

О. П. Швидка

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна, shvydka.oksana@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2875-2584>

А. М. Дзюбенко

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна, dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2775-8853>

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Анотація. *Вступ.* Цифрова трансформація є ключовою тенденцією сучасної економіки, що суттєво впливає на діяльність малих підприємств. Авторами досліджено, як цифрові інновації змінюють традиційні бізнес-моделі та забезпечують конкурентоспроможність малих підприємств в умовах глобалізації.

Проблематика. Цифровізація бізнес-процесів відкриває значні можливості для підвищення ефективності малих підприємств. Водночас існують проблеми, пов'язані з фінансовими обмеженнями, недостатніми цифровими компетенціями персоналу та загрозами кібербезпеці. Сучасний малий бізнес потребує інноваційних стратегій для успішної адаптації до викликів цифрової трансформації.

Мета – оцінка впливу цифрової трансформації на бізнес-моделі малих підприємств, визначення перспектив і ризиків, пов'язаних із упровадженням інноваційних підходів у їхню діяльність.

Методи. Дослідження проведено на основі якісного аналізу успішних кейсів упровадження цифрових технологій на малих підприємствах. Використано методи системного аналізу, порівняльного підходу та синтезу для визначення ефективних рішень цифровізації.

Результати. Виявлено, що цифрові технології, такі як хмарні сервіси, великі дані, штучний інтелект, блокчейн та електронна комерція, дають змогу оптимізувати бізнес-процеси, розширювати ринок збуту, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. Разом із тим ключовими бар'єрами є нестача фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів, а також кіберзагрози. Запропоновано стратегічний підхід до впровадження цифрових інструментів з акцентом на доступних технологічних рішеннях та розвитку цифрових компетенцій.

Висновки. Цифрова трансформація є критичним фактором успіху малих підприємств у сучасних умовах. Для забезпечення конкурентоспроможності малому бізнесу необхідно інтегрувати доступні цифрові технології, розвивати цифрові навички персоналу та зміцнювати кібербезпеку. Подальші дослідження мають зосереджуватись на оцінці довгострокових ефектів цифровізації в різних секторах малого бізнесу.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, малий бізнес, інновації, цифрові технології, кібербезпека, хмарні сервіси.

Рис. 2. Табл. 1. Літ. 10.

Oksana Shvydka

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Kyiv
National Economic University named
after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,
shvydka.oksana@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2875-2584>

Lyubov Dzyubenko

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Kyiv
National Economic University named
after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,
dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2775-8853>

**INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT
OF DIGITAL TRANSFORMATION: OPPORTUNITIES
AND RISKS FOR SMALL BUSINESSES**

Abstract. *Introduction.* Digital transformation has become a critical trend, significantly influencing the operations of small enterprises. This article explores how digital innovations reshape traditional business models and enhance the competitiveness of small businesses amid globalization.

Problem Statement. While digitalization opens opportunities to improve operational efficiency, small businesses face challenges such as financial constraints, insufficient digital skills among staff, and cybersecurity threats. Innovative strategies are required to address these challenges.

Purpose. The primary purpose of this study is to analyze the impact of digital transformation on small business models, identify opportunities and risks associated with implementing innovative approaches in their activities.

Methods. The study employs a qualitative analysis of successful cases of digital technology adoption in small enterprises. Systemic analysis, comparative approaches, and synthesis methods were used to identify effective digitalization solutions.

Results. The study highlights that digital tools, including cloud services, big data, artificial intelligence, blockchain, and e-commerce make it possible to optimize business processes, expand market access, reduce costs, and improve customer interactions. However, key barriers include financial constraints and a lack of skilled personnel, as well as cyber threats. A strategic approach is proposed to integrate digital tools, focusing on accessible technologies and the development of digital competencies.

Conclusions. Digital transformation is a pivotal factor for small business success in today's economy. To remain competitive, small enterprises need to adopt accessible digital technologies, enhance staff digital skills, and strengthen cybersecurity. Further research should focus on assessing the long-term effects of digitalization across small business sectors.

Keywords: digital transformation, business model, small business, innovation, digital technologies, cybersecurity, cloud services

JEL classification: L26, O33.

