



Менеджмент

УДК 005:334.722:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20396637>

**Цифрова трансформація управлінських процесів
як чинник адаптивності малого бізнесу**

Тернова Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту, економічний факультет,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна, ternova@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8173-2689>

Артюх Володимир Романович

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
освітньо-наукової програми «Інноваційне підприємництво та менеджмент»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна, vova.artyuh77@gmail.com

Прийнято: 05.05.2026 | Опубліковано: 25.05.2026

Анотація: У статті досліджено аспекти цифрової трансформації управлінських процесів підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Обґрунтовано значущість впровадження сучасних цифрових рішень як важливої передумови підвищення адаптивності та стійкості малого бізнесу в умовах воєнного стану. Доведено, що цифровізація внутрішнього організаційного середовища, спрямована на прискорення обробки інформації та



оптимізацію комунікаційних процесів, є важливим чинником підвищення ефективності координації діяльності підприємства.

Метою дослідження є оцінювання впливу цифрової трансформації управлінських процесів на адаптивність суб'єктів малого бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту малого підприємства.

Методи. Методологічну основу дослідження становлять методи наукового узагальнення, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, а також системний підхід. Емпіричну базу сформовано шляхом анкетування персоналу ТОВ «ФІРМА МАРТ», оцінювання рівня автоматизації бізнес-процесів та виявлення комунікаційних розривів між структурними підрозділами. Для оцінювання результативності запропонованих рішень застосовано інструменти аналізу організаційно-економічного ефекту цифровізації управлінських процесів.

Результати. За результатами аналізу діяльності ТОВ «ФІРМА МАРТ» виявлено недостатній рівень інтегрованості інформаційного середовища, фрагментарний характер автоматизації бізнес-процесів та відсутність єдиного цифрового простору управління. Встановлено, що найбільші часові втрати виникають у процесі погодження внутрішніх документів та координації інформаційних потоків. Опитування працівників підтвердило потребу у розвитку цифрових компетентностей персоналу та модернізації цифрового інструментарію управління. У роботі запропоновано комплекс заходів цифрової трансформації, що передбачає впровадження CRM-систем, хмарного електронного документообігу та корпоративних цифрових платформ комунікації. Доведено, що впровадження сучасних цифрових рішень сприятиме скороченню часових витрат на адміністративні операції, прискоренню обробки управлінської інформації та підвищенню ефективності координації діяльності підприємства.



Висновки. Зроблено висновок, що цифрова трансформація управлінських процесів є важливим чинником формування адаптивної системи менеджменту малого бізнесу. Системна автоматизація бізнес-процесів та інтеграція сучасних цифрових рішень дозволяють підвищити гнучкість управління, оперативність інформаційного обміну та здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ключові слова: цифрова трансформація, управлінські процеси, адаптивність малого бізнесу, цифровізація бізнесу, CRM-системи, електронний документообіг, цифрові компетентності, цифровий менеджмент.

Digital Transformation of Management Processes as a Factor of Small Business Adaptability

Iryna Ternova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Economics and Management, Faculty of Economics,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine, ternova@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8173-2689>

Volodymyr Artiukh

Master's Degree Student of the Educational and Scientific Program
“Innovative Entrepreneurship and Management”
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine, vova.artyuh77@gmail.com

Abstract: The article examines the aspects of digital transformation of enterprise management processes in an unstable economic environment. The importance of implementing modern digital solutions as a significant prerequisite for



increasing the adaptability and resilience of small businesses under martial law is substantiated. It is proved that the digitalization of the internal organizational environment aimed at accelerating information processing and optimizing communication processes is an important factor in improving the efficiency of enterprise coordination.

The purpose of the study is to assess the impact of the digital transformation of management processes on the adaptability of small business entities and to develop practical recommendations for improving the management system of a small enterprise.

Methods. The methodological basis of the study includes methods of scientific generalization, comparative and structural-functional analysis, as well as a systems approach. The empirical basis was formed through a survey of the personnel of “FIRM MART” LLC, assessment of the level of business process automation, and identification of communication gaps between structural units. To evaluate the effectiveness of the proposed solutions, tools for analyzing the organizational and economic effects of the digitalization of management processes were applied.

