

УДК 338.24:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92>**Камишнікова Е.В.**

доктор економічних наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Kamyshnykova Evelina

Dr. of Economic Sc.

Pryazovskyi State Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>**Мутерко Г.М.**

кандидат економічних наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Muterko Hanna

PhD in Economic Sc.

Pryazovskyi State Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1300-6650>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджуються підходи та ключові етапи стратегічного планування цифрової трансформації в малих та середніх підприємствах (МСП). У роботі доведено необхідність впровадження стратегічного цілісного підходу для МСП, що охоплює технології, людський капітал та організаційні аспекти, фокусуючись на стратегічних цілях, таких як створення цінності та інновації бізнес-моделей. Акцентовано увагу на необхідності урахування унікальних особливостей цифрової трансформації МСП в умовах воєнного часу та їх інтеграції у розробку комплексної системи управління за ключовими стратегічними вимірами. Це вимагає багатовимірного підходу, який поєднує стійкість, технологічну безпеку, організаційну гнучкість та розвиток людського потенціалу. Результати дослідження можуть бути потенційно застосовані не лише для забезпечення виживання бізнесу під час воєнного стану, але й для закладання основи для сталого відновлення та зростання, зумовленого інноваціями.

Ключові слова: стратегія, цифрова трансформація, цифровізація, малі та середні підприємства, планування, система управління

STRATEGIC PLANNING OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

The article explores the approaches and key stages of strategic planning for digital transformation in small and medium-sized enterprises (SMEs). To construct an integrated system of strategic enterprise management, it identifies principles and mechanisms that take into consideration the features of the digital transformation of SMEs under martial law. The study evidences the need to implement a strategic, holistic approach for SMEs, balancing technology, human capital and organizational aspects, focusing on strategic objectives such as value creation and business model innovation, rather than technology implementation. The paper outlines the stages of the strategic planning process for SME digital transformation, which include assessing the current state of the business, comprising processes, technologies, and digital maturity; setting clear, SMART goals; developing a digital transformation strategy aligned with the overall business strategy; and implementing changes in a phased manner, along with ongoing change management. The article formulates key approaches to strategic planning for the digital transformation of SMEs, in particular, a systematic approach to strategy development, differentiation through the use of digital transformation, a customer-centric approach, a phased approach with risk minimization, opportunity-based planning, a partnership and ecosystem approach, flexibility and continuous improvement, assessing the effectiveness of strategic initiatives based on key performance indicators, sustainable development and scalability. The study focuses on the need to consider the unique features of the digital transformation of SMEs in wartime conditions and integrate them into the development of a comprehensive management

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Камишнікова Е.В., Мутерко Г.М., 2025

system across key strategic dimensions. This requires a multidimensional approach that combines resilience, technological security, organizational flexibility, and human resource development. The outcomes are potentially applicable not only to ensure business survival during martial law, but also to lay the foundation for sustainable post-war recovery and innovation-driven growth.

Keywords: strategy, digital transformation, digitalization, small and medium-sized enterprises, planning, management system.

JEL Classification: L26, O33, H12.

Постановка проблеми. В умовах глобальної цифровізації економічних процесів цифрова трансформація стала ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Для малих та середніх підприємств (МСП), які складають основу більшості національних економік, у тому числі України, впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, розширення доступу до ринку, підвищення ефективності управління та зміцнення відносин з клієнтами. Водночас обмежені фінансові ресурси, недостатні цифрові компетенції та відсутність стратегічного бачення цифрових змін часто уповільнюють цифровізацію МСП. Повільне впровадження цифрових інструментів ставить під загрозу їхню здатність конкурувати з великими компаніями, які вже застосували передові цифрові інструменти та стратегії, що ще більше збільшує цифровий розрив [1].