Вступ. Цифрова трансформація стала ключовим чинником змін у бізнес-середовищі, проте малі підприємства часто зазнають труднощів у процесі її впровадження через обмежені фінансові можливості, відсутність належної інфраструктури та брак досвіду. Варто підкреслити, що саме для малих підприємств цифрові технології можуть стати рушійною силою в аспекті зниження операційних витрат, підвищення ефективності й розширення доступу до глобальних ринків. Однак недостатнє усвідомлення важливості цифровізації та відсутність стратегічного планування перешкоджають адаптації до нових умов. Це створює потребу в розробленні ефективних механізмів упровадження цифрових інновацій, які враховуватимуть специ-

фіку та можливості малого бізнесу, а також надаватимуть необхідну підтримку з боку держави й бізнес-асоціацій.

Аналіз досліджень і постановка проблеми. Останніми роками проблематика цифрової трансформації бізнес-моделей привертає значну увагу науковців та практиків. Одним із фундаментальних досліджень у цій галузі є робота Д. Лж. Тісе, в якій наголошено на важливості інноваційних бізнес-моделей у створенні конкурентних переваг в умовах динамічних ринків [1]. К. Зотт, Р. Аміт та Л. Маса визначили ключові елементи сучасних бізнес-моделей, зосередивши увагу на ролі технологій у забезпеченні їхньої гнучкості та інноваційності [2]. Українські дослідники також активно вивчають цю тематику [3]. Х. Боуман, С. Нікоу та Ф. Дж. Моліна-Кастілло запропонували модель, котра ілюструє, як цифрові інновації змінюють основні бізнес-процеси, сприяючи створенню нової цінності для клієнтів [4]. Варто також відзначити роботу Дж. Віал, де визначено концептуальну основу для розуміння цифрової трансформації та її впливу на організаційні бізнес-моделі [5].

Хоча згадані дослідження істотно розширили знання у сфері цифрових бізнес-моделей, залишаються не вирішеними аспекти, пов'язані з адаптацією цифрових технологій до специфіки малих підприємств, їхньою економічною ефективністю та подоланням бар'єрів впровадження. Саме цим питанням і присвячена наша стаття.

Мета статті – оцінка впливу цифрової трансформації на бізнес-моделі малих підприємств, визначення перспектив і ризиків, пов'язаних із впровадженням інноваційних підходів у їхню діяльність.

Увагу акцентовано на тому, як цифрові технології, такі як хмарні сервіси, великі дані, штучний інтелект, блокчейн та електронна комерція, можуть змінювати традиційні бізнес-процеси, сприяти підвищенню ефективності, розширенню ринків і створенню нової цінності для клієнтів.

Окремо ставиться завдання оцінити бар'єри впровадження цифрових інновацій на малих підприємствах, серед яких – фінансові обмеження, недостатність цифрових компетенцій персоналу та кіберризик. Додатково передбачено розроблення практичних рекомендацій для власників малого бізнесу та формулювання пропозицій щодо підтримки процесів цифровізації. Робота спрямована на сприяння кращому розумінню шляхів адаптації до цифрових змін, забезпеченню стійкості й конкурентоспроможності малих підприємств у сучасній економіці.

Методи дослідження. Дослідження проведено на основі якісного аналізу успішних кейсів впровадження цифрових технологій на малих підприємствах. Використано методи системного аналізу, порівняльного підходу та синтезу для визначення ефективних рішень цифровізації.

Результати дослідження. Цифрова трансформація бізнес-моделей малого бізнесу є одним із найбільш значущих факторів успіху в умовах глобалізованої економіки. Вона передбачає інтеграцію інноваційних технологій, таких як хмарні сервіси, великі дані, штучний інтелект, блокчейн, електрон-

на комерція та ін., що помітно підвищують ефективність і адаптивність підприємств. Важливим аспектом є те, що ці технології дають змогу малим підприємствам досягти конкурентних переваг, які раніше були доступні лише великим компаніям.

Для порівняння різних підходів до цифровізації малого бізнесу, можна виокремити кілька основних технологій та підходів, що активно застосовуються у процесі цифрової трансформації. Аналіз їхніх переваг і недоліків наведено в таблиці.