Results. The analysis of the activities of “FIRM MART” LLC revealed an insufficient level of integration of the information environment, a fragmented nature of business process automation, and the absence of a unified digital management space. It was determined that the greatest time losses occur during the approval of internal documents and the coordination of information flows. The employee survey confirmed the need to develop staff digital competencies and modernize digital management tools. The paper proposes a set of digital transformation measures, including the implementation of CRM systems, cloud-based electronic document management, and corporate digital communication platforms. It is proved that the implementation of modern digital solutions will contribute to reducing time spent on administrative operations, accelerating the processing of managerial information, and improving the efficiency of enterprise coordination.



Conclusions. It is concluded that the digital transformation of management processes is an important factor in the formation of an adaptive management system for small businesses. Systematic automation of business processes and the integration of modern digital solutions make it possible to increase management flexibility, improve the efficiency of information exchange, and enhance the enterprise's ability to respond quickly to changes in the external environment.

Keywords: digital transformation, management processes, small business adaptability, business digitalization, CRM systems, electronic document management, digital competencies, digital management.

Постановка проблеми Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності та стрімким розвитком цифрових технологій, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління підприємствами. Особливої актуальності ця проблема набуває для малого бізнесу, який через обмеженість фінансових, кадрових та організаційних ресурсів потребує більш гнучких і адаптивних механізмів управління.

У сучасних умовах цифрова трансформація управлінських процесів виступає важливим чинником підвищення адаптивності малого бізнесу. Впровадження CRM-систем, хмарних сервісів, електронного документообігу та цифрових платформ комунікації дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та покращити координацію діяльності підприємства.

Актуальність цифровізації малого бізнесу посилюється в умовах воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та обмеженого доступу до ресурсів. У стратегічних документах Кабінету Міністрів України та аналітичних матеріалах OECD наголошується на необхідності розвитку цифрових компетентностей, модернізації управлінських практик і стимулювання цифрової трансформації малого та середнього бізнесу як важливого чинника забезпечення його адаптивності та стійкості [1; 2].



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику цифровізації малого підприємництва активно досліджують як українські, так і зарубіжні науковці. Питання цифрової трансформації бізнес-процесів, адаптивності малого бізнесу та впровадження сучасних цифрових інструментів управління висвітлено у працях А. Г. Цимбал, І. С. Скороход, Т. О. Власенко, С. М. Сукачової, І. В. Охріменко, Т. Г. Камінської, І. Т. Райковської, А. Озорович, М. Мацоли, М. Дергалюк, С. Суворової, В. Пугачова, Є. Поліщук, Ю. Гернего та В. Горбова, а також у дослідженнях OECD і стратегічних документах Кабінету Міністрів України.

У сучасних наукових працях цифрова трансформація розглядається не лише як процес технологічного оновлення підприємства, а як комплексна зміна системи управління, що впливає на швидкість прийняття рішень, гнучкість організаційної структури та здатність бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3; 4]. Дослідники наголошують, що використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити прозорість управління та забезпечити безперервність операційної діяльності підприємства [5; 6].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із вивченням адаптивності малого бізнесу в умовах нестабільності та кризових викликів. Зокрема, у працях М. Дергалюк, С. Суворової та В. Пугачова [7] досліджуються бар'єри та перспективи цифровізації малого і середнього бізнесу, тоді як Є. Поліщук, Ю. Гернего та В. Горбов [8] аналізують особливості цифрової трансформації релокованого бізнесу. Водночас Wang S. та Zhang H. [9] доводять, що рівень цифрової адаптації підприємства безпосередньо впливає на ефективність його управління та інноваційний розвиток.

Попри значну кількість наукових праць, питання впливу цифрової трансформації управлінських процесів на адаптивність малого бізнесу потребують подальшого дослідження, зокрема в аспекті взаємозв'язку між



рівнем цифровізації управління та здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на активний розвиток наукових досліджень у сфері цифровізації бізнесу, питання впливу цифрової трансформації управлінських процесів на адаптивність малого підприємництва потребують подальшого вивчення. Недостатньо дослідженими залишаються аспекти взаємозв'язку між рівнем цифровізації управління, швидкістю інформаційного обміну, координацією внутрішніх процесів та здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, у більшості наукових праць основна увага приділяється загальним тенденціям цифрової трансформації або технологічним характеристикам цифрових рішень, тоді як практичні аспекти їх інтеграції у систему менеджменту малого бізнесу розкрито недостатньо. Потребують додаткового дослідження питання впливу цифрових платформ комунікації, CRM-систем та електронного документообігу на ефективність внутрішньої координації діяльності підприємства та підвищення його адаптивності в умовах кризового середовища.

