онлайн-замовлення, чат-боти, аналітика клієнтських даних	Покращення клієнтського сервісу, скорочення часу доставки
5	Starbucks (США)	Мобільний додаток, програма лояльності	Зростання постійних клієнтів, персоналізація пропозицій
6	Square (США)	Мобільні платежі, фінансові сервіси для малого бізнесу	Зменшення витрат, автоматизація обліку, доступ до фінансування

Джерело: Розроблено автором на основі[7,8,49,52].

Слід відзначити що результати впровадження цифрових стратегій демонструють позитивний вплив на ефективність малого бізнесу. Найбільш помітними перевагами є збільшення прибутку за рахунок розширення ринку збуту та підвищення лояльності клієнтів. Також важливим є скорочення витрат шляхом автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Застосування інноваційних цифрових рішень слугує потужним драйвером конкурентного розвитку як українських, так і зарубіжних малих підприємств.

Отже, цифровізація малого бізнесу в Україні сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та розширенню ринку збуту. Основними стратегіями цифровізації є

автоматизація бізнес-процесів, перехід в онлайн та маркетинг через соціальні мережі. Впровадження цих стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та забезпечувати сталий розвиток. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити належну підготовку персоналу, інвестувати в технологічну інфраструктуру та постійно моніторити ефективність впроваджених стратегій.

2.3. Роль державної політики у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу

Роль державної політики у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу є визначальною у формуванні сприятливого середовища для впровадження інновацій. Урядові ініціативи, законодавча підтримка та надання фінансових і консультативних ресурсів здатні істотно прискорити цифровізацію підприємств. Особливо це актуально для малого бізнесу, який часто стикається з обмеженими можливостями доступу до новітніх технологій. Сучасна державна політика в Україні орієнтована на створення інфраструктури цифрових сервісів, спрощення адміністративних процедур та популяризацію електронного урядування. Важливою складовою також є партнерство з міжнародними організаціями для залучення досвіду, інвестицій та грантової підтримки[25].

Державне управління цифровим розвитком забезпечується у взаємодії її основних елементів на основі визначених цілей, пріоритетів та імперативів з дотриманням базових принципів та забезпеченням цифрової безпеки, цифрових прав і свобод громадян (рис.2.2)

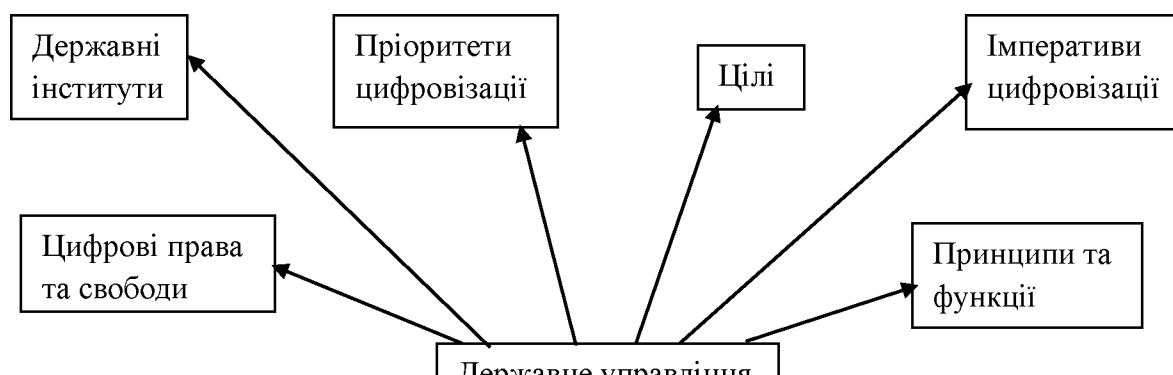


Рис. 2.2. Основні елементи системи державного управління цифровим розвитком[25]

Державна політика відіграє ключову роль у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу, створюючи сприятливі умови для впровадження сучасних технологій та підвищення конкурентоспроможності. Новостворене Міністерство цифрової трансформації України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки та цифрових інновацій. Ця діяльність спрямована на підтримку малого бізнесу через забезпечення доступу до цифрових інструментів, електронних платформ та інноваційних рішень. Міністерство також сприяє розвитку електронного врядування та електронної демократії, що спрощує взаємодію малого бізнесу з державними органами. Важливим аспектом є формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок, що дозволяє підприємцям опановувати сучасні технології для ефективного ведення бізнесу. Крім того, Міністерство підтримує розвиток відкритих даних, що забезпечує малому бізнесу доступ до інформації для аналізу ринків та прийняття обґрунтованих рішень. Розвиток національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності сприяє інтеграції малого бізнесу в єдиний цифровий простір. Політика Міністерства також охоплює розширення

інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету, що є критично важливим для цифровізації віддалених регіонів та малих підприємств[25,с.46].

Стимулювання електронної комерції створює нові можливості для малого бізнесу у сфері онлайн-торгівлі та виходу на міжнародні ринки. Формування політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг спрощує бюрократичні процеси, знижуючи витрати часу та ресурсів для підприємців. Реалізація державної політики у сфері електронних довірчих послуг забезпечує безпеку та довіру до цифрових транзакцій малого бізнесу. Підтримка розвитку ІТ-індустрії сприяє створенню нових цифрових рішень, доступних для використання малим бізнесом. Виконання функцій центрального засвідчувального органу забезпечує правову основу для діяльності суб'єктів у сфері електронних довірчих послуг, що є важливим для цифрових операцій[31,с.87].