Таблиця. Переваги та недоліки підходів до цифровізації малого бізнесу

Назва	Переваги	Недоліки
Хмарні технології (Cloud computing)	Зниження витрат: малий бізнес може уникнути значних капітальних витрат на сервери та іншу інфраструктуру, оскільки використовує послуги хмарних провайдерів. Масштабованість: хмарні сервіси дають бізнесу можливість легко масштабувати свої операції залежно від потреб. Доступність: співробітники можуть працювати з будь-якого місця з доступом до інтернету, що особливо важливо для малого бізнесу. Безпека: багато хмарних сервісів забезпечують високий рівень безпеки і захисту даних завдяки використанню сучасних технологій шифрування	Залежність від інтернет-з'єднання: без стабільного підключення до інтернету доступ до сервісів буде обмеженим. Проблеми з безпекою даних: хоча хмарні платформи забезпечують високий рівень безпеки, ризики кібератак та втрати даних залишаються актуальними. Обмеження функціональності: деякі хмарні сервіси можуть не відповідати всім специфічним вимогам бізнесу
Великі дані (Big Data)	Аналіз і прогнозування: використання великих даних дає змогу малому бізнесу прогнозувати поведінку споживачів, виявляти тренди й приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Індивідуалізація пропозицій: велика кількість даних допомагає краще розуміти потреби клієнтів і адаптувати продукти/послуги відповідно до їхніх переваг. Оптимізація процесів: аналіз даних може допомогти в покращанні операційної ефективності, зниженні витрат та вдосконаленні логістики	Висока вартість реалізації: потрібні значні інвестиції в інфраструктуру для збору та аналізу великих даних. Необхідність кваліфікованих кадрів: для ефективного використання великих даних потрібні спеціалісти, які мають аналітичні навички. Правові й етичні питання: збирання, зберігання та використання великих обсягів персональних даних підпадає під жорстке регулювання
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Автоматизація процесів: використання штучного інтелекту (AI) дає змогу автоматизувати багато операцій, таких як обробка клієнтських запитів, управління запасами, маркетингові кампанії. Персоналізація: штучний інтелект може створювати індивідуалізовані пропозиції для клієнтів, підвищуючи ефективність маркетингових стратегій. Покращання прийняття рішень: AI допомагає аналізувати дані й робити прогнози, що підвищує якість прийнятих рішень	Висока вартість: розроблення і впровадження технологій AI вимагає значних фінансових вкладень, що недоступно для малих підприємств. Складність упровадження: для використання AI та ML потрібні висококваліфіковані фахівці, що може бути проблемою для малого бізнесу. Етичні питання: використання AI для аналізу даних може викликати питання щодо конфіденційності й прозорості прийнятих рішень
Блокчейн	Забезпечення прозорості та безпеки: блокчейн забезпечує високий ступінь безпеки та прозорості в транзакціях, що важливо для малого бізнесу, який працює з великим обсягом транзакцій.	Складність упровадження: блокчейн є технологією, яка потребує значних технічних знань для впровадження та підтримки.

Закінчення таблиці

Назва	Переваги	Недоліки
	Автоматизація через смарт-контракти: використання смарт-контрактів дає змогу автоматизувати угоди без необхідності втручання третіх осіб. Зниження витрат на транзакції: застосування блокчейну може знизити витрати на транзакції, оскільки він усуває потребу в посередниках	Правові обмеження: у деяких країнах використання блокчейну може бути обмеженим законодавчо, що створює додаткові труднощі для малого бізнесу. Енергозатратність: блокчейн, зокрема у разі використання криптовалют, може бути дуже енерговитратним
Електронна комерція (E-commerce)	Широкий доступ до ринку: цифровізація дає змогу малому бізнесу швидко вийти на нові ринки, розширюючи клієнтську базу. Низькі витрати на маркетинг: платформи електронної комерції допомагають здійснювати ефективні онлайн-продажі з мінімальними витратами на рекламу. Покращання обслуговування клієнтів: платформи електронної комерції зазвичай пропонують інструменти для полегшення комунікації з клієнтами, що підвищує рівень задоволеності	Конкуренція: на ринку електронної комерції конкуренція є дуже сильною, і малому бізнесу важко відрізнитися від великих гравців. Логістичні складнощі: для малого бізнесу управління ланцюгами постачання та доставки товарів може бути складним і витратним

Складено авторами.