Актуальність подальшого дослідження зазначених аспектів зумовлена необхідністю формування практичних підходів до цифрової трансформації системи менеджменту малого бізнесу в умовах воєнного стану та нестабільності ринкового середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації управлінських процесів на адаптивність малого бізнесу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту малого підприємства в умовах цифровізації економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:



- проаналізувати сучасні підходи до цифрової трансформації управлінських процесів підприємств;
- оцінити рівень цифровізації управлінських процесів малого підприємства;
- виявити проблеми інтеграції цифрових рішень у систему менеджменту;
- обґрунтувати напрями впровадження сучасних цифрових інструментів управління;
- оцінити очікуваний організаційно-економічний ефект від цифрової трансформації управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження

У межах наукового пошуку, підтриманого проєктом ЄС «ELEVATE-U», було проведено дослідження системи менеджменту та рівня цифровізації управлінських процесів на прикладі вітчизняного малого підприємства ТОВ «ФІРМА МАРТ» (м. Харків), що здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі. Специфіка діяльності підприємства пов'язана з необхідністю оперативної координації закупівель, управління клієнтською базою, документообігу, комунікацій між структурними підрозділами та підтримки взаємодії з контрагентами в умовах високої динамічності ринкового середовища. Проведений аналіз організації управлінських процесів засвідчив, що підприємство поступово впроваджує окремі цифрові рішення у сфері комунікацій та обліку, однак рівень інтеграції цифрових інструментів у єдину систему управління залишається недостатнім. У процесі дослідження було виявлено наявність фрагментарної автоматизації бізнес-процесів, дублювання інформаційних потоків та значної залежності від ручної координації управлінських операцій.

Для отримання об'єктивної оцінки внутрішнього середовища підприємства було проведено анкетування персоналу та представників менеджменту компанії. Узагальнено результати опитування 15 респондентів,



діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією управлінських та адміністративних функцій.

Результати анкетування дозволили виявити низку системних проблем у сфері організації управлінських процесів підприємства.

По-перше, було встановлено недостатній рівень інтегрованості інформаційного середовища. Понад 60% опитаних оцінили загальний рівень автоматизації бізнес-процесів як «середній» або «низький». Окремі структурні підрозділи використовують автономні програмні продукти, що призводить до фрагментованості інформаційного середовища та ускладнює координацію діяльності підприємства.

По-друге, значна частина респондентів вказала на наявність комунікаційних розривів між структурними підрозділами. Зокрема, 73% опитаних зазначили, що у процесі обміну управлінською інформацією періодично виникають затримки, які негативно впливають на оперативність прийняття управлінських рішень.

По-третє, результати дослідження підтвердили високий рівень часових витрат на виконання рутинних операцій. Близько 80% респондентів відзначили, що паперовий або неструктурований електронний документообіг займає значну частину робочого часу працівників.

Для оцінювання рівня цифровізації управлінських процесів підприємства було проаналізовано ступінь автоматизації ключових бізнес-процесів ТОВ «ФІРМА МАРТ». Результати оцінювання представлено на рис. 1.

Оцінювання здійснювалося експертним методом на основі результатів анкетування працівників підприємства та аналізу ступеня використання цифрових інструментів у ключових бізнес-процесах.

Як свідчать результати оцінювання, найбільш автоматизованими є процеси продажів та комунікацій із клієнтами, тоді як управлінська аналітика, фінансове планування та внутрішній документообіг залишаються недостатньо інтегрованими у цифрове середовище підприємства.