Отже, державна політика, реалізована через Міністерство цифрової трансформації, є каталізатором цифровізації малого бізнесу в Україні.

Застосування інформаційних технологій у державному управлінні значно сприяє цифровій трансформації малого бізнесу, підвищуючи ефективність взаємодії між державними органами та підприємцями. Електронне урядування, як форма організації державного управління, забезпечує прозорість, відкритість і спрощення доступу до державних послуг, що є важливим для малого бізнесу. Впровадження цифрових технологій у міжвідомчу взаємодію дозволяє скоротити бюрократичні процедури, зменшуючи час і витрати підприємців. Державна політика у сфері цифровізації визначає пріоритети на основі соціально-економічних потреб, що сприяє створенню сприятливих умов для малого бізнесу. Регулярне уточнення цих пріоритетів забезпечує адаптацію до актуальних викликів, зокрема потреб малого бізнесу в цифрових інструментах. Цифровізація грошового обігу та банківської діяльності, підтримувана державою, знижує операційні витрати для малого бізнесу, сприяючи розвитку безготівкової економіки. Це забезпечує швидші та безпечніші транзакції, що є критично важливим для малих підприємств. Впровадження

електронних платежів зменшує тіньовий сектор, підвищуючи прозорість фінансових операцій малого бізнесу. Крім того, цифрові сервіси надають підприємцям доступ до нових ринків і можливостей, включаючи міжнародні розрахунки. Зручність використання цифрових платформ спрощує ведення бізнесу, дозволяючи малим підприємствам ефективніше конкурувати. Державна підтримка розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій створює інфраструктуру для інтеграції малого бізнесу в цифрову економіку. Таким чином, державна політика у сфері електронного урядування та цифровізації є ключовим фактором стимулювання цифрової трансформації малого бізнесу. Комплексний підхід держави забезпечує малим підприємствам доступ до сучасних технологій, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і стійкість[31].

Станом на 2025 рік державна політика України активно спрямована на стимулювання цифрової трансформації малого бізнесу через низку інструментів та механізмів. Ці заходи охоплюють фінансову підтримку, податкові стимули, грантові програми та вдосконалення регуляторного середовища. Зокрема, урядові ініціативи спрямовані на полегшення доступу до цифрових технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та сприяння їх інтеграції в цифрову економіку. Нижче наведено ключові заходи державної політики у цьому напрямі.

Одним із ключових фінансових інструментів державної підтримки цифрової трансформації малого бізнесу в Україні є програма «Доступні кредити 5–7–9%». Її основна мета полягає у полегшенні доступу суб'єктів малого та середнього підприємництва до фінансових ресурсів для модернізації виробництва та впровадження цифрових технологій. Програма передбачає надання пільгових кредитів під низькі відсоткові ставки — 5, 7 або 9% залежно від категорії підприємства, його історії та цілей інвестування. Вона також включає механізм часткової компенсації відсотків за рахунок державного бюджету, що дозволяє підприємцям зменшити фінансове навантаження. У 2025 році особливий акцент робиться на підтримці ветеранського бізнесу, що стало актуальним у зв'язку з

післявоєнною реінтеграцією та соціальною адаптацією учасників бойових дій. Окрім того, програма спрямована на підтримку проєктів, які мають інноваційний або технологічний компонент, що сприяє цифровій трансформації підприємницького сектору. За даними Івано-Франківської обласної ради, така підтримка дозволяє реалізовувати проєкти з цифровізації навіть у регіонах із низьким рівнем доступу до класичних фінансових ресурсів [34].

Другою важливою ініціативою є грантова програма «Власна справа», що входить до складу урядової програми «єРобота». Вона забезпечує безповоротну фінансову допомогу громадянам України для започаткування або масштабування власного бізнесу, зокрема в напрямі цифровізації. Розмір грантів варіюється від 50 до 250 тисяч гривень, а для підприємців у Харкові та Харківській області — до 500 тисяч гривень, що обумовлено специфікою регіону та його потребами в економічному відновленні. Серед пріоритетів програми — підтримка цифрових проєктів, пов'язаних з IT-послугами, онлайн-торгівлею, автоматизацією бізнес-процесів та впровадженням електронних сервісів. Однією з ключових умов отримання фінансування є створення щонайменше одного робочого місця та зобов'язання підприємства вести діяльність не менше трьох років. Такий підхід сприяє не лише цифровізації, а й розвитку локального ринку праці. За інформацією аналітичного порталу hub.kyivstar.ua, програма користується активним попитом серед підприємців, зокрема у сфері електронної комерції, послуг та цифрового дизайну. Вона також забезпечує доступ до безкоштовного навчання та консультаційної підтримки, що підвищує шанси на успішну реалізацію проєктів. Обидві програми — «Доступні кредити 5–7–9%» та «Власна справа» — є стратегічно важливими механізмами у формуванні стійкого, інноваційного та цифрового сектору малого бізнесу в Україні [12].