Різні підходи до цифровізації малого бізнесу мають як переваги, так і недоліки. Вибір конкретної технології залежить від розміру підприємства, галузі, на якій воно працює, та його фінансових можливостей. Для малих підприємств оптимальним варіантом є поєднання кількох технологій, що дають змогу збалансувати витрати на впровадження та максимізувати переваги від цифрової трансформації.

Однією з ключових переваг цифрових інструментів є автоматизація бізнес-процесів. За підрахунками McKinsey, у 2022 р. автоматизація давала можливість знизити витрати на операційну діяльність до 40 %, тоді як скорочення часу на виконання рутинних завдань дозволяло спрямувати ресурси на стратегічні ініціативи. Наприклад, упровадження автоматизованих систем для управління запасами може зменшити залишки на складах на 20–30 %, що допомагає уникнути перевитрат і збільшити оборотність капіталу. У таких випадках підприємства отримують можливість оптимізувати діяльність, підвищуючи не лише фінансову ефективність, а і якість сервісу для клієнтів [6].

Опитування серед малих та середніх підприємств показує, що 65 % респондентів очікують збільшення онлайн-продажів у 2024 р., причому 24 % прогнозують значне зростання. Це підкреслює важливість електронної комерції для масштабування бізнесу та розширення ринків збуту. Глобальний ринок електронної комерції у 2023 р. досяг 4,8 трлн дол. США, і прогнозується, що до 2027 р. онлайн-продажі становитимуть близько 23 % загального обсягу роздрібного продажу. Цей тренд демонструє зростаючі можливості для малого бізнесу завдяки цифровим платформам [7].

Водночас одним із найважливіших чинників є ефективне управління ланцюгами поставок. Цифровізація логістичних процесів допомагає скорочувати витрати на транспортування, оптимізувати маршрути і покращувати взаємодію з постачальниками. За даними дослідження, упровадження цифрових рішень, таких як штучний інтелект і блокчейн-технології, у сферу логістики малих та середніх підприємств дає змогу підвищити операційну ефективність, включно зі зниженням витрат, на 15–20 %. Це також сприяє покращанню планування доставки, підвищує передбачуваність процесів і зміцнює відносини з постачальниками та клієнтами, що критично важливо в умовах сучасної конкуренції [8].

Не менш суттєва роль великих даних та штучного інтелекту в персоналізації пропозицій для споживачів. Використання аналітики цих даних допомагає точніше визначати потреби клієнтів, прогнозувати їхні покупки та розробляти індивідуальні маркетингові стратегії. Це дає змогу малим підприємствам не тільки знизити витрати на маркетинг, а й підвищити лояльність споживачів. Наприклад, аналіз даних про покупців сприяє виявленню сегментів ринку, які раніше залишалися непоміченими, що дає можливість зосередити зусилля на найбільш прибуткових нішах. Проте існують і серйозні ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Основні перспективи та ризики впровадження цифрової трансформації бізнес-моделей малого бізнесу представлено на рис. 1.

Найбільшим бар'єром є фінансові обмеження, особливо для малих підприємств, які мають обмежений бюджет на інвестиції в інновації. Згідно з даними звіту Програми розвитку ООН (UNDP), МСП становлять 99,98 % усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують 74 % робочих місць та створюють 64 % доданої вартості. І лише менше 20 % малих підприємств мають достатнє фінансування для впровадження цифрових рішень, тоді як 60 % компаній вказують на відсутність коштів як основну перешкоду для розвитку [10]. Однак, на думку експертів, навіть за умов обмеженого бюджету можна почати впровадження цифрових технологій за допомогою доступних рішень, таких як хмарні сервіси або використання безкоштовних програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів.

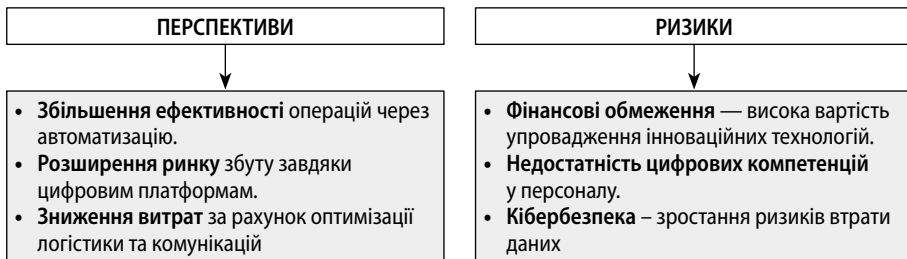


Рис. 1. Основні перспективи та ризики впровадження цифрової трансформації бізнес-моделей малого бізнесу

Побудовано авторами.

