

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*Соломніков І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4236-5131>
Жданов Є. О., магістр (УкрДУЗТ)*

Досліджено особливості розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища. Обґрунтовано роль малого підприємництва у забезпеченні економічного розвитку та визначено його ключові конкурентні переваги. Розглянуто основні проблеми функціонування малих підприємств, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатня технічна оснащеність, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатній рівень управлінських компетентностей. Визначено можливості цифрової трансформації щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів, удосконалення управління та формування нових джерел доходу. Систематизовано основні напрями використання цифрових рішень у сфері управління, маркетингу, продажів, фінансів, комунікацій, аналітики та організації праці. Обґрунтовано орієнтири цифрової трансформації малого бізнесу та запропоновано поетапну модель її реалізації через послідовне впровадження цифрових рішень із метою мінімізації ризиків і забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Ключові слова: *малі підприємства, цифрова трансформація, бізнес-середовище, цифрові технології, цифрові рішення, бізнес-модель*

DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

*Solomnikov I.V., PhD in Economics, Associate Professor
Zhdanov E. O., Master's Degree Student (UkrDUZT)*

Small businesses are forced to adapt to the transformations of the market environment. On the one hand, they have higher organizational flexibility compared to large enterprises, and on the other hand, they face limited financial, human and technological resources. Therefore, it is urgent to search for such models of digital transformation that will allow small businesses to obtain economic effect without excessive increase in costs and risks in modern market conditions. It is market flexibility that forms one of the key competitive advantages of small businesses in conditions of instability. After all, small businesses have the opportunity to concentrate resources on individual market segments, quickly change methods of sales and communication with consumers, as well as use new technologies without the need to restructure the existing organizational structure. However, small businesses often face a number of problems in their activities, including insufficient technical equipment, limited financial resources, a shortage of qualified personnel, an insufficient level of managerial competencies and underdevelopment of the infrastructure to support entrepreneurship. Under such conditions, digital transformation should not be considered separately from the general problems of small businesses, but as a tool for gradually overcoming them. Today, the use of digital technologies provides small businesses with a number of opportunities, including the optimization of monotonous operations, improving the quality of work with customers, increasing business

transparency and efficiency of management decisions. Digital transformation creates opportunities not only for reducing costs for business entities, but also for the formation of fundamentally new sources of income. Digital technologies should be integrated into the business model of the enterprise, and not function as separate information solutions. After all, the integration of digital technologies into the existing operating model can increase efficiency, but more significant competitive advantages arise in the case of the transformation of the business model itself. The digital transformation of a small business should be carried out not by mechanically implementing the maximum number of technologies, but on the basis of identifying priority problems and choosing digital solutions that can provide a specific economic result by forming a phased approach of "experimentation - implementation - scaling - optimization". This makes it possible to ensure the gradual transformation of the enterprise, reduce risks, and rationally use the limited resources of small businesses.

Keywords: *small businesses, digital transformation, business environment, digital technologies, digital solutions, business model*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Мале підприємництво – це важлива складова сучасної економічної системи, адже воно визначає темпи економічного зростання, структуру валового внутрішнього продукту, рівень зайнятості населення та динаміку розвитку регіонів. Стійкість підприємств малого бізнесу у нестабільному економічному середовищі визначає їхня здатність оперативно реагувати на зміни попиту, адаптувати виробничі та організаційні процеси під запити ринку й упроваджувати нові способи взаємодії зі споживачами.

Цифровізація, як один з драйверів формування ринкового середовища, поступово перетворюється з додаткового інструменту розвитку на важливу передумову збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Прискорення технологічних змін, посилення конкуренції, зміна моделей поведінки споживачів та активне поширення цифрових технологій на даний час виступають основними характеристиками сучасного бізнес-середовища.

Підприємства малого бізнесу змушені адаптуватися до трансформацій ринкового середовища. Так, з одного боку, вони мають вищу організаційну гнучкість порівняно з великими підприємствами, а з іншого – стикаються з обмеженістю

фінансових, кадрових та технологічних ресурсів. Тому актуальним є пошук таких моделей цифрової трансформації, які дозволять малим підприємствам отримувати економічний ефект без надмірного збільшення витрат та ризиків в сучасних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Напрями розвитку малого підприємництва включають значний аспект питань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності, формуванням сприятливого бізнес-середовища, інноваційним розвитком та адаптацією підприємств до структурних змін, що досліджували Черничко Т., Тіняєв О. М., Карпенко Н., Григорук П., Завгородня Т., Теплюк М. та інші [1-5].

