

УДК 005.8:330.342.146:004.67

JEL L26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.12>**Наталія Козій**

кандидат економічних наук, доцент,
заступник декана факультету фінансів та цифрових технологій,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8230-2974>
E-mail: globa.nataliya@ukr.net

Карина Дідківська

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7702-7289>
E-mail: karynadidkivska@gmail.com

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МСБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Стаття досліджує значну роль, яку малі та середні підприємства (МСП) відіграють у стимулюванні зростання сучасної ринкової економіки та підтримці соціально-економічної стабільності. Оцінюється внесок МСП у створення робочих місць, надходження до бюджету та просування інноваційної діяльності. Також розглядається соціальний вплив розвитку підприємництва, зокрема, виникнення зміцненого середнього класу та більша участь громадян у суспільному житті. Увага приділяється Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року. У дослідженні аналізуються ключові напрями, такі як дерегуляція, збільшення доступу до фінансових ресурсів, стимулювання інновацій та впровадження цифрових рішень, що відповідають європейським стандартам підприємництва. Розглядається роль цифрових платформ, зокрема платформи «Дія.Бізнес», у сприянні розвитку МСП, наданні онлайн-сервісів, цифрових ринків і підтримці експортної діяльності. Наведено успішні приклади розширення українських компаній на міжнародні ринки та оцінюється їх рівень цифрової зрілості. Порівнюються гнучкі бізнес-моделі з традиційними, підкреслюючи переваги, такі як швидша адаптація, краща оптимізація ресурсів та сильніша орієнтація на клієнта. Визначено проблеми в управлінні проектами МСП, зокрема обмежену гнучкість, недостатнє впровадження цифрових рішень та труднощі в комунікації. Стаття також розглядає практичні елементи цифрової трансформації, такі як CRM і ERP системи, програмне забезпечення для управління проектами, інструменти для комунікації та аналітичні сервіси. Оцінюється вплив впровадження передових цифрових технологій на підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Крім того, у статті висвітлюються міжнародні найкращі практики підтримки МСП у межах Європейського Союзу, зокрема податкові пільги, грантові програми та співпраця з науковими установами. Загалом, робота пропонує інтегровану модель, спрямовану на підвищення продуктивності, ефективності та конкурентної переваги малих та середніх підприємств в Україні.

Ключові слова: цифровізація, малий та середній бізнес, інновації, фінансова стійкість, цифрові платформи, фінансування, адаптивні моделі, ефективність, управління проектами, фінтех.

Nataliia Kozii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies,
Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8230-2974>
E-mail: globa.nataliya@ukr.net

Karyna Didkivska

First-level Higher Education Applicant (Bachelor's Degree Applicant),
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7702-7289>
E-mail: karynadidkivska@gmail.com

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF SMB IN A WAR STATE

Abstract. The article explores the significant role that small and medium-sized enterprises play in driving the growth of a contemporary market economy and maintaining socio-economic stability. It evaluates the contribution of SMEs to employment generation, budget revenues, and the promotion of innovative activities. The social impact of entrepreneurship development is also examined, highlighting the emergence of an empowered middle class and greater citizen participation. Focus is given to the Strategy for Recovery, Sustainable Development, and Digital Transformation of SMEs up to the year 2027. The study analyzes key areas such as deregulation, increased access to financial resources, encouragement of innovation, and the adoption of digital solutions aligned

with European entrepreneurial standards. The role of digital platforms, particularly Diia.Business, in facilitating SME growth, offering online services, digital marketplaces, and supporting export activities is reviewed. The article presents successful examples of Ukrainian firms expanding into international markets and evaluates their level of digital maturity. It compares flexible business models with traditional ones, emphasizing benefits like faster adaptability, better resource utilization, and stronger customer focus. Challenges in SME project management are identified, including limited flexibility, inadequate digital adoption, and communication difficulties. The paper also addresses practical elements of digital transformation such as CRM and ERP systems, project management software, communication tools, and data analytics services. The effects of deploying advanced digital technologies on enhancing operational efficiency and boosting competitiveness both domestically and abroad are assessed. Additionally, the article highlights international best practices for SME support within the European Union, including tax incentives, grant schemes, and collaborations with research institutions. Overall, the work presents an integrated framework aimed at improving the productivity, efficiency, and competitive edge of small and medium enterprises in Ukraine.