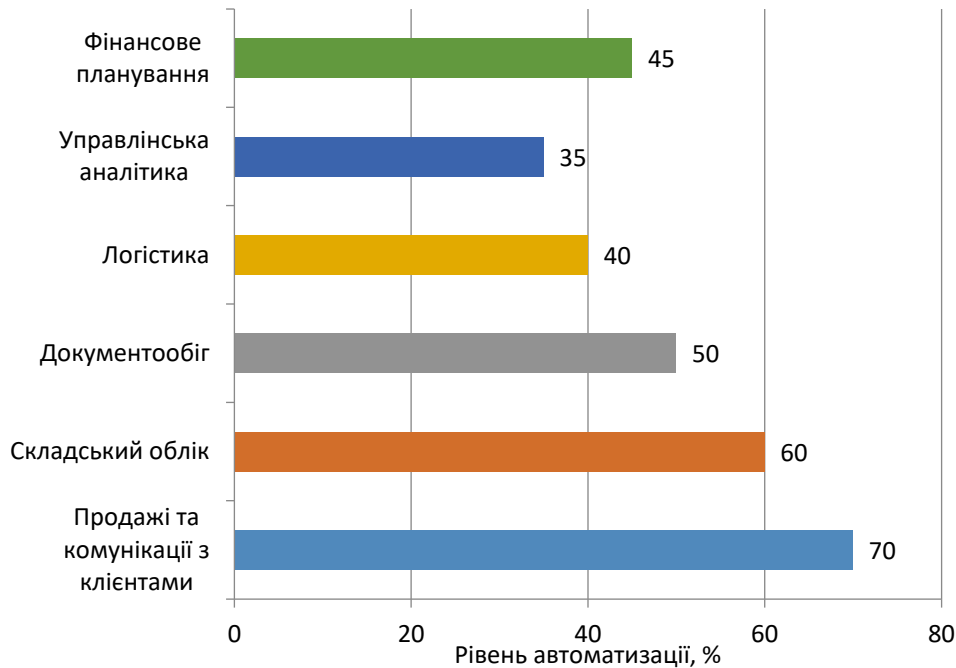


Рис. 1. Оцінка рівня автоматизації ключових бізнес-процесів ТОВ «ФІРМА МАРТ»

Джерело: побудовано авторами на основі результатів дослідження

Це підтверджує наявність фрагментарної цифровізації та потребу у комплексній модернізації системи менеджменту. Аналіз пріоритетних напрямів автоматизації засвідчив, що найбільшого вдосконалення потребують процеси внутрішнього документообігу, управлінської аналітики та координації інформаційних потоків між структурними підрозділами. Водночас одним із ключових бар'єрів цифрової трансформації залишається кадровий чинник. Так, 86,7% опитаних працівників вказали на необхідність додаткового навчання щодо використання сучасних цифрових інструментів управління та цифрових сервісів. Отримані результати свідчать, що основними проблемами підприємства є фрагментарність цифрового середовища, недостатня інтегрованість управлінських процесів та обмежений рівень цифрових компетентностей персоналу. За таких умов підвищення адаптивності малого бізнесу безпосередньо залежить від здатності підприємства забезпечити комплексну цифрову модернізацію системи менеджменту.



З метою усунення виявлених проблем та підвищення ефективності управлінських процесів для ТОВ «ФІРМА МАРТ» було запропоновано комплекс заходів цифрової трансформації, який базується на принципах «бережливої цифровізації» та передбачає поступову інтеграцію сучасних цифрових рішень у систему менеджменту підприємства.

Основні напрями запропонованого реінжинірингу управлінських процесів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні заходи цифрової трансформації управлінських процесів
ТОВ «ФІРМА МАРТ»**

Напрямок управління	Існуючий стан (проблема)	Рекомендоване цифрове рішення	Очікуваний ефект для адаптивності
Комунікації з клієнтами	Втрата лідів, ручна реєстрація замовлень, відсутність історії взаємодії.	Впровадження хмарної CRM-системи (Zoho CRM або українських аналогів KeerinCRM).	Зростання швидкості обробки замовлень на 35-40%, формування єдиної бази клієнтів.
Документообіг	Паперове погодження рахунків та договорів, тривалий пошук документів.	Перехід на хмарні сервіси ЕДО (Вчасно, Дія.Підпис, Google Workspace).	Скорочення часу на погодження документів у 3-4 рази, мобільність менеджменту.
Внутрішні комунікації	Використання хаотичних особистих месенджерів, втрата завдань.	Впровадження корпоративного простору (Slack, Microsoft Teams) та таск-менеджерів.	Чітка фіксація відповідальності за завдання, ліквідація інформаційних розривів.