Іншим значним бар'єром є недостатність цифрових компетенцій серед персоналу. Працівники малих підприємств не мають необхідних навичок для ефективного використання новітніх цифрових технологій. Цей фактор створює додаткові труднощі для впровадження нових систем і знижує ефективність їх використання. Водночас компанії, котрі інвестують у регулярне навчання своїх працівників, мають істотно вищий рівень адаптації до цифрових змін і здатні ефективніше використовувати технології для досягнення бізнес-цілей.

Ще однією критично важливою проблемою є забезпечення кібербезпеки. Збільшення цифрових трансформацій спричиняє і зростання кіберзагроз. За результатами дослідження Cybersecurity Ventures у 2023 р., вартість кіберзлочинів у світі зростає на 15–20 % щороку, створюючи значний ризик для малих підприємств, які не мають достатніх ресурсів для захисту своїх даних [7]. В Україні є низка підприємств, котрі зазнали атак на інформаційні системи, що підтверджує необхідність інвестування в кіберзахист для забезпечення належного рівня безпеки і довіри з боку клієнтів.

Отже, цифрова трансформація є необхідною умовою розвитку малого бізнесу, проте її впровадження вимагає значних фінансових, кадрових і технічних ресурсів. Тому малим підприємствам слід розробляти стратегії поступової цифровізації, починаючи з найбільш доступних і ефективних інструментів, таких як хмарні сервіси й автоматизація бізнес-процесів. Інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення кібербезпеки та постійний моніторинг технологічних змін допоможуть не тільки знизити ризики, а й суттєво посилити конкурентоспроможність у цифрову епоху.

Аналіз кейсів успішної адаптації цифрових технологій на малих підприємствах демонструє, що ключовими факторами успіху є інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси, навчання персоналу та підтримка з боку держави або інвесторів.

Цифрові технології радикально змінюють основи бізнес-моделей малих підприємств, відкриваючи нові можливості для ефективної діяльності в умовах високої конкуренції та швидких змін. Водночас ці технології стають незамінним інструментом адаптації до вимог сучасного ринку. Завдяки цифровізації, такі підприємства мають змогу не лише знижувати витрати та підвищувати ефективність операцій, а й знаходити нові способи взаємодії з клієнтами, партнерськими мережами, постачальниками і навіть конкурентами.

Одним із важливих напрямів розвитку є впровадження моделі “цифрового бізнесу”. Вона передбачає не тільки використання традиційних цифрових інструментів (наприклад, електронної пошти, інтернет-магазинів та сайтів), а й інтеграцію з новими цифровими технологіями. Це дає змогу малим підприємствам скоротити витрати на традиційну інфраструктуру, зокрема офісні приміщення, та збільшити доступність послуг для кінцевих споживачів через онлайн-платформи.

Особливо важливими є стратегічні альянси на основі цифрових технологій. Наприклад, малий бізнес може використовувати платформи для продажу товарів або послуг, такі як Amazon, Etsy, або розвивати власні цифрові платформи для створення нових бізнес-екосистем. Спільні цифрові платформи та програми для обміну даними допомагають розширювати ринки, об'єднувати ресурси і знання, а також знижувати ризики, пов'язані з невідомістю на ринку.

Крім того, цифровізація дає можливість малому бізнесу краще адаптуватися до мінливих вимог споживачів. Використовуючи аналітику великих даних, штучний інтелект та інструменти персоналізації, підприємства можуть надавати клієнтам індивідуальні пропозиції, розробляти персоналізовані рекламні кампанії і передбачати поведінку покупців, що значно підвищує ефективність продажу і рівень задоволення клієнтів.

Покращання цифрових компетенцій серед співробітників – ще один важливий аспект цифрової трансформації. Підвищення кваліфікації кадрів дає змогу краще адаптувати їх до змін, і бізнес може максимально ефективно використовувати нові інструменти для оптимізації внутрішніх процесів та взаємодії з клієнтами.

