

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2024. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.34>**  
**УДК 004.77:334.012.63/64**

*Д. М. Загірняк,*  
*д. е. н, професор, завідувач кафедри обліку і фінансів, Кременчуцький національний*  
*університет ім. М. Остроградського*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7009-8635>*  
*Р. М. Циган,*  
*старший викладач кафедри обліку і фінансів, Кременчуцький національний*  
*університет ім. М. Остроградського*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5955-812X>*  
*А. С. Михайлова,*  
*студентка, Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3970-3256>*  
*Л.М. Амірова,*  
*студентка, Карагандинський технічний університет ім. Абилкаса Сагінова*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4381-3116>*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РОЗВИТОК МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

*D. Zagirniak,*  
*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and*  
*Finance, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*  
*R. Tsyhan,*  
*Senior Lecturer of the Department of Accounting and Finance,*  
*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*  
*A. Mykhailova,*  
*Student, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*  
*L. Amirova,*  
*Student, Abylkas Saginov Karaganda Technical Universiti*

## **THE IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

*В епоху цифрової економіки малі та середні підприємства (МСП) України стикаються з новими викликами. Адже, з одного боку, цифрові технології відкривають нові канали збуту, полегшують доступ до інформації та ресурсів, а також сприяють кращому зв'язку з клієнтами. З іншого боку, МСП змушені конкурувати з великими компаніями, які мають значні ресурси для інвестування в цифрові технології.*

*У статті було досліджено та проаналізовано вплив цифрової економіки на МСП в Україні, оцінено поточний стан та рівень розвитку МСП в Україні, проведено SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, з якими стикаються МСП, розроблено стратегію розвитку МСП в умовах цифрової економіки.*

*The digital revolution has swept across the globe, transforming the way businesses operate and consumers interact. In Ukraine, small and medium-sized enterprises (SMEs) find themselves precariously balanced on a digital tightrope, facing both opportunities and challenges.*

*Firstly, the digital landscape opens up a wealth of potential for SME's. E-commerce platforms and social media are opening up new ways of reaching customers, both at national and global level. Gone are the days of geographical limitations, the internet acts as a great equaliser, allowing SMEs to compete on a more level playing field with larger companies.*

*In addition, digital tools provide SMEs with easily accessible information and resources. Cloud computing provides access to powerful software and data storage solutions at a fraction of the traditional cost. This eliminates the need for expensive up-front investments in hardware and IT infrastructure, allowing SMEs to be more agile and adaptable.*

*Communication is also changing dynamically. Social media platforms encourage direct interaction with customers, enabling real-time feedback and fostering brand loyalty.*

*However, the digital reality is not without its challenges. SMEs often face a significant resource gap compared to their larger counterparts. The cost of implementing*

*and maintaining sophisticated digital solutions, hiring skilled IT staff and navigating the ever-evolving cybersecurity landscape can be overwhelming.*

*To succeed in the digital era, Ukrainian SMEs need a well-developed strategy. This article takes a closer look at the current state and level of development of Ukrainian SMEs, using a SWOT analysis to identify their strengths, weaknesses, opportunities and threats.*

*By understanding their unique advantages, such as flexibility and customer focus, SMEs can build on these strengths to take advantage of the great opportunities offered by the digital economy. The analysis will also highlight weaknesses such as limited financial resources and lack of technical expertise. Addressing these weaknesses through targeted government initiatives, training programmes and encouraging partnerships with technology providers will be crucial.*

*Finally, the article will propose a "roadmap" for SME development in the digital age.*

*It will include recommendations for adopting digital tools and developing a strong online presence. By empowering themselves with the necessary knowledge and resources, Ukrainian SMEs can turn the digital tightrope from a precarious balancing act into a success story.*

***Ключові слова:*** *цифрова економіка, цифрові ресурси, цифрові технології, цифровізація, інновації, інноваційно-активні підприємства, малі та середні підприємства.*

***Keywords:*** *digital economy, digital resources, digital technologies, digitalization, innovations, innovatively active enterprises, small and medium-sized enterprises.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** В Україні спостерігається стійка тенденція до зниження кількості інноваційно активних малих та середніх підприємств (МСП). Це негативно впливає на конкурентоспроможність економіки, оскільки МСП є важливим джерелом робочих місць, податкових надходжень та інновацій. Дослідження цієї проблеми може допомогти в таких наукових завданнях, як: визначення факторів впливу на інноваційну діяльність МСП, розробка методів