В Україні станом на 2023 р. зареєстровано приблизно 1,46 мільйона суб'єктів підприємницької діяльності, причому мікро-, малі та середні підприємства становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання та забезпечують понад 80% робочих місць і дві третини ВВП країни [2]. Цей сектор є основою економіки та має важливе значення для зайнятості та економічної стабільності. Близько 63% МСП активно впроваджують ініціативи цифрової трансформації, що значно прискорює цифровізацію з початку повномасштабної війни, а 99% компаній включили цифрову трансформацію до своїх довгострокових стратегій [3].

У 2024 р. в Україні було ухвалено Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [4]. Цифрова трансформація вже не є просто технологічним трендом, вона стала стратегічною необхідністю для виживання та розвитку підприємств у турбулентному середовищі. Формування ефективних стратегічних підходів до цифровізації дозволяє бізнесу не лише вирішити проблеми внутрішньої неефективності та адаптуватися до сучасних ринкових викликів, а й створювати нові конкурентні переваги. Це питання є особливо важливим для українських підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та структурних зрушень на ринку праці, де цифрові інструменти є критично важливим ресурсом для відновлення та сталого зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та методологічних проблем розвитку цифрової економіки та впровадження стратегій цифрової трансформації на підприємствах малого та середнього бізнесу у своїх працях приділяють увагу такі науковці, як: Горохова Т. [5], Дергачова В. та Колешня Я. [6], Желюк Т. Бречко О. [7], Кириченко О.

[8], Кіржецька М., Кіржецький Ю. [9], Кропельницька С., Скімов С. та Александрович О. [10], Скороход І., Власенко Т., Сукачова С. [11], Романюк І., Колосков О. [12], та ін.

Відаючи належне напрацюванням цих вчених, в умовах унікальних викликів, що стоять перед українською економікою, додаткового дослідження потребує питання урахування умов воєнного стану при розробці та впровадженні системи стратегічного планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу задля полегшення входження МСП на міжнародні ринки та подальшого відновлення економіки України.

Метою статті є дослідження підходів та ключових етапів стратегічного планування цифрової трансформації в МСП, а також визначення принципів та механізмів, за допомогою яких особливості цифрової трансформації МСП в умовах воєнного стану можна врахувати при формуванні інтегрованої системи стратегічного управління підприємством.

Виклад основних результатів дослідження. Цифрова трансформація — це керована адаптація цифровізації, що підкреслює аспект змін під час впровадження технологій у середовище компанії [13]. Цифрова трансформація стосується інтеграції цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що фундаментально змінює те, як підприємства працюють та надають цінність клієнтам. Вона включає широкий спектр внутрішньо- та міжорганізаційних впливів, які впровадження технологій може мати на компанію, її бізнес-модель та операційну модель. Включає зміни у способах роботи, ролях та бізнес-пропозиціях, спричинені впровадженням цифрових технологій в організації або в операційному середовищі організації з метою забезпечення сталого створення цінності.

Малий та середній бізнес відстає від великих компаній у плані цифрової трансформації. На відміну від великих корпорацій, МСП часто працюють з обмеженими ресурсами та стикаються з унікальними викликами, які можуть перешкоджати їхній здатності повноцінно використовувати цифрові інструменти.

Обмежені фінансові ресурси часто скорочують їхні можливості інвестувати в сучасні технології та цифрову інфраструктуру. Крім того, брак цифрових навичок у співробітників перешкоджає ефективному впровадженню нових інструментів. Підприємець або менеджер у МСП може мати обмежені знання та навички в галузі цифрових технологій, вузьке бачення можливостей цифровізації та може не мати часу для роздумів над процесом цифровізації та його ефективного впровадження. Коли персонал розглядає процес цифровізації як загрозу, думаючи, що це може поставити під удар їхню роботу або спричинити певні порушення та

недоліки, тоді може виникнути організаційний опір змінам що, як наслідок, буде перешкоджати процесу цифрової трансформації. Неадекватні заходи кібербезпеки роблять малі та середні підприємства вразливими до цифрових загроз. Багато фірм також стикаються з труднощами через застарілу IT-інфраструктуру, нечіткі цифрові стратегії та технічні проблеми, пов'язані з системною інтеграцією. Крім того, дотримання складних нормативно-правових баз та законів про захист даних може бути обтяжливим. Зрештою, небажання клієнтів впроваджувати цифрові рішення може уповільнити загальний прогрес та ефективність ініціатив з трансформації.