Ініціатива «єРобота» спрямована на створення нових робочих місць, стимулювання підприємницької активності та впровадження інноваційних технологічних рішень у бізнес-практику. Особливу увагу в межах програми

приділено фінансуванню бізнес-проектів, що передбачають цифрові компоненти — наприклад, автоматизацію обліку, використання CRM-систем, впровадження електронної комерції або мобільних додатків для взаємодії з клієнтами. Таким чином, програма не лише покриває початкові витрати підприємців, але й мотивує до інноваційного розвитку. За умовами участі, грант надається на безповоротній основі за умови створення робочих місць та збереження діяльності щонайменше три роки, що формує довгострокові стимули до розвитку. Крім цього, важливою ініціативою є програма державних ваучерів на цифрові рішення, що реалізується у співпраці з проектом «Ціна держави» (CASE Україна). Ця програма надає мікро-, малим і середнім підприємствам доступ до цільової підтримки у вигляді ваучерів, які можна використати на впровадження рішень у сфері кібербезпеки, цифрового документообігу, ERP-систем, інструментів аналітики та навіть штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє підприємствам отримувати вже готові цифрові продукти без необхідності самостійно розробляти технічні рішення, що є особливо важливим для бізнесу з обмеженим бюджетом. Програма спрямована на підвищення загального рівня цифрової компетентності підприємців та адаптацію їхньої діяльності до умов цифрової економіки. За інформацією платформи Ціна держави, впровадження ваучерного механізму дозволяє подолати бар'єри входу до цифрового середовища, особливо для бізнесів, що лише починають трансформацію. Підприємці можуть обирати серед затверджених постачальників послуг та рішень, що гарантує якість і релевантність інструментів. Крім фінансової підтримки, програма передбачає освітню й консультаційну допомогу, що посилює ефективність цифровізації [46].

Слід відзначити, що обидві програми — «єРобота» та ваучери на цифрові рішення — відіграють важливу роль у формуванні цифрово спроможного малого бізнесу в Україні, зміцнюючи його конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринку.

Податкові стимули є одним із ключових елементів державної політики щодо підтримки цифрової трансформації малого бізнесу в Україні. На сьогодні уряд

активно розглядає механізми запровадження податкових пільг для підприємств, які інвестують у цифровізацію, зокрема у розвиток ІТ-інфраструктури, впровадження хмарних сервісів, програмного забезпечення та автоматизацію бізнес-процесів. Як зазначають аналітики компанії «Феод Групп», ці стимули можуть передбачати часткове звільнення від оподаткування або амортизаційні податкові вирахування на цифрові активи. Така практика є ефективною у країнах ЄС, і її адаптація в Україні сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості цифрового сектору [33].

Крім податкових пільг, важливим аспектом є дерегуляція та створення сприятливого регуляторного середовища. Згідно з положеннями Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року, передбачено широкомасштабне спрощення адміністративних процедур та впровадження електронного врядування. Зокрема, розробляються цифрові платформи для автоматичного аналізу бізнес-планів, електронної реєстрації підприємств і ведення податкової звітності. Значна увага приділяється також прозорому регулюванню краудфандингових платформ, що дозволяє підприємцям залучати інвестиції без надмірного регуляторного тиску [1].

Таким чином, поєднання податкових стимулів та дерегуляційних заходів створює середовище, в якому цифрова трансформація малого бізнесу стає не лише можливою, але й економічно вигідною.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1. Використання міжнародного досвіду для прискорення цифровізації малого бізнесу

В умовах глобалізації та динамічного розвитку цифрових технологій інтеграція міжнародного досвіду стала важливою складовою успішної цифрової трансформації

малого бізнесу в Україні. Країни Європейського Союзу, США, Південної Кореї та Ізраїлю демонструють ефективні моделі підтримки цифровізації, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Зокрема, йдеться про державне стимулювання інновацій, розвиток цифрових екосистем, програму ваучерів на IT-рішення, інкубатори стартапів та освітні платформи для підприємців. Використання таких практик дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність малого бізнесу, але й пришвидшити інтеграцію України у світовий цифровий ринок. Аналіз і застосування міжнародного досвіду створюють умови для формування сталого, технологічно орієнтованого підприємницького середовища.

У сучасному світі цифрова трансформація малого бізнесу стала пріоритетом для більшості розвинених країн. Вона не лише підвищує ефективність підприємств, але й забезпечує їхню стійкість у кризових умовах. Країни Європейського Союзу, США, Ізраїль та Південна Корея вже впровадили цілісні політики підтримки цифровізації малого бізнесу, які демонструють високу результативність. До ключових інструментів належать програми цифрових ваучерів, податкові пільги на інновації, пільгове фінансування стартапів, розвиток цифрових кластерів та мереж інкубаторів. Дані механізми допомагають підприємствам швидко адаптуватися до нових технологічних умов і виходити на глобальні ринки. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виявити найефективніші моделі, що можуть бути запозичені та адаптовані до українського середовища(табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Порівняльний огляд ефективних міжнародних практик цифровізації малого бізнесу

Країна	Практика/Інструмент	Опис	Результат/Ефект
Німеччина	Ваучери на цифрові інновації (Go-Digital)	Фінансування до 50% вартості IT-консалтингу, кібербезпеки, цифрового маркетингу	Понад 10 тис. МСП скористалися програмою
США	Програма SBA Digital	Освітні програми + мікрогранти на IT-	Зростання онлайн-продажів на 25–30%

	Transformation Initiative	рішення для малого бізнесу	
Ізраїль	Система технопарків та акселераторів	Державне співфінансування стартапів до 85% від інвестицій	Вихід багатьох МСП на глобальний ринок
Південна Корея	K-Digital Credit	Цифрові ваучери на навчання та цифровізацію бізнес-процесів	Понад 300 тис. учасників за перші 2 роки
Естонія	Електронне резидентство та e-Residency для підприємців	Можливість відкриття бізнесу онлайн з будь-якої країни світу	Сотні нових МСП із-за кордону зареєстровані
Франція	French Tech Grants	Державні гранти для цифрових інновацій та маркетингу	Створення десятків тисяч нових робочих місць

Джерело: Розроблено автором на основі[62,66, 59, 61, 54, 57].