стимулювання інноваційної діяльності МСП, вдосконалення державної політики підтримки МСП. Результати дослідження цієї проблеми можуть бути використані для наступних практичних завдань: розробка програм та заходів підтримки інноваційної діяльності МСП, покращення доступу МСП до фінансування та інших ресурсів, підвищення рівня обізнаності МСП про можливості використання інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних і зарубіжних фахівців, К. Джангджарат, Ч. Джуджинда досліджували зміни бізнес-моделей МСП в умовах прискореної діджиталізації, Г.О. Селезньова та Г.М. Чумак висвітлювали особливості цифрової економіки, узагальнили переваги та виклики цифровізації, аналізували її вплив на конкуренцію та конкурентне середовище вітчизняних підприємств, Ю.Є. Петруня, О.Ф. Івашина приділяли увагу питанням модернізації системи управління в умовах цифрового суспільства, А.Р. Козак досліджував роль МСП в економіці України, ідентифікував їх сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку, обґрунтував важливість підтримки МСП з боку держави та Н. Алган та М. Байрактар в своїх роботах обґрунтували важливість МСП в глобальній економіці.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження впливу цифрової економіки на малі та середні підприємства (МСП), а також розробка практичних рекомендацій щодо розвитку МСП в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вибуховий розвиток цифрових технологій на початку ХХІ століття, який отримав назву цифровізація, суттєво вплинув на усі сфери життя, у тому числі й на економічні процеси. Тоді, у 1995 році Ніколас Негропonte описав це впровадження цифрових технологій у всі галузі економічної діяльності як «перехід від обробки атомів до обробки бітів» [1], що характеризувало собою трансформацію від реального світу до віртуального, і що призвело до формування нового типу економіки – цифрової.

Вперше термін «цифрова економіка» був використаний канадським економістом Доном Тепскоттом ще у 1994 році. Він також сформулював визначення терміну, яке наразі є одним з найбільш уживаних і в деякому сенсі класичним:

«цифрова економіка – економіка, що заснована на домінуючому застосуванні цифрових технологій» [2].

Однак важливо зазначити, що цифрова економіка – це динамічний феномен, який розвивається разом із розвитком технологій, отже логічно, що з кінця ХХІ сторіччя різними вченими вже не раз пропонувалися нові варіації для позначення терміну «цифрова економіка», які мали б на меті скорегувати його та оновити під зміни в глобальному світі. Але така варіативність та відсутність єдиної загальноприйнятої дефініції, достатньо гнучкої, аби не втрачати свою актуальність через науково-технічний прогрес, дещо ускладнює розуміння терміну, тому для порівняння варто оглянути декілька визначень цифрової економіки, які зараз використовуються (табл. 1).

**Таблиця 1. Сутність терміну «цифрова економіка»**

| Джерело                                                                                                       | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Український інститут майбутнього, Стратегія «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» [3]     | Цифрова економіка – це тип економіки, де ключовими факторами та засобами виробництва є цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність та продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг                                                               |
| Організація економічного співробітництва та розвитку 2013: Цифрова Економіка [4]                              | Цифрова економіка охоплює всю економічну діяльність, що залежить від використання цифрових ресурсів або посилюється завдяки їм, включаючи цифрові технології, інфраструктуру, послуги та дані                                                                                                                                                                                     |
| Європейська комісія 2013: Експертна група з питань Оподаткування цифрової економіки [5]                       | Цифрова економіка – це економіка, заснована на цифрових технологіях (іноді її називають інтернет-економіка)                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Європейський Парламент 2015: Виклики для конкурентної політики в умовах в умовах цифрової економіки [6]       | Цифрова економіка – це складна структура з декількох рівнів/шарів, з'єднаних між собою майже нескінченною і постійно зростаючою кількістю вузлів. Платформи накладаються одна на одну, створюючи безліч маршрутів до кінцевих користувачів і ускладнюючи можливість виключити певних гравців, тобто конкурентів                                                                   |
| G20 DETF 2016: Цифрова економіка Розвиток та Ініціатива з розвитку цифрової економіки та співробітництва [7]. | Цифрова економіка – це широкий спектр економічної діяльності, що включає використання оцифрованої інформації та знань як ключового фактору виробництва, сучасних інформаційних мереж як важливого простору діяльності та ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як важливого фактору зростання продуктивності та оптимізації економічної структури |

Звертаємо увагу, що деякі особливості, а також рівень охоплення економічної діяльності у кожному з формулювань відрізняється. Але усі вони мають певні

спільні між собою ознаки, які можна вважати основними характеристиками цифрової економіки:

1. Використання цифрових ресурсів / економічна діяльність в рамках цифрової економіки залежить від використання цифрових ресурсів.