Для подолання цих викликів та досягнення ключових цілей цифрових ініціатив важливим напрямком є впровадження цифрових інструментів МСП на стратегічному рівні. Стратегізація цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу передбачає впровадження цілісного підходу, що стосується технологій, людського капіталу та організаційних аспектів, зосереджуючись на стратегічних цілях, таких як створення цінності та інноваційних бізнес-моделей, а не лише на впровадженні технологій. Для малих та середніх підприємств цифрова трансформація виходить за рамки впровадження нових технологій та включає переосмислення бізнес-моделей, процесів та організаційної культури.

Стратегічний планування цифрової трансформації для МСП передбачає оцінку поточної готовності, встановлення чітких цілей та поетапне впровадження змін (рис. 1).

Ключові підходи для забезпечення довгострокового успіху стратегії цифрової трансформації для МСП включають:

1. Системний підхід до розробки стратегії - означає, що цифрова трансформація розглядається не як окремий проєкт, а має бути інтегрованим в загальну бізнес-стратегію, як єдине ціле. Це передбачає узгодження цифрових ініціатив із довгостроковими бізнес-цілями, забезпечуючи використання цифрових ресурсів (технологій, даних, навичок) для створення конкурентних переваг та досягнення загальної корпоративної мети.

2. Стратегічна диференціація шляхом використання цифрової трансформації як способу створення унікальних переваг на ринку, які відрізняють компанію від конкурентів.

3. Клієнтоорієнтований підхід – зосередження на створенні цифрових рішень, що покращують клієнтський досвід та задоволення.

4. Поетапний підхід з мінімізацією ризиків, починаючи з високоефективних пілотних проєктів, що дозволяє протестувати нові цифрові інструменти та процеси в менших масштабах, перш ніж впроваджувати їх по всьому підприємству.

5. Планування на основі можливостей – зосередження уваги на розвитку цифрових компетенцій, інфраструктури та навичок, необхідних для трансформації. Зокрема передбачає залучення працівників та розширення їхніх можливостей шляхом інвестицій у

програми навчання, спрямовані на підвищення цифрової грамотності серед працівників, що є важливим для сприяння розвитку культури інновацій та адаптивності.

6. Партнерський та екосистемний підхід - співпраця зі стратегічними партнерами, з постачальниками технологій або консультантами, які спеціалізуються на цифровій трансформації малого та середнього бізнесу та можуть запропонувати комплексні рішення.

7. Оцінка ефективності стратегії - вимірювання успіху через використання ключових показників ефективності (KPI) для відстеження прогресу та успіху цифрових ініціатив.

8. Гнучкість та постійне вдосконалення, що передбачає готовність адаптувати стратегію та перерозподіляти ресурси за потреби, щоб реагувати на швидкозмінний технологічний ландшафт. Цифрова трансформація — це не одноразовий проєкт, а безперервний процес, який вимагає постійної адаптації.

9. Сталий розвиток та масштабованість – розробка цифрових стратегій, які можуть розвиватися разом з бізнесом, зберігаючи при цьому довгострокову життєздатність.

В умовах воєнного стану в Україні цифрова трансформація МСП перетворилася зі стратегічної можливості у засіб для виживання та адаптації підприємств. Процес цифрової трансформації МСП у цей період демонструє низку відмінних характеристик, сформованих воєнним середовищем та необхідністю організаційної стійкості, адаптивності та сталого розвитку. Виділимо відмінні риси цифрової трансформації малих і середніх підприємств, які необхідно враховувати в умовах воєнного стану:

1. В умовах військового конфлікту цифрова трансформація в першу чергу спрямована на забезпечення безперервності бізнес-операцій. Малий та середній бізнес все більше покладається на хмарні технології, системи дистанційного зв'язку та платформи управління даними для підтримки функціональності, незважаючи на фізичні перебої, логістичні обмеження та переміщення робочої сили.