Keywords: digitalization, small and medium-sized businesses, innovation, financial sustainability, digital platforms, financing, adaptive models, efficiency, project management, fintech.

Вступ. Сучасна ринкова економіка залежить від ефективного функціонування малого та середнього бізнесу, який виступає ключовим чинником забезпечення економічної стабільності, створення робочих місць та стимулювання інноваційної активності. Підприємства цього сектору стикаються з низкою проблем, пов'язаних із доступом до фінансових ресурсів, недостатньою цифровізацією бізнес-процесів, складнощами управління проектами та адаптації до швидких змін ринку. Особливо актуальним є дослідження впливу цифрової трансформації та інноваційних стратегій на підвищення конкурентоспроможності компаній у контексті економічних викликів та глобалізації. В умовах воєнних дій та післявоєнної відбудови в Україні виникає потреба в комплексних підходах до підтримки таких підприємств, які б поєднували дерегуляцію, доступ до фінансування, розвиток інновацій та інтеграцію цифрових рішень. Таким чином, проблема полягає у визначенні ефективних механізмів розвитку малого та середнього бізнесу, здатних забезпечити стабільне економічне зростання, підвищення продуктивності та соціальну інклюзивність.

Літературний огляд. Останні дослідження та офіційні документи свідчать про комплексний підхід України до мсб. Схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації підприємств до 2027 року закріплює державну підтримку і встановлює чіткі механізми її реалізації [1]. Міністерство цифрової трансформації підкреслює важливість впровадження онлайн-сервісів та цифрових платформ для підвищення ефективності підприємницької діяльності [2]. Наукові роботи І. Височина та С. Ляха показують, що адаптивні бізнес-моделі та інтеграція цифрових рішень значно підвищують конкурентоспроможність підприємств торгівлі [3], а також сприяють ефективному управлінню проектами, як зазначає О. Гук [4].

Аналітичні огляди демонструють ключові тенденції та виклики цифрової трансформації в Україні [5]. Крім того, порівняльні дослідження О. Сичова показують, що досвід ЄС у підтримці інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу може бути ефективно адаптований для українських умов [8].

Методологія. Для досягнення мети дослідження було використано комплексний підхід, який включає аналіз сучасних наукових праць, офіційних документів та практичних кейсів в Україні та Європейському Союзі. Зокрема, застосовувались методи аналізу, порівняння, статистичного оброблення даних та систематизації інформації щодо підтримки МСП, цифрових інструментів та фінансових механізмів. Також були використані методи стратегічного управління для оцінки впливу різних факторів на конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації.

Основна частина. Сектор малого та середнього підприємництва формує основу сучасної ринкової економіки, адже виступає ключовим чинником стійкості та збалансованого розвитку. Окрім наповнення бюджету й створення робочих місць, МСП забезпечують динаміку інновацій завдяки високій гнучкості та здатності оперативного реагувати на економічні виклики. Їх розвиток має значний суспільний вимір, оскільки сприяє формуванню активного середнього класу та розширенню можливостей громадян.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року визначає комплексний підхід до підтримки бізнесу в умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови. Вона орієнтована на дерегуляцію, розширення доступу до фінансових ресурсів, стимулювання інновацій і впровадження цифрових рішень, що відповідає європейським принципам розвитку підприємництва [1].