Джерело: складено авторами за [12], [13]

Запропонований комплекс заходів орієнтований на формування інтегрованого цифрового середовища управління підприємством та підвищення адаптивності бізнес-процесів. Впровадження CRM-систем, електронного документообігу та сучасних цифрових платформ комунікації дозволить скоротити часові витрати на виконання рутинних операцій, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та покращити координацію діяльності структурних підрозділів.



Важливим етапом цифрової трансформації управлінських процесів є вибір оптимальних цифрових рішень, які відповідатимуть специфіці діяльності малого підприємства, рівню його цифрової зрілості та наявним ресурсним можливостям. Для ТОВ «ФІРМА МАРТ» було проведено порівняльний аналіз сучасних цифрових платформ і сервісів, які можуть бути використані для автоматизації комунікацій, документообігу та координації внутрішніх бізнес-процесів.

Основні характеристики рекомендованих цифрових рішень наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика цифрових рішень для ТОВ «ФІРМА МАРТ»

Цифрове рішення	Переваги	Обмеження
Zoho CRM	Автоматизація продажів, аналітика	Потребує навчання
KeepinCRM	Простота використання	Менше аналітики
Google Workspace	Хмарний документообіг	Залежність від Інтернету
Microsoft Teams	Інтеграція комунікацій	Потребує адаптації персоналу

Джерело: складено авторами за [12], [13]

Проведений порівняльний аналіз цифрових рішень засвідчив, що для малого бізнесу ключовими критеріями вибору систем цифрового управління є простота інтеграції, функціональна гнучкість, доступність хмарних сервісів та можливість швидкого впровадження без значних фінансових витрат. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ФІРМА МАРТ» найбільш доцільним є поетапне впровадження CRM-систем, електронного документообігу та інтегрованих цифрових платформ внутрішньої комунікації.

Для оцінювання практичної доцільності впровадження запропонованих цифрових рішень було проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від цифрової трансформації управлінських процесів підприємства. Основними джерелами ефективності визначено скорочення часових витрат на виконання рутинних операцій, підвищення швидкості обробки управлінської інформації, оптимізацію внутрішніх комунікацій та зниження непродуктивних витрат часу персоналу. Для оцінювання практичної доцільності впровадження CRM-системи



було проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту цифровізації управлінських процесів підприємства. Результати розрахунків наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Оцінювання економічної доцільності впровадження CRM-системи
KeepinCRM

Показник	Значення
Річні витрати на використання CRM-системи	16,7 тис. грн
Орієнтовне скорочення часу на обробку заявок	до 60 год/міс.
Середня розрахункова вартість робочого часу	150 грн/год
Орієнтовний ефект від скорочення часових витрат	108 тис. грн на рік
Прогнозований річний економічний ефект	91,2 тис. грн
Орієнтовний строк окупності	до 1 місяця

Джерело: розраховано авторами

Розрахунки показали, що річні витрати на використання CRM-системи становитимуть 16,7 тис. грн, тоді як очікувана економія робочого часу дозволить отримати орієнтовний економічний ефект у розмірі понад 91 тис. грн на рік. Це підтверджує доцільність впровадження цифрових рішень у систему менеджменту малого підприємства та їх позитивний вплив на підвищення адаптивності бізнесу. Для малого бізнесу це проявляється у підвищенні адаптивності системи менеджменту, скороченні часових витрат, підвищенні мобільності управління та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. За результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження CRM-системи та електронного документообігу дозволить скоротити часові витрати працівників на виконання адміністративних операцій у середньому на 30 – 40%. Крім того, очікується підвищення оперативності обробки клієнтських запитів, прискорення погодження внутрішньої документації та зменшення кількості комунікаційних помилок між структурними підрозділами.

Таким чином, цифрова трансформація управлінських процесів формує для малого бізнесу не лише технологічні переваги, а й нову управлінську якість —



здатність швидше адаптуватися до змін, зберігаючи керованість, прозорість процесів і контроль над ключовими бізнес-операціями.