2. Прискорення процесів цифрової адаптації. Підприємства змушені інтегрувати цифрові інструменти та онлайн-платформи у стислі терміни, щоб підтримувати присутність на ринку. Електронна комерція, цифрові торговельні майданчики та канали соціальних мереж стають важливими інструментами для підтримки відносин з клієнтами та комерційної діяльності.

3. Обмежений доступ до фінансових та технологічних ресурсів спонукає малий та середній бізнес (МСП) застосовувати економічні інноваційні стратегії. Використання недорогих цифрових рішень з відкритим кодом або на основі підписки стає поширеним явищем, замінюючи значні капіталовкладення в цифрову інфраструктуру, типові для мирних умов.

4. Збільшена загроза кібератак під час воєнного стану вимагає більшої уваги до заходів кібербезпеки. МСП зобов'язані впроваджувати передові системи захисту даних, безпечні протоколи зв'язку та навчати співробітників цифровій безпеці та кібергігієні.

5. Урядові органи та міжнародні організації відіграють вирішальну роль у сприянні цифровій трансформації МСП шляхом надання фінансової допомоги, навчальних програм та підтримки технологічної інфраструктури. Такі ініціативи спрямовані на підвищення цифрової стійкості та сприяння інтеграції в глобальні цифрові екосистеми.

6. Терміновість цифрової трансформації посилює попит на цифрову грамотність та компетенції

серед підприємців та працівників. Відповідно, участь в онлайн-освітніх програмах, вебінарах та ініціативах з розвитку цифрових навичок значно зростає.

7. Впровадження віддалених та гібридних моделей роботи стало структурним компонентом діяльності МСП під час воєнного стану. Використання хмарних інструментів для співпраці та цифрових систем управління проектами забезпечує організаційну гнучкість, ефективність та безпеку працівників.