Вагомий напрям наукових досліджень у цій царині складає цифрова трансформація бізнесу, що розкрито в роботах Бугріменко Р., Мельник Л. та інших [6, 7]. Автори Білоус С. П., Супрун Д. А., Гринько Т., Гвініашвілі Т. та інші [8, 9] розглядають цифровізацію як чинник трансформації бізнес-моделі підприємства, способів створення цінності та взаємодії з клієнтами.

Попри наявний науковий доробок розвитку малих підприємств мало вивченими залишаються питання комплексного формування стратегії

розвитку підприємств малого бізнесу, яка б поєднувала цифрові технології з організаційними, фінансовими та управлінськими змінами.

Метою статті є обґрунтування положень та визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних ринкових відносин мале підприємництво виконує важливі економічні та соціальні функції. Його значення визначається не лише обсягом продукції та послуг, які воно реалізує, а й спроможністю швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Для малих підприємств характерні гнучкість організаційної структури, безпосередній контакт зі споживачами, можливість оперативного коригування асортименту та швидше впровадження організаційних нововведень [10].

Саме ринкова гнучкість формує одну з ключових конкурентних переваг малого бізнесу в умовах нестабільності. Підприємства малого бізнесу мають можливість концентрувати ресурси на окремих сегментах ринку, оперативно міняти способи продажу та комунікації зі споживачами, а також використовувати

нові технології без необхідності перебудови наявної організаційної структури.

Проте підприємства малого бізнесу в своїй діяльності часто стикається з низкою проблем, серед яких недостатня технічна оснащеність, обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень управлінських компетентностей та нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва. За таких умов цифрова трансформація повинна розглядатися не окремо від загальних проблем малого підприємництва, а як інструмент їх поступового подолання [11].

Сьогодні застосування цифрових технологій надає малим підприємствам низку можливостей, серед яких оптимізація монотонних операцій, покращення якості роботи з клієнтами, підвищення прозорості бізнесу та оперативність управлінських рішень.

Цифрова трансформація створює можливості не лише для скорочення витрат для суб'єктів господарювання, а й для формування принципово нових джерел доходу.

В таблиці 1 наведено ключові переваги цифрової трансформації підприємств малого бізнесу.

Таблиця 1

Основні напрями впливу цифрової трансформації на розвиток малого бізнесу [6, 10]

Напрямок	Цифрові рішення	Очікуваний результат
Управління	ERP, BI, хмарні системи	підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Робота з клієнтами	CRM, чат-боти, мобільні сервіси	підвищення якості обслуговування
Маркетинг	соціальні мережі, цифрова реклама	розширення цільової аудиторії
Продажі	електронна комерція, цифрові платформи	вихід на нові ринки
Фінанси	цифровий облік, аналітичні системи	контроль витрат і доходів
Комунікації	корпоративні платформи, хмарні сервіси	прискорення обміну інформацією
Аналітика	Big Data, BI	виявлення тенденцій та прогнозування
Організація праці	хмарні технології, дистанційні сервіси	підвищення гнучкості діяльності

Відзначимо, що сьогодні серед всіх переваг цифровізації для малого бізнесу важливе значення мають Big Data та хмарні технології. Так, використання великих масивів даних дозволяє підприємству аналізувати поведінку споживачів, виявляти тенденції та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Хмарні технології, своєю чергою, забезпечують доступ до інформаційних ресурсів незалежно від місця перебування працівника та сприяють скороченню витрат на інформаційну інфраструктуру.

Також цифрові технології повинні інтегруватися в бізнес-модель підприємства, а не функціонувати як відокремлені інформаційні рішення. Адже інтеграція цифрових технологій у наявну операційну модель може підвищувати ефективність, проте суттєвіші конкурентні переваги виникають у разі трансформації самої бізнес-моделі.

За таких умов малим підприємствам доцільно сформулювати стратегію цифрової трансформації бізнес-середовища малого підприємства.