2. Використання цифрових даних та інформації, а також інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) / визначення підкреслюють важливість використання цифрових даних, а також ІКТ як важливого етапу процесу виробництва.

3. Трансформація традиційних галузей / традиційні галузі економіки трансформуються під впливом цифрових технологій, роблячи їх більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними.

4. Створення нових продуктів та послуг / цифрова економіка стимулює створення нових продуктів та послуг, які не можливі без цифрових технологій.

5. Підвищення ефективності та продуктивності / цифровізація економічних процесів дає змогу істотно збільшити ефективність та продуктивність діяльності завдяки автоматизації, оптимізації та новим бізнес-моделям.

Отже завдяки широкому впровадженню цифрових технологій утворилися принципово нові, більш сприятливі умови для розвитку бізнесу в онлайн-середовищі, відбулися якісні структурні зміни в економічних процесах, а також переформатування існуючої поведінки споживачів та бізнес-взаємодії загалом. Але важливо зазначити, що перетворення технологічного прогресу в економічні вигоди та нові робочі місця неможливі без інноваційно-активних підприємств. Саме вони, отримавши доступ до нових можливостей та стикаючись з новими викликами, здатні досягти успіху в середовищі цифрової економіки. Інноваційне підприємство – це підприємство, що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг [8].

Інноваційний малий та середній бізнес відіграє важливу роль у розвитку цифрової економіки, й їхня активність веде до підвищення власної продуктивності, створення нових продуктів та робочих місць, підтримки місцевих економік, сприяння сталому розвитку та зміцнення інноваційного потенціалу країни.

Так, у своїх дослідженнях М. Філіпович, М. Ніколіч, Д. Деспотович [9] та М. Байрактар і Н. Алган [10], а також у матеріалах Міжнародної організації праці [11] та журналу Entrepreneur [12], відокремлюють декілька ключових факторів, що мають найбільший вплив інноваційно-активних МСП на світову економіку (табл. 2).

**Таблиця 2. Вплив інноваційно-активних МСП на макроекономічному рівні: ключові фактори та механізми**

| Фактор впливу                                                                            | Механізми впливу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сприяння економічному зростанню країни                                                   | НДДКР у виробництві дають змогу отримати додаткові позитивні ефекти для інших секторів економіки завдяки створенню нових продуктів і процесів, що, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності, розширення бізнесу та створення високооплачуваних робочих місць.                                                                                                                                                                   |
| Сприяння підвищенню загального рівня конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку | інноваційні МСП створюють нові продукти, послуги та технології, прагнуть завдяки ним зайняти більшу частку не тільки місцевого, а й світового ринку; досягнутий рівень розвитку МСП в інноваційній сфері є показником того, чи базується економіка на знаннях, що свідчить про розвинену економіку.                                                                                                                                          |
| Сприяння покращенню загального добробуту населення країни                                | в країнах з розвинутою економікою саме МСП створюють більшість робочих місць; також МСП більш схильні наймати працівників із соціальних категорій з меншими шансами знайти роботу (студенти, літні люди, мігранти та етнічні меншини, люди з інвалідністю, малокваліфіковані працівники або люди з низьким рівнем освіти тощо); у більшості країн Організації економічного співробітництва і розвитку саме МСП утворюють більшу частину ВВП. |
| Сприяння вирішенню глобальних проблем                                                    | спроможні відігравати важливу роль у вирішенні глобальних проблем, завдяки своїм унікальним можливостям та швидкій реакції на зміну економічного середовища; саме МСП є одним з варіантів вирішення проблеми безробіття; з низки причини МСП є значно екологічнішими за великі підприємства.                                                                                                                                                 |