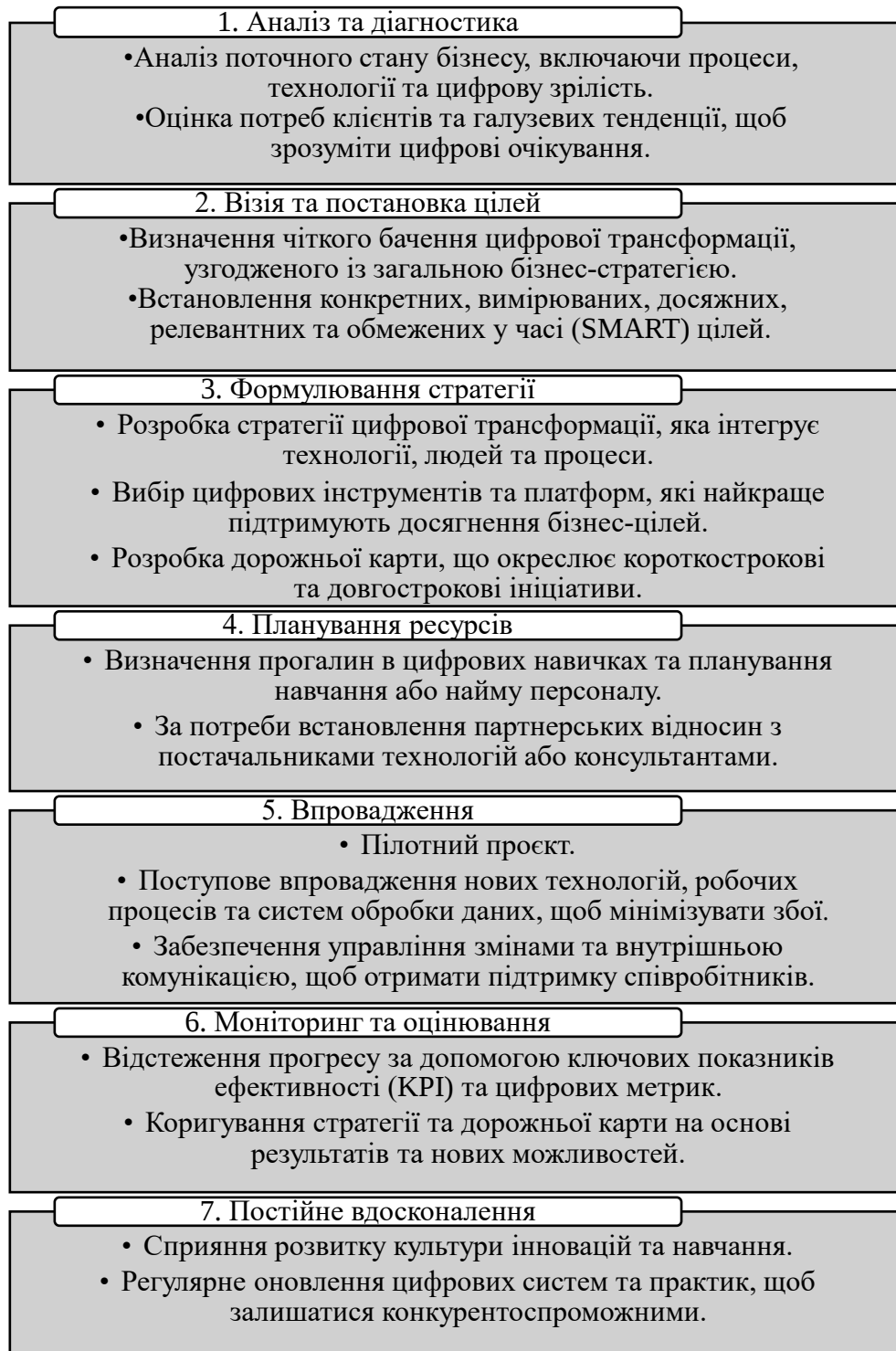


Рис. 1. Етапи процесу стратегічного планування цифрової трансформації МСП
Джерело: розроблено авторами

У процесі стратегічного планування цифрової трансформації для МСП для забезпечення довгострокового успіху має бути побудована система цифрової трансформації для комплексного управління підприємствами за ключовими стратегічними вимірами, які добре узгоджені один з одним. Під час розробки комплексної системи цифрової трансформації важливо інтегрувати специфічні контекстуальні фактори, що характеризують діяльність МСП в умовах воєнного стану. Ці фактори впливають на стратегічні, технологічні, організаційні та людські виміри цифрової трансформації та повинні впливати на архітектуру та впровадження таких систем.

Стратегія цифрової трансформації повинна надавати пріоритет безперервності бізнесу та стійкості як ключовим принципам. Стратегічне планування повинно включати системи управління ризиками, прогнозування на основі сценаріїв та цифрові моделі дій у надзвичайних ситуаціях, які дозволяють МСП швидко адаптуватися до нестабільності навколишнього середовища та операційних збоїв.

У технологічному вимірі необхідно робити акцент на гнучкості та безпеці. Модульні цифрові платформи, хмарні рішення та масштабовані архітектури дозволяють підприємствам розширювати або оперативнo змінювати свою діяльність. З огляду на підвищені загрози кібербезпеці під час воєнного стану, механізми шифрування, багатфакторної автентифікації та резервування даних повинні бути інтегровані в усі цифрові системи.

В організаційному вимірі система управління підприємством повинна відображати гнучкий підхід, що підтримує децентралізоване прийняття рішень. Цифрові платформи для моніторингу в режимі реального часу, віддаленої координації та спільної роботи можуть допомогти підтримувати ефективність управління, коли фізична інфраструктура або канали зв'язку порушуються.