Оскільки більшість малих підприємств зазнають фінансових обмежень, бюджетна цифровізація може стати реальним шляхом до модернізації. Наприклад, використання хмарних технологій і SaaS-рішень (Software as a Service) допомагає знижувати витрати на інфраструктуру, програмне забезпечення та обладнання. Це дає змогу зберегти фінансові ресурси та зосередити їх на інших критичних аспектах бізнесу, таких як маркетинг або розвиток продуктів.

Безпека та захист даних – ще один важливий елемент, який потребує особливої уваги під час цифровізації. Малі підприємства часто недооцінюють ризики, пов'язані з кіберзагрозами, не маючи достатніх ресурсів для реалізації комплексних заходів кіберзахисту. Проте навіть невеликі інвестиції в безпеку, такі як використання надійних антивірусних програм або система двоетапної аутентифікації для доступу до важливих даних, значно знижують імовірність кібератак і забезпечують надійний захист корпоративних ресурсів.

Для порівняння традиційної та цифровізованої бізнес-моделей можна використовувати різні аспекти бізнес-процесів та інструментів, які застосовуються до кожної з них (рис. 2).

Отже, цифрова трансформація бізнес-моделей малого бізнесу є ключовим чинником його адаптації до сучасних економічних реалій. Малі підприємства, котрі зможуть ефективно інтегрувати цифрові технології у бізнес-процеси, не тільки підвищать свою ефективність, а й вийдуть на нові ринки, підвищать якість обслуговування клієнтів і забезпечать сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У контексті українських малих підприємств ситуація видається дещо складнішою. Згідно з дослідженнями, проведеними науковцями, більшість

ТРАДИЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	ЦИФРОВІЗОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ
Часто орієнтована на фізичні ресурси та зустрічі “віч-на-віч” з клієнтами, а також більш обмежено використовує технології в управлінні	Цифрові технології змінюють способи ведення бізнесу, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів, швидше реагування на запити ринку та покращену клієнтську взаємодію
Основні риси Офлайн-продажі: товари і послуги продаються через фізичні магазини або офіси. Маркетинг і реклама: традиційні методи реклами, такі як телевізійна, радіореklама, друковані матеріали. Постачання і виробництво: виробничі потужності та постачальники не використовують автоматизовані процеси чи аналітику даних. Клієнтська взаємодія: фізичний контакт із клієнтами, наприклад, через продавців або адміністраторів	Основні характеристики Онлайн-продажі та платформи: торгівля через інтернет-магазини, електронні платформи або мобільні додатки. Цифровий маркетинг: використання соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу, e-mail-маркетингу та аналітики для залучення клієнтів. Автоматизація і штучний інтелект: впровадження автоматизованих процесів, таких як управління запасами, логістика та прогнозування попиту за допомогою даних і алгоритмів. Цифрова взаємодія з клієнтами: онлайн-підтримка через чатботів, відеозв’язок, інтерактивні платформи для залучення клієнтів
ПОРІВНЯННЯ: Ефективність: цифровізація дає змогу знижувати витрати та підвищувати швидкість операцій завдяки автоматизації (приклад: система CRM, яка автоматично аналізує взаємодію з клієнтами). Гнучкість: цифрові бізнес-моделі більш адаптивні до змін на ринку завдяки швидкому збору та аналізу даних. Доступність: онлайн-бізнеси можуть охоплювати ширшу аудиторію, виходячи на глобальний ринок, порівняно з локальними або офлайн-бізнесами	

Рис. 2. Порівняння традиційної та цифровізованої бізнес-моделей компаній

Побудовано за: [1; 2].

малих компаній в Україні не мають достатньої інфраструктури для цифровізації, а також стикаються з проблемою недооцінки важливості цифрових технологій для розвитку. Однак є й позитивні приклади, зокрема зростання популярності онлайн-комерції та використання хмарних технологій, що допомагає істотно знизити витрати на ІТ-інфраструктуру й операційні процеси. Менше чверті малих підприємств активно використовують цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, і лише кілька мають належний рівень кібербезпеки для захисту своїх даних та клієнтських відносин. Це свідчить як про наявність серйозних проблем, так і про великі можливості для подальшої цифровізації.