Таблиця 1

Ключові напрями та очікувані результати реалізації Стратегії МСП

Стратегічний напрям	Основний зміст	Очікуваний результат до 2027 року
Відновлення бізнесу	Спрощення регуляцій, релокація, страхування ризиків	Стабілізація діяльності МСП
Доступ до фінансування	Кредити, гранти, альтернативні фінансові інструменти	Зростання інвестицій та кількості бізнесів
Інновації та цифровізація	Впровадження технологій, розвиток STEM	Підвищення продуктивності та ефективності
Інклюзивний розвиток	Підтримка різних соціальних груп	Розширення участі населення в підприємстві
Експорт та конкурентоспроможність	Вихід на ринки ЄС, розвиток виробництва	Збільшення частки МСП у ВВП та експорті

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Особлива увага приділяється інклюзивності, зокрема підтримці жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп, що дозволяє активізувати нереалізований економічний потенціал. Реалізація Стратегії спрямована на зростання конкурентоспроможності МСП, збільшення їх внеску у додану вартість економіки та посилення експортної спроможності України.

Воєнний стан, попри значні економічні втрати, суттєво прискорив цифрову трансформацію малого та середнього бізнесу, змусивши підприємців швидко адаптуватися до нових умов ведення діяльності. У зазначених умовах вагоме значення має платформа Дія.Бізнес, яка виступає ключовим інструментом підтримки підприємницької діяльності.

Завдяки функціонуванню платформи Дія.Бізнес вдалося досягти низки вагомих результатів у розвитку малого та середнього підприємництва. Зокрема, запроваджено сучасні цифрові сервіси, серед яких: онлайн-кабінет підприємця, маркетплейс цифрових рішень, віртуальні інструменти просування та сервіси підтримки експорту. Важливим досягненням стало активне просування українських компаній на міжнародних ринках: організовано 13 національних експозицій, у яких взяли участь 175 підприємств. Крім того, впровадження інструментів оцінки цифрової зрілості та розширення доступу до фінансових і консультаційних ресурсів сприяло підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та його інтеграції у глобальне економічне середовище [2].

У цифровій економіці здатність компанії швидко пристосовуватися до змін стає визначальним чинником її успіху. Це вимагає регулярного перегляду підходів до ведення бізнесу, впровадження нових способів взаємодії з клієнтами та розвитку інноваційних рішень. Підприємства, які гнучко реагують на ринкові виклики, здобувають переваги як у короткостроковому, так і в стратегічному вимірі. Важливу роль у цьому відіграють інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, удосконалення логістичних процесів і застосування персоналізованих пропозицій на основі даних. Також поширюються нові формати співпраці з клієнтами, зокрема підписні сервіси та участь у цифрових платформах. Однак це супроводжується ризиками, серед яких особливо актуальними є кіберзагрози та необхідність постійного оновлення технологій.

Таблиця 2 демонструє ключові відмінності між традиційними та адаптивними підходами до ведення

торговельного бізнесу. Зокрема, гнучкі моделі забезпечують кращу швидкість реагування на зміни ринку, ефективніше використання ресурсів і кращу орієнтацію на потреби споживача.

У системах управління проектами в малому та середньому бізнесі часто виникають проблеми, які впливають на ефективність роботи. Однією з головних складностей є недостатня гнучкість, що уповільнює адаптацію до змін ринку і послаблює конкурентні позиції. Використання цифрових інструментів на низькому рівні призводить до зниження продуктивності планування та контролю, а також збільшує витрати часу і ресурсів. Погана комунікація зі стейкхолдерами може спричинити непорозуміння і конфлікти, що негативно відбивається на результатах проекту. Відсутність чітких критеріїв для оцінки прогресу ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також низька інтеграція IT-рішень і недостатня підготовка персоналу перешкоджають успішному впровадженню нових технологій і підвищенню продуктивності команди [4].

Цифровізація є важливим етапом розвитку мсб в Україні, сприяючи підвищенню продуктивності операцій та зміцненню позицій компаній на світовій арені. Завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів, таких як хмарні платформи для ведення обліку та електронні платіжні системи, зокрема LiqPay і Portmone, підприємства можуть ефективніше організувати свою діяльність і швидко реагувати на зміни в глобальному економічному середовищі.