Щодо фінансового виміру, з огляду на фінансові обмеження, з якими стикаються МСП, ініціативи цифрової трансформації повинні зосереджуватися на економічно ефективних інструментах та поетапних стратегіях впровадження. Використання технологій з відкритим кодом, програм, що фінансуються урядом та донорами, а також спільних цифрових інфраструктур може мінімізувати витрати, зберігаючи при цьому технологічний прогрес.

У розрізі людського капіталу успішне впровадження цифрової трансформації залежить від розвитку цифрових компетенцій у робочій силі. Система управління повинна інтегрувати навчальні модулі, платформи електронного навчання та механізми безперервного професійного розвитку, що сприяють цифровій грамотності та інноваційно-орієнтованому мисленню серед працівників.

В інституційному вимірі розробка системи цифрової трансформації повинна враховувати існуючі інституційні рамки, узгоджуючи ініціативи МСП з національними та міжнародними програмами, що підтримують цифровізацію та післявоєнне економічне відновлення. Співпраця з урядовими та донорськими установами може розширити доступ до фінансування, інфраструктури та експертизи.

Висновки. Незважаючи на значні переваги, які може запропонувати цифровізація, багато МСП мають труднощі з ефективним впровадженням цих технологій. До поширених перешкод належать брак технічних знань, недостатні фінансові ресурси та опір змінам з боку співробітників. Більше того, швидкі темпи технологічного прогресу можуть перевантажити менші організації, яким може бракувати інфраструктури чи знань, щоб не відставати. Однак ті, хто успішно проходить шлях цифрової трансформації, можуть відкрити значні можливості для зростання та прибутковості.

Стратегічно, МСП отримують вигоду від розробки комплексної цифрової стратегії, що відповідає бізнес-цілям та підтримується зобов'язаннями керівництва. Інвестування в цифрові навички співробітників та безперервне навчання підвищує інноваційний потенціал та адаптивність. Побудова мереж співпраці та партнерств, наприклад, зі стартапами, дослідницькими установами або постачальниками технологій, може сприяти інноваціям та обміну знаннями. Крім того, впровадження гнучких практик управління дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку.

Долаючи виявлені бар'єри та стратегічно впроваджуючи цифрові технології, МСП можуть використовувати можливості цифрової трансформації для процвітання в умовах дедалі більш конкурентного бізнес-середовища. Результати дослідження слугують дороговказом для МСП, які прагнуть максимізувати свою прибутковість за допомогою цифровізації, підкреслюючи необхідність постійної адаптації та інновацій у цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Robert, D., Oganda, F. P., Sutarman, A., Hidayat, W., & Fitriani, A. (2024). Machine learning techniques for predicting the success of AI-enabled startups in the digital economy. *CORISINTA*, Vol. 1. No. 1. Pp. 61–69. URL: https://www.scribd.com/document/844267056/1777?utm_source=chatgpt.com
2. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. (2024). OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
3. Report on the Level of Business Digitalization in Ukraine. (2025). Kyiv Global Government Technology Centre. URL: <https://surl.li/bnnsvj>
4. 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: Розпорядження КМ України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

5. Горохова Т. (2022). Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*, № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
6. Дергачова В.В., Колешня Я.О. (2024). Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*, № 28. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>
7. Kropelnyska, S., Yekimov, S., & Aleksandrovych, O. (2025). Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, No. 12(2). Pp. 116–130. URL: <https://surl.li/davzsa>
8. Желюк Т., Бречко О. (2025). Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, Т. 340. № 2. С. 447–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>
9. Кириченко О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 4(72). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>
10. Кіржецька М., Кіржецький Ю. (2020). Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*, № 5(66). С. 7–15. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3585>
11. Скороход І.С., Власенко Т.О., Сукачова С.М. (2024). Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>
12. Романюк І.А., Колосков О.М. (2024). Стратегії цифрової трансформації малого та середнього бізнесу електронній комерції. *Ефективна економіка*, № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.12>
13. Trenkle, J. (2020). Digital transformation in small and medium-sized enterprises: Strategy, management control, and network involvement. *Wirtschaft und Recht für Mittelstand und Handwerk*, No. 3. BadenBaden: Nomos Verlagsgesellschaft. DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748922131>