«Інновації – це рушій, який робить економіку передовою, конкурентною, здатною долати будь-які виклики», – сказав прем'єр-міністр України Денис Шмигаль під час презентації Глобальної інноваційної візії [13]. Це підкреслює важливість вивчення рівня інноваційності підприємств в Україні, зрозуміння їх потенціалу та можливостей для зростання. Порівнюючи частку кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств України (за наявними даними Державної служби статистики України) на 2018 та 2020 роки [14], можна побачити чітку тенденцію до її зменшення (рис. 1):

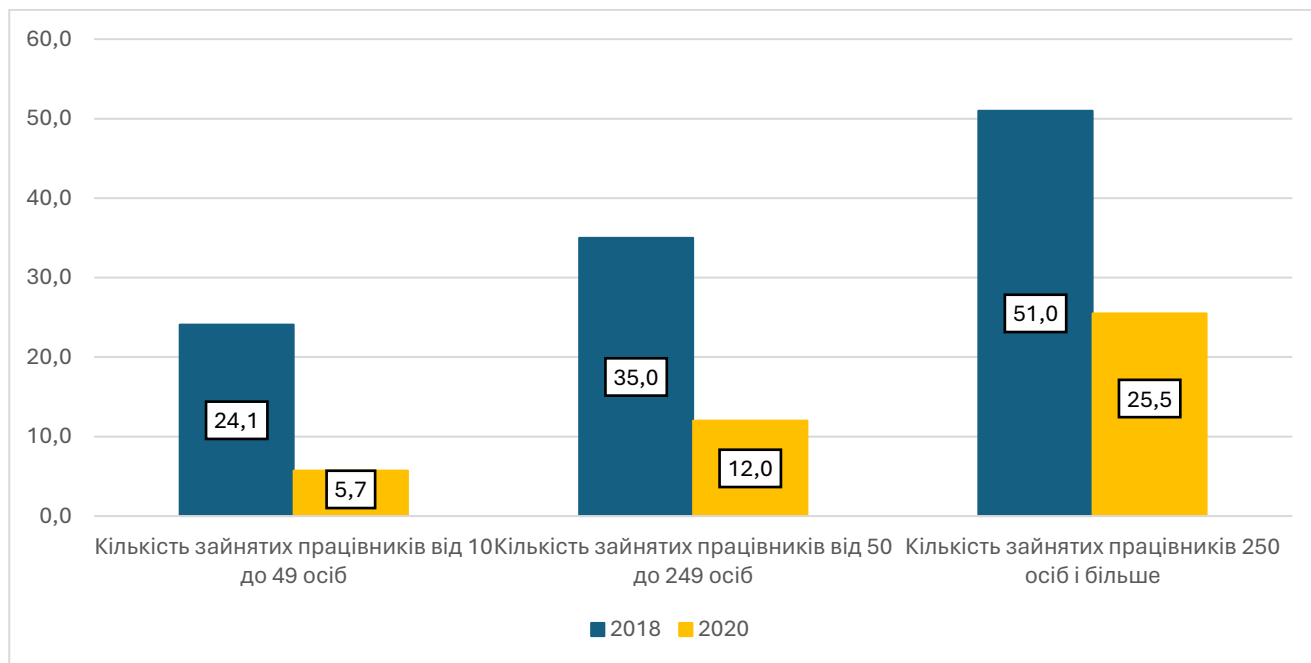
– кількість інноваційно активних малих підприємств в 2018 році складала 5097 од. (при загальній кількості в 21149 малих підприємств), а в 2020 опустилась до 1072 од. (при загальній кількості в 18807 од.);

– кількість інноваційно активних середніх підприємств в 2018 році складала 2140 од. (при загальній кількості в 6114 середніх підприємства), а в 2020 опустилась до 750 од. (при загальній кількості в 6250 од.);

– кількість інноваційно активних великих підприємств в 2018 році складала 936 од. (при загальній кількості в 1835 великих підприємства), а в 2020 опустилась до 461 од. (при загальній кількості в 1808 од.).