Таблиця 3 демонструє різноманітні цифрові рішення, які допомагають підприємствам автоматизувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність управління та оптимізувати комунікацію. CRM- та ERP-системи дозволяють впорядкувати роботу з клієнтами та ресурсами, а інструменти для проектного менеджменту сприяють кращій координації завдань і контролю прогресу. Комунікаційні платформи і сервіси аналітики забезпечують швидкий обмін інформацією та обґрунтоване прийняття рішень на основі даних. Використання таких інструментів дозволяє МСП в Україні швидше адаптуватися до цифрових викликів і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Розвиток фінтех-платформ, таких як однорангові кредитні моделі P2P, P2B, P2C та P2B2C, дозволяє підприємствам малого бізнесу отримувати фінансування напряму від інших фізичних осіб або компаній. Кожна

Таблиця 2

Зіставлення традиційних і сучасних адаптивних підходів у торговельному бізнесі

Критерій	Класична модель	Гнучка модель
Канали продажу	Переважно реалізація товарів у стаціонарних торговельних точках	Поєднання різних каналів: офлайн, інтернет-магазини, мобільні застосунки та маркетплейси
Робота з клієнтами	Орієнтація на масовий сегмент без глибокої індивідуалізації	Індивідуалізований підхід із застосуванням CRM та аналітики для створення персональних пропозицій
Витрати	Значна частка постійних витрат (утримання приміщень, персоналу)	Зменшення витрат через цифровізацію, автоматизацію та передачу окремих функцій на аутсорсинг
Конкурентні фактори	Основний акцент на вартості товару та розташуванні магазину	Орієнтація на технології, якість сервісу, швидкість обслуговування та клієнтоцентричність
Організаційна структура	Чітка ієрархія з централізованим управлінням	Децентралізована, більш гнучка структура з використанням цифрових інструментів взаємодії
Комунікація з клієнтом	Традиційні способи обслуговування у фізичних точках продажу	Безшовна взаємодія через різні канали з єдиним клієнтським досвідом

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Таблиця 3

Інструменти цифрової трансформації для МСБ в Україні

Інструмент	Тип рішення	Основні функції	Переваги для бізнесу
Zoho CRM	CRM-система	Управління продажами, маркетингом та взаємодією з клієнтами	Легкість налаштування, зручність для малих і середніх підприємств
SAP Business One	ERP-система	Управління ресурсами, облік даних та процесів компанії	Оптимізація операцій, робота з великими обсягами даних
Trello	Управління проєктами	Планування завдань, організація командної роботи	Простота використання, зручність для малих команд
Asana	Управління проєктами	Координація завдань, відстеження прогресу	Ефективне управління проєктами, контроль строків
Zoom	Комунікації	Проведення онлайн-зустрічей і відеоконференцій	Зручність для дистанційної роботи, інтеграція з іншими платформами
Slack	Комунікації	Обмін повідомленнями, обговорення та спільна робота	Організація командної взаємодії в реальному часі
Google Analytics	Аналітика	Відстеження трафіку сайту, аналіз маркетингових кампаній	Прийняття рішень на основі даних, покращення маркетингу
QuickBooks	Фінанси та бухгалтерія	Автоматизація обліку та фінансового управління	Спрощення бухгалтерії, інтеграція з банківськими системами

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

модель має свої особливості: P2P забезпечує позики між приватними особами, P2B – фінансування бізнесу від інвесторів, P2C – доступ клієнтів до кредитів, а P2B2C поєднує бізнес- та клієнтські ресурси [6].

Досвід розвинутих країн показує, що МСП завдяки своїй гнучкості та швидкій адаптації більш активно впроваджують інновації порівняно з великими корпораціями. У Європейському Союзі від 30% до 60% МСП проявляють інноваційну активність, переважно у виробничому секторі, що потребує технологічних новацій. Держава підтримує малий бізнес через податкові преференції, гранти, програми фінансування досліджень та партнерства з науковими установами, створюючи рівні умови конкуренції з великими компаніями. Європейський інвестиційний банк, надає МСП кредити на пільгових умовах, гранти та механізми ризикового фінансування, що знижує бар'єри доступу до капіталу [7-8].