Аналіз міжнародного досвіду показує, що найефективнішими є комплексні підходи, які поєднують фінансову, консультаційну та освітню підтримку. Саме синергія між державою, приватним сектором і освітніми структурами дозволяє прискорити цифровізацію малого бізнесу. Використання таких інструментів як цифрові ваучери, стартап-акселератори та податкові стимули сприяє не лише зростанню прибутковості, але й міжнародній конкурентоспроможності підприємств. Україна може ефективно адаптувати ці моделі, враховуючи власний соціально-економічний контекст.

Адаптація міжнародного досвіду цифровізації малого бізнесу до українських умов відбувається поступово, з урахуванням національних економічних, інституційних та соціокультурних особливостей. Україна активно запозичує такі інструменти, як цифрові ваучери, грантові програми на підтримку інновацій, а також освітні ініціативи з розвитку цифрових компетенцій підприємців. Наприклад,

програма «єРобота» у структурі своїх грантів враховує досвід європейських програм підтримки підприємництва, таких як німецька Go-Digital або французька French Tech. У 2023–2024 роках в Україні також стартувала програма цифрових ваучерів на основі європейських моделей, що надає фінансову підтримку МСП для придбання програмного забезпечення та послуг цифрової трансформації [43].

Однак процес імплементації стикається з рядом викликів. Серед основних – недостатній рівень цифрової грамотності у багатьох підприємців, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, а також нестабільна макроекономічна ситуація, зумовлена війною. Крім того, існує потреба у спрощенні адміністративних процедур для отримання цифрових грантів і покращенні комунікації між державою та бізнесом. Попри це, український бізнес демонструє високу адаптивність, зокрема в сегментах електронної комерції, агробізнесу та сфери послуг. Важливу роль у цьому відіграють міжнародні донори, зокрема USAID, GIZ, EBRD, які фінансують освітні програми та надають доступ до консалтингової підтримки [58]. Перспективи подальшої адаптації міжнародного досвіду виглядають оптимістично, за умови стабільного політичного курсу на цифрову трансформацію та належної координації з європейськими ініціативами.

Міжнародні організації та партнерства відіграють ключову роль у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу в Україні, особливо в умовах обмежених внутрішніх ресурсів. Європейський Союз через програми технічної допомоги (як-от EU4Business) надає фінансування для цифровізації, підтримки інновацій та розвитку IT-інфраструктури. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) реалізує численні ініціативи, зокрема в межах програм конкурентоспроможності, цифрової освіти та підтримки електронної комерції. GIZ, німецьке агентство міжнародного співробітництва, активно сприяє розвитку цифрових навичок підприємців, організовує тренінги та менторські програми [55].

Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) забезпечує малий бізнес доступом до фінансів, а також до експертної підтримки у сфері цифрового

консалтингу. ПРООН реалізує комплексні ініціативи, що включають навчання, гранти та платформні рішення для цифрового розвитку громад та бізнесу. Ці організації не лише надають ресурси, а й сприяють адаптації українського МСП до європейських цифрових стандартів [17]. Значну увагу також приділено розвитку е-комерції, цифрової безпеки та автоматизації процесів. Співпраця з міжнародними партнерами допомагає подолати бар'єри цифрової трансформації, такі як дефіцит знань чи відсутність стратегічного бачення. В умовах війни та післявоєнного відновлення роль цих партнерств стає ще важливішою. Вони формують сталі механізми розвитку, знижують цифрову нерівність та стимулюють інноваційне підприємництво.

Таким чином, міжнародна підтримка є не лише джерелом фінансування, але й потужним рушієм модернізації українського малого бізнесу.

3.2. Інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність малого бізнесу

Інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність малого бізнесу стають ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової трансформації. Здатність підприємств адаптуватися до нових технологічних викликів визначає їхню стійкість, ефективність та здатність до зростання. У сучасних умовах цифровізація охоплює не лише автоматизацію виробничих процесів, а й використання штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейн-рішень, Big Data та інтернету речей. Для малого бізнесу інновації відкривають можливості для оптимізації витрат, розширення ринків збуту та підвищення якості обслуговування клієнтів. Саме тому вивчення інноваційних підходів до цифровізації стає необхідною умовою стратегічного розвитку малого підприємництва.

Один із ключових векторів цифрової трансформації малого бізнесу — це впровадження інноваційних технологій, які забезпечують не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й сприяють зростанню прибутковості та ринкової гнучкості підприємств. В умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів малий бізнес дедалі частіше звертається до сучасних цифрових рішень: від CRM-систем до блокчейн-технологій і застосування штучного інтелекту. Такі інструменти дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, автоматизувати рутинні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та ефективно масштабуватись. У таблиці нижче представлено основні інноваційні підходи, що використовуються малими підприємствами, із зазначенням їх переваг та впливу на ефективність бізнесу(табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Інноваційні підходи до цифровізації малого бізнесу

Інноваційний підхід	Суть технології	Очікуваний ефект для малого бізнесу
CRM-системи	Автоматизація управління взаємодією з клієнтами	Зростання рівня лояльності клієнтів, підвищення продажів
Хмарні сервіси	Зберігання та обробка даних в онлайн-середовищі	Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру, підвищення мобільності
Big Data	Аналіз великих масивів даних	Оптимізація маркетингу, персоналізація пропозицій
Штучний інтелект (AI)	Автоматизоване прийняття рішень, чат-боти тощо	Підвищення продуктивності, зменшення витрат на персонал
Блокчейн	Прозорість та захист транзакцій	Підвищення довіри клієнтів, скорочення шахрайства
Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв до мережі для обміну даними	Поліпшення логістики, моніторинг процесів у реальному часі

Джерело: Розроблено автором на основі[24].