Для малого бізнесу важливими індикаторами адаптивності є швидкість реагування на клієнтські запити, оперативність внутрішніх погоджень та ефективність координації інформаційних потоків. У дослідженні адаптивність малого бізнесу розглядається як здатність системи менеджменту оперативно обробляти управлінську інформацію та реагувати на зміни зовнішнього середовища. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме переходу підприємства від фрагментарної цифровізації до формування цілісної цифрової системи управління. Це дозволить забезпечити більш високий рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, підвищити оперативність реагування на запити клієнтів та мінімізувати ризики втрати управлінської інформації.

Особливе значення для малого бізнесу має використання хмарних цифрових сервісів, які забезпечують мобільність управління, доступність інформації в режимі реального часу та можливість дистанційної координації бізнес-процесів. В умовах кризового середовища та воєнних викликів це створює додаткові можливості для підтримання безперервності діяльності підприємства та підвищення його організаційної стійкості. У сучасних умовах цифрова трансформація змінює не лише технічні інструменти управління, а й саму логіку організації управлінських процесів. Підприємства поступово переходять від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких цифрових систем управління, що базуються на інтегрованих інформаційних потоках, цифрових комунікаціях та використанні аналітичних даних у процесі прийняття рішень (рис. 2). У контексті досліджуваного підприємства перехід до цифрового управління означає поступове подолання функціональних бар'єрів між окремими напрямками діяльності. Якщо за традиційної моделі інформація накопичується в межах окремих підрозділів, то цифрова модель передбачає створення єдиного інформаційного простору, у якому дані про клієнтів,



документи, завдання та управлінські рішення доступні для відповідальних працівників у режимі реального часу.

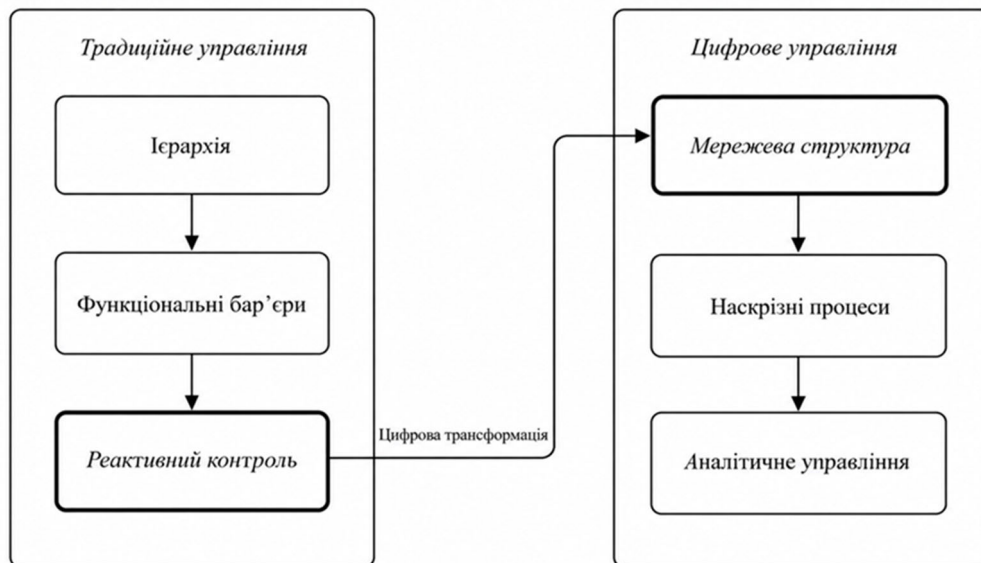


Рис. 2. Трансформація управлінських систем в умовах цифровізації бізнесу
Джерело: адаптовано авторами на основі результатів дослідження

Представлена модель демонструє перехід від жорстких адміністративних структур до адаптивних цифрових систем управління, які забезпечують більш високий рівень гнучкості, швидкість обробки інформації та оперативність прийняття управлінських рішень [14; 15]. Для малого бізнесу така трансформація сприяє підвищенню адаптивності системи менеджменту та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме людський капітал стає одним із ключових чинників успішності цифрової трансформації малого бізнесу. Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу може суттєво уповільнювати процес модернізації системи менеджменту та знижувати ефективність впровадження цифрових рішень. Тому цифровізація підприємства має супроводжуватися не лише технологічним оновленням, а й адаптацією організаційної культури та розвитком управлінських компетентностей працівників.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація управлінських процесів є одним із ключових чинників