Для того щоб малий бізнес в Україні успішно впроваджував цифрові бізнес-моделі, необхідно подолати фінансові й кадрові обмеження, підвищити рівень цифрових навичок і забезпечити доступ до технологічних ресурсів. Водночас важливим аспектом є створення умов для розвитку кібербезпеки та надання консультативної підтримки з боку держави та бізнес-асоціацій. Однак, як зазначалося, попри зростання впровадження цифрових технологій, багато малих підприємств стикаються з труднощами, такими як нестача достатньої цифрової інфраструктури та кваліфікованого персоналу. Попит

на цифрові послуги зростає, оскільки підприємства шукають шляхи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на глобалізованих ринках. Подальші інвестиції в навчання цифрових навичок, а також удосконалення інфраструктури будуть критичними для прискорення трансформації цього сектору.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація є важливим фактором розвитку та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Використання цифрових інструментів, таких як хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн та великі дані, дає змогу суттєво оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати і створювати нові канали для взаємодії з клієнтами. Водночас цифровізація відкриває широкі можливості для виходу на нові ринки, залучення інвестицій та зміцнення позицій підприємств у глобальному економічному середовищі.

Проте процес цифрової трансформації супроводжується низкою ризиків. Основними викликами є фінансові обмеження малих підприємств, які утруднюють доступ до сучасних технологій, недостатні компетенції персоналу, необхідні для ефективного використання цифрових інструментів, а також підвищені загрози кібербезпеці. Для успішного подолання цих бар'єрів важливо впроваджувати програми навчання, налагоджувати співпрацю з технологічними партнерами та залучати державну підтримку.

Практичні рекомендації, розроблені на основі дослідження, охоплюють інтеграцію цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси, розвиток цифрових навичок персоналу та побудову стратегії кіберзахисту. З боку держави доцільно розробити програми підтримки цифровізації малого бізнесу, включно з грантами, податковими стимулами та консультаційними послугами.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку довгострокового економічного впливу цифрової трансформації в різних галузях малого бізнесу. Це допоможе розробити галузеві стратегії цифровізації з урахуванням специфіки конкретних секторів, а також забезпечити стійкий розвиток малого підприємництва в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51 (1). P. 40–49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37 (4). P. 1019–1042. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.
3. Скриль В. В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490–497.
4. Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo F. J. The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20 (2). P. 105–124. URL: <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28 (2). P. 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

6. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь. Київ : Центр Разумкова, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

7. Colback L. Technology and cybercrime: How to keep out the bad guys. *Financial Times*. 2024. July 3. URL: <https://www.ft.com/content/8a79ab25-c902-4110-bcb8-be2fd-422f6bf>.

8. Єфименко Т. І. Управління державними фінансами в період воєнного стану та повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 7–25. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.007>.

9. Максимів Ю. В., Якубів В. М., Пилипів Н. І., Пятничук І. Д., Гориславець П. А. Переосмислення суті управлінського обліку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 117–128. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>.

10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / Програма розвитку ООН. 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.

References

1. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

2. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

3. Skryl, V. V. (2016). Business model: evolution and classification. *Economy and Society*, 7, 490–497 [in Ukrainian].

4. Bouwman, H., Nikou, S., & Molina-Castillo, F. J. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20 (2), 105–124. DOI: 10.1108/DPRG-07-2017-0039.

5. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

6. Pishchulina, O. (2020). *Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants* (Report). Kyiv: Razumkov Center. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].

7. Colback, L. (2024, July 3). Technology and cybercrime: How to keep out the bad guys. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/8a79ab25-c902-4110-bcb8-be2fd422f6bf>.

8. Iefymenko, T. (2023). Public Financial Management in martial time and post-war reconstruction of Ukraine: scientific support of transformations. *Finance of Ukraine*, 1, 7–25. DOI: 10.33763/finukr2023.01.007 [in Ukrainian].

9. Maksymiv Y., Yakubiv, V., Pylypiv, N., Piatnychuk, I., & Horyslavets, P. (2023). Rethinking the essence of management accounting in the context of achieving Sustainable Development Goals. *Finance of Ukraine*, 1, 117–128. DOI: 10.33763/finukr2023.01.117 [in Ukrainian].

10. UNDP. (2023). *Assessing the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine*. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in Ukrainian].