До інноваційних підходів цифровізації малого бізнесу можна також зарахувати впровадження автоматизованих систем управління ресурсами підприємства (ERP-систем). Вони дозволяють комплексно керувати всіма аспектами бізнесу — фінансами, логістикою, виробництвом, персоналом — у режимі реального часу. Особливо актуальним стає використання таких платформ для малого виробничого бізнесу, який прагне оптимізувати витрати й підвищити продуктивність. Ще одним важливим напрямом є використання мобільних додатків як для внутрішніх бізнес-процесів, так і для взаємодії з клієнтами. Завдяки мобільним рішенням підприємства отримують можливість оперативного контролю за діяльністю та кращу доступність для споживача. Зокрема, сфера доставки, роздрібної торгівлі та сервісів активно використовує власні мобільні платформи для замовлень, оплат та комунікації. Також набирає обертів застосування технологій доповненої реальності (AR), особливо в торгівлі та сфері дизайну. Наприклад, клієнти можуть «приміряти» товар у віртуальному середовищі, що сприяє зростанню онлайн-продажів. У сфері послуг перспективним є впровадження голосових асистентів та інтеграція з віртуальними помічниками, які полегшують навігацію на сайтах і пришвидшують оформлення замовлень[24,с.181].

Серед новітніх підходів також виділяється використання no-code та low-code платформ, які дозволяють створювати цифрові продукти без глибоких знань програмування. Це відкриває шлях до цифровізації навіть для найменших компаній, які не мають змоги наймати IT-фахівців. Розвиток електронної комерції також посилив роль маркетплейсів (Prom, Rozetka, Etsy), де МСП можуть продавати свої товари з мінімальними інвестиціями у власну IT-інфраструктуру. Варто згадати й про застосування цифрових підписів і електронного документообігу, які пришвидшують юридичні процеси та сприяють зниженню адміністративного навантаження. Поширення цифрових банківських рішень та інтеграція фінтеху в бізнес-процеси

також сприяють спрощенню доступу до фінансів. Зрештою, інноваційна цифровізація малого бізнесу є багатокomпонентним процесом, який вимагає не лише технологій, а й відповідної цифрової культури, адаптивності та підтримки з боку держави та партнерських організацій[24].

Отже, інноваційні цифрові технології стали ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу. Впровадження CRM-систем та AI дає змогу суттєво покращити обслуговування клієнтів і скоротити витрати на операційні процеси. Хмарні сервіси забезпечують гнучкий доступ до даних і сприяють динамічному масштабуванню бізнесу без значних інвестицій в IT-інфраструктуру. Big Data дозволяє підприємствам приймати зважені маркетингові рішення на основі глибокого аналізу споживчої поведінки. Водночас використання блокчейн і IoT рішень стає основою для підвищення прозорості та ефективності операцій. Таким чином, активна інтеграція інновацій у цифрову стратегію є необхідною умовою сталого розвитку малого підприємництва в Україні.

3.3. Рекомендації щодо стратегічного управління цифровою трансформацією малого бізнесу

Цифрова трансформація малого бізнесу в умовах сучасної економіки є не лише трендом, а необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Впровадження цифрових технологій вимагає не тільки технічних рішень, а й ефективного стратегічного управління. Малим підприємствам важливо адаптувати бізнес-модель та забезпечити розвиток цифрових компетенцій персоналу. Крім того, слід враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості, включно з державними та міжнародними програмами підтримки. Стратегічний підхід дозволяє інтегрувати цифрові інновації у всі бізнес-процеси та забезпечити максимальну віддачу від інвестицій.

Виходячи з вище проаналізованого матеріалу опираючи на дослідження науковців слід виділити наступні рекомендації щодо стратегічного управління цифровою трансформацією малого бізнесу:

1. Станом на 2025 рік в Україні сформовано стратегічну основу для цифрової трансформації малого бізнесу. Ключовим документом у цій сфері є Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 821-р. Ця стратегія визначає пріоритети державної політики, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема через цифровізацію та інновації [1].

У рамках стратегії передбачено впровадження цифрових інструментів, таких як електронний документообіг, CRM-системи, хмарні сервіси та інші технології, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів. Також акцент зроблено на розвитку цифрових навичок підприємців та працівників малого бізнесу через освітні програми та тренінги. З метою реалізації стратегії розроблено операційний план заходів на 2024–2027 роки, який включає конкретні кроки щодо підтримки цифрової трансформації малого бізнесу, зокрема через фінансові інструменти, консультаційну підтримку та сприяння в доступі до цифрових рішень. Пропозиція для малого бізнесу полягає в активному залученні до реалізації цієї стратегії, зокрема через участь у державних програмах підтримки, впровадження сучасних цифрових технологій у своїй діяльності та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність, ефективність та стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки.

2. У 2025 році цифрова трансформація малого бізнесу в Україні вимагає системного підходу, одним з елементів якого є проведення цифрового аудиту. Такий аудит дозволяє підприємствам оцінити поточний стан впровадження цифрових технологій, виявити прогалини в IT-інфраструктурі, у системах управління або клієнтському сервісі. Наприклад, малий бізнес часто має базовий рівень

цифровізації, обмежений електронною поштою чи соцмережами, ігноруючи потенціал CRM-систем, хмарних рішень чи автоматизації обліку. Проведення аудиту дозволяє визначити конкретні точки росту та пріоритетні напрями інвестування. Багато українських компаній використовують доступні онлайн-інструменти або консалтингові послуги, які надають, зокрема, в рамках програм EBRD чи EU4Business[27].