Стратегія цифрової трансформації повинна базуватися на взаємопов'язаних стратегічних орієнтирах, серед яких [6, 7, 8, 9, 10]:

–клієнтоорієнтованість. Цифрові технології повинні використовуватися насамперед для кращого розуміння потреб клієнтів та підвищення якості їх обслуговування;

–процесна оптимізація. Доцільно визначити операції, які потребують найбільших витрат часу та ресурсів, і першочергово цифровізувати саме їх;

–управління на основі даних. Рішення щодо виробництва, продажів, маркетингу та ресурсного забезпечення мають ґрунтуватися на актуальній інформації;

–розвиток цифрових компетентностей. Підприємство повинно формувати цифрову культуру персоналу та забезпечувати постійне навчання працівників;

–трансформація бізнес-моделі. У перспективі цифрові технології мають бути спрямовані не лише на підвищення ефективності існуючої діяльності, а й на створення нових продуктів, послуг і каналів отримання доходу;

–партнерська взаємодія. За недостатності внутрішніх компетенцій підприємство може використовувати зовнішніх цифрових партнерів.

Застосування даного підходу особливо важливе для підприємств малого бізнесу, оскільки повномасштабна трансформація власними силами може бути фінансово та організаційно складною.

На рис. 1 представлено модель цифрової трансформації малого підприємства, яка складається з 4 етапів.

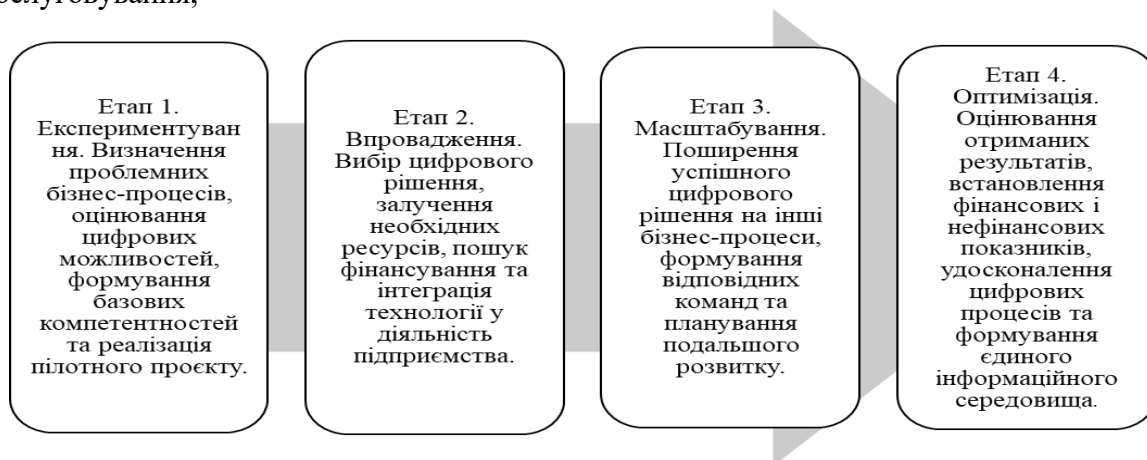


Рис. 1. Етапи цифрової трансформації підприємства малого бізнесу (сформовано на основі [10, 11, 12])

Наведена на рис. 1 послідовність є підходом до реалізації цифровізації малого бізнесу.

Запропоновані етапи дозволяють мінімізувати ризики та не потребує одночасного проведення масштабної перебудови всієї системи управління малим підприємством.

Висновки. Цифрова трансформація є одним із визначальних чинників розвитку підприємств малого бізнесу в сучасному бізнес-середовищі. Її значення охоплює трансформацію управління, бізнес-процесів, взаємодії зі споживачами та бізнес-моделі підприємства.

Цифрові технології створюють можливості для оптимізації витрат, підвищення продуктивності, розширення ринків збуту, покращення якості обслуговування клієнтів та прискорення управлінських рішень. Водночас їх упровадження супроводжується фінансовими, кадровими, технологічними та організаційними ризиками.