References:

1. Robert, D., Oganda, F. P., Sutarman, A., Hidayat, W., & Fitriani, A. (2024). Machine learning techniques for predicting the success of AI-enabled startups in the digital economy. *CORISINTA*, Vol. 1. No. 1. Pp. 61–69. URL: https://www.scribd.com/document/844267056/1777?utm_source=chatgpt.com [in English].
2. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. (2024). OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> [in English].
3. Report on the Level of Business Digitalization in Ukraine. (2025). Kyiv Global Government Technology Centre. URL: <https://surl.li/bnnsvj> [in English].
4. Pro skhvalennya Strategii vidnovlennya, stalogo rozvitku ta tsifrovoi transformatsii malogo i serednogo pidpriemstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennya operatsiinogo planu zakhodiv z ii realizatsii u 2024-2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) until 2027 and the operational action plan for its implementation for 2024-2027]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 30, 2024 No 821-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Gorokhova T. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies for using digital tools in small and medium-sized businesses during the economic crisis]. *Economy and society*, No. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12> [in Ukrainian].
6. Derhachova, V.V. & Koleshnia, Ya.O. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovykh pidpriemstv yak zmina biznes-modeli ta korporativnoho myslennia [Digital transformation of industrial enterprises as a change in business model and corporate thinking]. *Economic bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*. No. 28. Pp. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773> [in Ukrainian].
7. Kropelnyska, S., Yekimov, S., & Aleksandrovych, O. (2025). Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, No. 12(2). Pp. 116–130. URL: <https://surl.li/davzsa> [in English].
8. Zheliuk, T. & Brechko, O. (2025). Stratehiia rozvytku maloho i serednoho biznesu hromad v umovakh tsyfrovoi transformatsii: ryzyky, marketynhovi tekhnolohii ta upravlinski vyklyky [Strategy for the development of small and medium-sized businesses in communities in the context of digital transformation: risks, marketing technologies and management challenges]. *Economic Sciences*, Vol. 340. No. 2. Pp. 447–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70> [in Ukrainian].
9. Kyrychenko, O. (2023). Upravlinnia investytsiino-innovatsiinym zabezpechenniam vprovadzhenia adaptyvnykh stratehii rozvytku pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu v umovakh tsyfrovoi transformatsii

[Management of investment and innovation support for the implementation of adaptive development strategies for small and medium-sized businesses in the context of digital transformation]. Scientific Notes of «KROK» University, No. 4(72). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101> [in Ukrainian].

10. Kirzhetska, M. & Kirzhetskyi, Yu. (2020). Osoblyvosti tsyfrovoy stratehii pidpriemstva zalezno vid rozmiru biznesu [Features of an enterprise's digital strategy depending on the size of the business]. Galician economic journal, No. 5(66). Pp. 7-15. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3585> [in Ukrainian].

11. Skorokhod, I.S., Vlasenko, T.O. & Sukachova, S.M. (2024). Stratehii adaptatsii maloho ta serednoho biznesu do tsyfrovoy ekonomiky [Strategies for adapting small and medium-sized businesses to the digital economy]. Achievements of the economy: prospects and innovations, No. 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130> [in Ukrainian].

12. Romaniuk, I.A. & Koloskov, O.M. (2024). Stratehii tsyfrovoy transformatsii maloho ta serednoho biznesu elektronnoi komertsii [Digital transformation strategies for small and medium-sized businesses and e-commerce]. Efficient Economics, No. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.12> [in Ukrainian]

13. Trenkle, J. (2020). Digital transformation in small and medium-sized enterprises: Strategy, management control, and network involvement. Wirtschaft und Recht für Mittelstand und Handwerk, No. 3. BadenBaden: Nomos Verlagsgesellschaft. DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748922131> [in English]

Дата надходження статті: 07.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.10.2025 р.