Висновки. Малий та середній бізнес віє провідною ланкою у забезпеченні стабільності і сталості ринкової економіки, сприяє створенню робочих місць, збільшенню надходжень до бюджету та активізації інноваційної діяльності. Цифрові трансформації,

зокрема впровадження систем CRM, ERP та аналітичних інструментів, значно підвищують продуктивність бізнес-процесів і дають змогу підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни. Платформи, такі як Дія.Бізнес, полегшують підприємцям доступ до фінансових ресурсів, сприяють виходу на міжнародні ринки та інтеграції в глобальну економіку. Сучасні адаптивні бізнес-моделі перевершують традиційні завдяки більш високій швидкості реагування, гнучкості та орієнтації на клієнта. Використання інноваційних цифрових рішень покращує управління проєктами, сприяє ефективнішій комунікації і дозволяє економити ресурси. Практика країн ЄС свідчить, що підтримка малого і середнього бізнесу через гранти, податкові пільги та науково-технічні колаборації стимулює інновації та підвищує їх конкурентоспроможність. Рівень цифрової зрілості та фінансової обізнаності підприємств є факторами довгострокового успіху. Комплексні заходи зі стимулювання розвитку сприяють зростанню їх внеску у ВВП, розширенню експорту і формуванню міцного середнього класу. Розвиток цього сектору економіки є не лише економічною, а й соціальною опорою країни.

Список використаних джерел:

1. 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 : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (дата звернення 31.03.2026)
2. Міністерство цифрової трансформації України. Підсумки роботи Мінцифри 2025. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua/> (дата звернення 01.04.2026)
3. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Гук О. В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проєктами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.203.58-62> (дата звернення: 02.04.2026).
5. Business Broker. Цифрова трансформація в Україні: тенденції та виклики. 2025. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/>
6. Фінансові технології : навчальний посібник В. В. Корнєєв, О. І. Береславська, А. І. Гулей, Козій Н.С.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Корнєєва. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 244 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/b1af5cf3-2788-45d6-ba88-e64d8c6ab0a6/full>
7. Kanojia K. Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*, № 3(4), 2024. P. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijsem.2024v3i472-79>
8. Сичов О. В. Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України. *Журнал «Агро-світ»*. 2025. № 6. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.149>

References:

1. Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh : Rozporiadzh. Kab. Ministriv Ukrainy vid 30.08.2024 № 821. [On approval of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period Until 2027 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2024–2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 30, 2024 No. 821-r.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (accessed March 31, 2026)
2. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. Pidsumky roboty Mintsyfra. (2025) [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Summary of Mintsyfra's work]. Available at: <https://2025.thedigital.gov.ua/> (accessed April 1, 2026)
3. Vysochyn I., Liakh S. (2025) Adaptyvnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky. [Adaptability of business models of market enterprises in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (accessed April 1, 2026)
4. Huk O. V. (2025) Tsyfrova transformatsiia yak instrument efektyvnoho upravlinnia proiektamy u malomu ta serednomu biznesi. [Digital transformation as a tool for effective project management in small and medium-sized businesses]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no.203, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.203.58-62> (accessed April 2, 2026)
5. Business Broker. (2025). Tsyfrova transformatsiia v Ukraini: tendentsii ta vyklyky. [Digital Transformation in Ukraine: Trends and Challenges.] Available at: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/>
6. V. V. Kornieiev, O. I. Bereslavska, A. I. Hulei, Kozii N.S. (2024) Finansovi tekhnolohii [Financial technology]. Irpin: State Tax University. (in Ukrainian)
7. Kanojia K. (2024) Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*, vol. 3 no.4, pp. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2024v3i472-79>
8. Sychov O. V. (2025) Rol maloho i serednoho biznesu v innovatsiinomu rozvytku [The role of small and medium-sized businesses in the innovative development of the EU: prospects for Ukraine]. *Zhurnal "Ahrosvit" – Journal "Agrosvit"*, no. 6, pp. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.149>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026