3. Наступним важливим кроком є інвестування у цифрові навички персоналу. У багатьох випадках саме людський чинник є бар'єром для ефективного впровадження технологій. Працівники можуть мати низький рівень ІТ-грамотності, що обмежує впровадження складніших цифрових рішень. Тому підприємствам рекомендується регулярно проводити навчання з використання сучасних платформ для автоматизації, аналітики, цифрового маркетингу та кібербезпеки. Українські компанії можуть скористатися освітніми ініціативами від Міністерства цифрової трансформації (наприклад, платформа «Дія.Цифрова освіта»), а також пропозиціями від міжнародних організацій, таких як GIZ чи USAID.

4. Активне залучення зовнішніх ресурсів. Малому бізнесу складно самостійно фінансувати цифровізацію, особливо у воєнний час. У 2025 році в Україні діють численні програми підтримки: «єРобота», ваучери на цифровізацію, гранти від EBRD, USAID, ПРООН. Наприклад, програма «Власна справа» дозволяє отримати до 250 тис. грн на цифрове обладнання або послуги. Консультаційні центри, як-от Business Support Centres (BSC) при EU4Business, надають допомогу в підготовці бізнес-планів, цифрових стратегій та заявок на фінансування. Участь у таких програмах дозволяє прискорити цифрову трансформацію без істотного фінансового навантаження. Таким чином, комбінація самодіагностики, розвитку кадрів та використання зовнішніх ресурсів є оптимальною стратегією цифрового розвитку малого бізнесу[12].

5. Оновлення цифрової стратегії є необхідною умовою для ефективного розвитку малого бізнесу в умовах швидко змінюваного ринку. Технології та ринкові

тенденції постійно еволюціонують, і те, що було актуальним рік тому, може бути застарілим сьогодні. Наприклад, використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій або нових платформ для електронної комерції потребує регулярного перегляду та адаптації бізнес-стратегій. Постійний моніторинг допомагає виявляти нові можливості для впровадження інновацій, а також швидко реагувати на зміни в умовах конкурентного середовища. У рамках цієї рекомендації бізнес має стежити за технологічними новинками, брати участь у професійних форумах та конференціях, а також активно впроваджувати нові інструменти, що відповідають вимогам сучасного ринку. У 2025 році на українському ринку вже активно використовуються адаптовані стратегії, що орієнтовані на автоматизацію, дані та цифровий маркетинг. Актуалізація стратегії допомагає бізнесу підтримувати свою конкурентоспроможність та максимізувати ефективність. Програми моніторингу, доступні через міжнародні організації, також допомагають підприємствам орієнтуватися у нових цифрових трендах.

Отже, стратегічне управління цифровою трансформацією малого бізнесу вимагає постійного оновлення і коригування відповідно до змін на ринку та технологічних інновацій. Важливими аспектами є проведення регулярного аудиту, інвестування в навчання персоналу та використання зовнішніх фінансових і консультаційних ресурсів. Це дозволяє забезпечити сталість розвитку бізнесу в умовах цифрових змін. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємств.

ВИСНОВКИ

Отже, виходячи з вище поставлених завдань на початку нашого дослідження слід підвести наступні висновки:

1. Варто відзначити що у процесі нашого дослідження було з'ясовано що цифровізація є процесом впровадження цифрових технологій у різні аспекти діяльності підприємств, що дозволяє значно підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. В умовах сучасної економіки цифровізація стає основним чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяє бізнесу адаптуватися до змінюваних умов і скорочувати час на виконання бізнес-процесів. Зокрема, для малого бізнесу цифровізація надає можливість доступу до нових ринків, автоматизації та аналізу великих даних. Ураховуючи швидкий розвиток технологій, значення цифровізації для сталого розвитку підприємств стає незаперечним, особливо в умовах глобальних викликів.

2. Стосовно малого бізнесу слід зазначити що в умовах цифрової трансформації він стикається з новими можливостями та викликами, серед яких важливими є адаптація до нових технологій і підвищення ефективності процесів. Цифрові інструменти дозволяють малим підприємствам автоматизувати операції, покращити комунікацію з клієнтами та оптимізувати витрати. Однак для успішного функціонування необхідно інвестувати в цифрові навички, інфраструктуру та адаптувати бізнес-моделі до змінюваних ринкових умов. Тому, правильна стратегія цифровізації є ключем до сталого розвитку малого бізнесу в умовах швидко змінюваної економіки.

3. Цифровізація значно підвищує конкурентоспроможність малого бізнесу, надаючи можливість швидше адаптуватися до змін на ринку, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. Вона відкриває нові можливості для виходу на глобальні ринки, автоматизації бізнес-процесів та використання великих даних для прийняття ефективних рішень. Однак, разом з перевагами, цифровізація також несе

ризика, такі як кіберзагрози, високі витрати на впровадження технологій та потенційна залежність від цифрових платформ. Успішне впровадження цифрових технологій вимагає грамотної стратегії та адаптації до нових умов бізнес-середовища.