підвищення адаптивності малого бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнних викликів. Проведений аналіз підтвердив, що ефективність функціонування сучасного малого підприємства значною мірою залежить від рівня інтегрованості цифрових рішень у систему менеджменту, швидкості інформаційного обміну та здатності підприємства оперативно координувати внутрішні процеси. У ході дослідження було виявлено, що для досліджуваного підприємства характерними залишаються проблеми фрагментарної автоматизації бізнес-процесів, недостатньої інтеграції інформаційного середовища та наявності комунікаційних розривів між структурними підрозділами. Результати анкетування працівників також засвідчили потребу у розвитку цифрових компетентностей персоналу та вдосконаленні цифрового інструментарію управління.

Поставлену мету дослідження досягнуто шляхом обґрунтування практичних напрямів цифрової трансформації управлінських процесів малого підприємства. У роботі доведено доцільність впровадження CRM-систем, електронного документообігу та корпоративних цифрових платформ комунікації як інструментів підвищення ефективності координації діяльності підприємства. Встановлено, що використання сучасних цифрових рішень сприяє скороченню часових витрат на адміністративні операції, підвищенню оперативності управлінських рішень та формуванню більш гнучкої системи менеджменту. Отримані результати підтверджують, що цифровізація управлінських процесів дозволяє малому бізнесу швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати безперервність діяльності та підвищувати організаційну стійкість в умовах кризових викликів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням рівня цифрової зрілості малого бізнесу, дослідженням впливу штучного інтелекту на управлінські процеси підприємств, а також розробленням моделей інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного менеджменту підприємств різних сфер діяльності.



Подяка. Дослідження виконано в рамках проєкту ЄС «Empowering Ukraine through European digital advancements and transformation (ELEVATE-U)» (номер проєкту 101175328, ERASMUS-JMO-2024-MODULE).

Список використаних джерел

1. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72> (дата звернення: 07.05.2026).

2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (дата звернення: 08.05.2026).

3. Цимбал А. Г. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України: бар'єри та перспективи впровадження сучасних систем управління фінансами. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 24. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17668842>.

4. Скороход І. С., Власенко Т. О., Сукачова С. М. Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>.

5. Охріменко І. В., Камінська Т. Г., Райковська І. Т. Трансформація обліково-аналітичної системи малого бізнесу в умовах диджиталізації: інституційні та управлінські аспекти. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2026. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11963>.

6. Озорович А., Мацола М. Управління цифровою трансформацією малих та середніх підприємств в Україні в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2026. Вип. 1(35). С. 148–161. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10>.



7. Дергалюк М., Суворова С., та Пугачов В. Адаптація малих та середніх підприємств в Україні до цифровізації: бар'єри, можливості та перспективи. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2026. №14. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.2.03>.
8. Поліщук Є., Гернего Ю., Горбов В. Цифрова трансформація релокованого бізнесу. *Економіка України*. 2025. 68 (5(762)), 53–71. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>.
9. Wang, S., & Zhang, H. Digital Transformation and Innovation Performance in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systems Perspective on the Interplay of Digital Adoption, Digital Drive, and Digital Culture. *Systems*. 2025. 13 (1), 43. URL: <https://doi.org/10.3390/systems13010043>.
10. Цифрова трансформація економіки України. 2026. URL: <https://www.niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-sichen-2026-roku> (дата звернення: 09.05.2026).
11. Empowering SMEs in the age of AI. The 2026 OECD D4SME Survey. OECD. 2026. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/04/empowering-smes-in-the-age-of-ai_7f58652c/bf5a9816-en.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
12. Zoho CRM. URL: zoho.com/crm/pricing (дата звернення: 11.05.2026).
13. KeepinCRM. URL: <https://keepincrm.com/prices> (дата звернення: 11.05.2026).
14. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 15.05.2026).
15. How AI is transforming strategy development. McKinsey. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development> (дата звернення: 15.05.2026).