Цифрова трансформація малого підприємства має здійснюватися не шляхом механічного впровадження максимальної кількості технологій, а на основі визначення пріоритетних проблем і вибору цифрових рішень, здатних забезпечити конкретний економічний результат шляхом формування поетапний підхід «експериментування – впровадження – масштабування – оптимізація». Це дає змогу забезпечити поступове перетворення підприємства, знизити ризики та раціонально використовувати обмежені ресурси малого бізнесу.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання економічної ефективності цифрової трансформації підприємств малого бізнесу з урахуванням галузевої специфіки, рівня цифрової зрілості та доступності фінансових ресурсів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Черничко Т., Михайляк Г. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>
2. Тіняєв О. М., Чередниченко В. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в контексті управління розвитком в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18134641>
3. Карпенко Н., Іваннікова М., Білоусько Т., Яловега Н., Захаренко-Селезньова А. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №. 3 (109). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>
4. Григорук П., Завгородня Т., Ткаченко І., Кузь А. Прогнозування показників розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 580-586. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-86>
5. Теплюк М. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. № 294(3). С. 35-39. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-07.pdf>. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-5
6. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
7. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С.

Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 54-60. DOI:

<https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.0>

8. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158>.

9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

10. Каличева Н. Є., Бредіха М. А., Шевченко В. С. Проблеми соціального розвитку малого та середнього підприємництва в сучасних ринкових умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №. 5(28). С. 75 – 79. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5_28_ukr/13.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-11>

11. Красноносорова О. М., Цуй Цзенфен, Чжан Лей Світові тенденції розвитку малого бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-51-58>

12. Кузьмінов М. Мале підприємництво як передумова розвитку ефективного бізнесу в Україні. *Економічні горизонти*. 2022. № (1(19)). С. 73–81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.268888](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.268888)

REFERENCES:

1. Chernychko, T., Mykhailiak, H. (2023). Instrumenty pidtrymky rozvytku pidpriemstv maloho biznesu [Tools to support the development of small businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>

2. Tiniayev, O. M., Cherednychenko, V. V. (2025). Transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva v konteksti upravlinnia rozvytkom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of the enterprise business model in the context of development management in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (18). Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18134641>

3. Karpenko, N., Ivannikova, M., Bilousko, T., Yaloveha, N., Zakharenko-Selezniova, A. (2023). Innovatsiini marketynhovi tekhnolohii dlia pidpriemstv maloho biznesu [Innovative marketing technologies for small businesses]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, (3(109)), 46–53. Available at: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>

4. Hryhoruk, P., Zavhorodnia, T., Tkachenko, I., Kuz, A. (2024). Prohnozuvannia pokaznykiv rozvytku pidpriemstv maloho i serednoho biznesu [Forecasting indicators of small and medium-sized enterprises development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 580–586. Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-86>

5. Tepliuk, M. (2021). Trendy innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva maloho biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Trends in innovative development of small business entrepreneurship in the digital economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 294(3), 35–39. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-07.pdf>. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-5

6. Buhrimenko, R., Smirnova, P. (2024). Vplyv rozvytku tsyfrovoy transformatsii na diialnist pidpriemstva [The impact of digital transformation development on enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

7. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., Tarasenko, S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and current challenges]. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2(104)), 54–60. Available at: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.0>
8. Bilous, S. P., Suprun, D. A., & Perepelytsia, Ye. V. (2024). Intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii u marketynhovi protsesy: vyklyky ta perspektyvy [Integration of digital technologies into marketing processes: challenges and prospects]. *Ekonomichnyi prostir*, (195), 154–158. Available at: <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158>
9. Hrynko, T., Hviniasvili, T., Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
10. Kalycheva, N. Ye., Bredikha, M. A., Shevchenko, V. S. (2021). Problemy sotsialnoho rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Problems of social development of small and medium-sized entrepreneurship in modern market conditions]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 5(28), 75–79. Available at: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-11>
11. Krasnonosova, O. M., Tsui, Tsz., Zhang, L. (2023). Svitovi tendentsii rozvytku maloho biznesu [Global trends in small business development]. *Biznes Inform*, (12), 51–58. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-51-58>
12. Kuzminov, M. (2022). Male pidpriemnytstvo yak peredumova rozvytku efektyvnoho biznesu v Ukraini [Small entrepreneurship as a prerequisite for the development of an efficient business in Ukraine]. *Ekonomichni horyzonty*, 1(19), 73–81. Available at: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.268888](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.268888)

Стаття надійшла 16.08.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 01.09.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 30.09.26