4. Цифровізація малого бізнесу в Україні є важливим фактором, що сприяє модернізації підприємств та їхній адаптації до нових економічних умов. Аналіз показників використання цифрових інструментів демонструє значний прогрес у доступі до Інтернету, але відносно стабільне використання соціальних медіа та інструментів для обміну контентом. Різні галузі мають різний рівень цифровізації, причому найбільш цифровізованими є ІТ-сектор, торгівля та сільське господарство, що потребують швидкого обміну даними та автоматизації. Водночас, для подальшого розвитку необхідно приділяти увагу інтеграції інноваційних технологій, які б забезпечили зростання ефективності та конкурентоспроможності.

5. Аналіз стратегії цифровізації підприємств малого бізнесу в Україні показує, що більшість підприємств активно впроваджують базові цифрові інструменти, такі як Інтернет, соціальні медіа та онлайн-платформи. Однак процес цифровізації все ще стикається з обмеженнями, зокрема через недостатнє фінансування, відсутність кваліфікованого персоналу та невизначеність у стратегіях розвитку. Важливими елементами успішної цифровізації є інтеграція ERP-систем, CRM та інших інноваційних рішень, що сприяють оптимізації бізнес-процесів. Для ефективної реалізації стратегії цифровізації необхідно активно залучати зовнішнє фінансування та підтримку з боку держави, а також підвищувати цифрові навички працівників.

6. Роль державної політики у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу є критично важливою для забезпечення ефективного розвитку економіки та конкурентоспроможності підприємств. Державна підтримка через фінансування, податкові пільги та програми навчання сприяє подоланню бар'єрів, зокрема, дефіциту цифрових навичок та ресурсів. Створення сприятливого регуляторного середовища та інтеграція інноваційних інструментів допомагають малому бізнесу адаптуватися

до змін на ринку та досягати сталого розвитку. Водночас важливим фактором є постійне вдосконалення державної політики для ефективного реагування на нові виклики цифрової економіки.

7. Використання міжнародного досвіду дозволяє українським малим підприємствам адаптувати найкращі практики цифровізації, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Міжнародні ініціативи з фінансування, консалтингу та технологічної підтримки допомагають швидше інтегрувати цифрові інструменти, такі як ERP-системи, CRM та платформи для електронної комерції. Завдяки цьому, малий бізнес в Україні може прискорити свій розвиток і знижувати витрати, використовуючи перевірені рішення з різних країн, що вже досягли успіху в цифровізації.

8. Інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій у малому бізнесі сприяють оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та покращенню взаємодії з клієнтами. Використання таких інструментів, як автоматизація, штучний інтелект, мобільні додатки та аналітичні платформи, дозволяє малим підприємствам адаптуватися до змінюваних ринкових умов. Інтеграція цифрових рішень також забезпечує більш ефективне управління ресурсами та знижує операційні витрати. Проте впровадження інновацій потребує значних інвестицій у навчання персоналу та розвиток інфраструктури.

9. Рекомендації щодо стратегічного управління цифровою трансформацією малого бізнесу акцентують увагу на необхідності розробки чіткої цифрової стратегії, яка відповідає специфіці підприємства та ринковим вимогам. Важливим аспектом є проведення цифрового аудиту для оцінки поточного стану та виявлення слабких місць, а також інвестування в цифрові навички персоналу. Залучення зовнішніх ресурсів, таких як фінансування і консультаційні послуги, може прискорити впровадження інновацій. Оновлення стратегії з урахуванням змін на ринку та технологічних трендів дозволить зберігати конкурентоспроможність малого бізнесу в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. №821-2024-р, від 30.08.2024 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/821-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 24.04.2025).
2. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. Mechanism of an Economic Regulation. 2023. № 2 (100). Р. 12–18.
3. Безус А.М., Безус П.І., Шевчун Н.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/78.pdf. (дата звернення: 07.02.2025).
4. Білик О.І. Вплив цифрової економіки на зменшення негативних наслідків соціального ризику. Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 4. С. 8–16.
5. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки / О. В. Бречко// Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 7–24.
6. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
7. Вікіпедія. Мобільний додаток «Дія» URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Diia?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025).

8. Вікіпедія. Система Prozorro. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Prozorro?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.04.2025).

9. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С.12

10. Гражевська Н.І., Чигиринський А.М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 53–57.

11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2025)

12. Державні програми з підтримки бізнесу на 2025 рік URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik?utm_source=chatgpt.com URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).

13. Дєєва Н.Е., Делейчук В.В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Київ: Молодий вчений, 2018. С. 670

14. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. No 2. С. 3–8.

15. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства / М. В. Дубина, О. М. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 21-32.

16. Дубина М. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки / М. Дубина, О. Попело, О. Тарасенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1 (25). С. 91-110.

17. ЄС та ЄБПП підтримують діджиталізацію українських МСП. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D1%94%D1%81-%D1%82%D0%B0-%D1%94%D0%B1%D1%80%D1%80-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D0%B4%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85-%D0%BC%D1%81%D0%BF_uk?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025).

18. Задорожнюк Н.О. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Економічний форум. 2017. № 3. С. 162–165.

19. Інтернет-портал PaySpaceMagazine. Український бізнес на 44% більше користується цифровими сервісами: аналітика ринку та перспективи розвитку. URL: <https://psm7.com/uk/business/ukrayinskyj-biznes-na-44-bilshe-korystuyetsya-czyfrovymy-servisamy-analytyka-rynku-ta-perspektyvy-rozvytku.html> (дата звернення: 17.04.2025).

20. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. №3 (27). 2017. С.13-21.

21. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С.106–107

22. Компанієць В.В., Крацер В.В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 33–50

23. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

24. Левковець О.М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Економічна теорія та право. 2022. № 2 (37). С. 172–182.
25. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху vіса: концепція, технології, потенціал. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 46–71.
26. Любохимець Л. С. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього / Л. С. Дюбохимець, Є. М. Шпуляр // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. С. 213-217.
27. Некрасов В. ІТ-галузь допоможе Україні вистояти у війні: опитування найбільших гравців. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/18/684265/> (дата звернення: 02.02.2025).
28. Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. 2022. 12 (89). P. 142–152.
29. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Том 3. № 4. С. 77-87.
30. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації / І. М. Новак // Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. К. : КНЕУ, 2021. С. 218-220.
31. Островий О.В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи/Таврійський науковий вісник . 2021.№ 3. С. 85-91.
32. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, 2021 (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 07.04.2025).

33. Податкові реформи в Європі 2024-2025: огляд змін за країнами. URL: https://feodgroup.com/uk/news-uk/podatkovyi-reformi-v-evropi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).

34. Про Регіональну цільову програму розвитку малого та середнього підприємництва в Івано-Франківській області на 2024-2027 роки. URL: https://orada.if.ua/decision/822-28-2023/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).

35. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування [Електронний ресурс] / М. В. Руденко // Економічний форум. 2021. № 4. С. 3-13.

36. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65.

37. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 74. С. 108–114.

38. Ситник Н., Себестянович І. Цифровізація та її вплив на розвиток малого та середнього бізнесу. Грааль науки. 2022. (11), С. 50–52.

39. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація» / І. В. Струтинська // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.

40. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості. Одеська національна академія харчових технологій. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50.

41. Турченко Д. А. Вплив цифровізації на розвиток суб'єктів малого підприємництва: дипломна робота ... магістра : 076 Підприємництво та торгівля / Турченко Дмитро Андрійович. Харків : ХНАДУ, 2024. 90 с.

42. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. Forbes. 17 січня 2024. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki->

chotirivisnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884(Дата звернення: 05.02.2025)].

43. Фінансування та програми підтримки URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D¤tPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B2,5,9,10,11%5D> (дата звернення: 07.04.2025).

44. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3. С. 181–188.

45. Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Хаустов М.М. Перспективні напрямки розвитку ІТ-сфери в світі. Проблеми економіки. 2022. № 1. С. 3–19.

46. Ціна держави. «Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: чого чекати підприємцям?» URL: https://cost.ua/strategiya-rozvytku-malogo-ta-serednogo-biznesu-chogo-chekaty-pidpryyemtsyam/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).

47. Чмерук Г.Г. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання/ Г.Г. Чмерук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 164-169.

48. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління, (4(28), 2022. 75–82.

49. 7 examples of digital transformation success in business. Domino's Pizza. URL: https://www.techtarget.com/searchcio/tip/4-examples-of-digital-transformation-success-in-business?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025).

50. Azhari P., Steimel B., Wichmann K. S. et al. Digital transformation report. 2014. URL: https://www.wiwo.de/downloads/10773004/1/DTA_Report_neu.pdf(дата звернення: 24.04.2025).

51. Broo D. G., Schooling J. Digital twins in infrastructure: definitions, current practices, challenges and strategies. *International Journal of Construction Management*. 2021. Vol. 23. Iss. 7. P. 1254–1263.
52. Dataforest. How SMBs Are Thriving with Digital Transformation: Real-Life Examples and Key Takeaways. URL: https://dataforest.ai/blog/how-smbs-are-thriving-with-digital-transformation-real-life-examples-and-key-takeaways?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025).
53. Dataforest. Warby Parker. URL: https://dataforest.ai/blog/how-smbs-are-thriving-with-digital-transformation-real-life-examples-and-key-takeaways?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025).
54. E-Residency Estonia. URL: www.e-resident.gov.ee (дата звернення: 24.04.2025).
55. European Union supports expanding digital opportunities for Ukrainian business. URL: https://eu4business.org.ua/en/news/european-union-supports-expanding-digital-opportunities-for-ukrainian-business/?utm_source=chatgpt.com(дата звернення: 24.04.2025).
56. Fastercapital.1. Successful Digital Transformation Strategies.URL: https://fastercapital.com/topics/successful-digital-transformation-strategies.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025).
57. French Tech. URL: www.lafrenchtech.com (дата звернення: 24.04.2025).
58. GIZ Ukraine. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html>(дата звернення: 24.04.2025).
59. Israel Innovation Authority. URL: innovationisrael.org.il (дата звернення: 24.04.2025).
60. Kane C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge. MA, USA: The MIT Press, 2019. 280 p.

61. Ministry of SMEs and Startups, South Korea. URL:www.mss.go.kr (дата звернення: 24.04.2025).
62. Reallabore: Raum für Zukunft. URL:<https://www.bmwk.de/Navigation/DE/Home/home.html> (дата звернення: 24.04.2025).
63. Schönfuß B., McFarlane D., Hawkrigde G. et al. A Catalogue of Digital Solution Areas for Prioritising the Needs of Manufacturing SMEs. Computers in Industry. 2021. Vol. 133. Art. 103532.
64. Scopus. 2024. URL: <https://www.scopus.com> (дата звернення: 02.02.2025)
65. Seo J., Lee B. K., Jeon Y. Digitalization strategies and evaluation of maritime container supply chains. Business Process Management Journal. 2022. Vol. 29. Iss. 1. P. 1–21.
66. Small Business Administration (SBA) URL:<https://www.sba.gov/> (дата звернення: 24.04.2025).
67. VOSviewer – Visualizing scientific landscapes. URL: <https://www.vosviewer.com> (дата звернення: 02.02.2025)