**Таблиця 3. Структура інноваційно активних підприємств в загальній кількості підприємств в Україні**

| Рік  | Кількість зайнятих працівників від 10 до 49 осіб | Кількість зайнятих працівників від 50 до 249 осіб | Кількість зайнятих працівників 250 осіб і більше |
|------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 2018 | 24,1                                             | 35,0                                              | 51,0                                             |
| 2020 | 5,7                                              | 12,0                                              | 25,5                                             |



**Рис. 1. Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості підприємств, %**

Подібне погіршення показників може мати серйозні негативні наслідки для економіки та соціальної сфери країни та свідчить про системні проблеми в інноваційній політиці України, які потребують комплексного рішення. Такі негативні тенденції можуть бути пов'язані з низкою факторів:

1. Економічні фактори:

- нестабільна економічна ситуація;
- високий рівень ризиків;
- нестача фінансування;
- недосконала система захисту інтелектуальної власності.

2. Фактори, пов'язані з науково-технічним аспектом:

- недостатнє інвестування в наукові дослідження та розробки;
- слабкий зв'язок між наукою і виробництвом;
- застаріла матеріально-технічна база.

3. Фактори, пов'язані з людським капіталом:

- недосконала система освіти, підготовки та перепідготовки кадрів;
- нестача фахівців з достатньою кваліфікацією;
- низький рівень інноваційної культури.

4. Інші фактори – незважаючи на те, що наведені дані були за 2020 рік, загальна тенденція не змінилася, тому варто додати й такі фактори як:

- повномасштабне вторгнення РФ в Україну;
- постковідні тенденції.

Дослідження свідчить, що найбільше з проблемами стикаються малі підприємства, де частка інноваційно-активних підприємств істотно зменшилась: з 24,1% до 5,7%, хоча вважається, що саме інноваційність є ключовим фактором успіху малих та середніх підприємств. Малі та середні підприємства становлять основу сучасної економіки, відіграючи провідне значення в економічному зростанні країни, створенні робочих місць. Але вже впродовж тривалого часу важливість МСП виходить за межі економічних показників: вони мають значний потенціал, аби відігравати ключову роль у стимулюванні змін, хоча й потребують зовнішньої підтримки для цього.

Як вже було зазначено, кількість інноваційно-активних малих та середніх підприємств в Україні скорочується, що, зокрема, негативно впливає на загальну конкурентоспроможність економіки. Цифрова трансформація економіки є одним з ключових факторів подолання цієї тенденції та стимулювання розвитку МСП.

З метою аналізу впливу цифрової економіки, розглянемо її ключові складові. За основу візьмемо три основні компоненти концепції цифрової економіки [15], які Т. Мезенбург, американський статист та економіст, запропонував ще у 2001 році:

- інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, мережі, телекомунікації, людський капітал тощо);
- електронний бізнес (будь-які процеси, пов’язані з веденням бізнесу, що проводяться через мережу);
- електронна комерція (продаж товарів онлайн).

Врахувавши розвиток цифрових технологій за останні два десятиріччя, пропонуємо розглядати сучасну цифрову економіку за наступними її складовими: підключення до Інтернету, здійснення електронної комерції, наявність цифрової інфраструктури та залучення працівників до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (табл.4 ).

**Таблиця 4. Характеристика складових рівня цифровізації**

| Складова                          | Характеристика складової                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підключення до Інтернету          | Зокрема, частка кількості підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості підприємств, зі швидкістю: <ul style="list-style-type: none"> <li>- від 100 Мбіт/с до менше ніж 500 Мбіт/с;</li> <li>- від 500 Мбіт/с до менше ніж 1 Гбіт/с;</li> <li>- від 1 Гбіт/с і більше;</li> <li>- загалом.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Здійснення електронної комерції   | Зокрема, частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю у загальній кількості підприємств: <ul style="list-style-type: none"> <li>- через власний вебсайт чи вебдодатки;</li> <li>- загалом.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Наявність цифрової інфраструктури | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств.</li> <li>2. Частка кількості підприємств, вебсайт яких забезпечує, у загальній кількості підприємств: <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість відстеження або перевірки статусу розміщених замовлень;</li> <li>- електронне посилення на профілі підприємства в соціальних медіа;</li> <li>- персоналізований уміст (контент) вебсайту для постійних клієнтів;</li> <li>- можливість опису товарів чи послуг, інформації про ціни на них;</li> <li>- можливість замовлення або бронювання в режимі онлайн.</li> </ul> </li> <li>3. Частка кількості підприємств, що мають чат, у загальній кількості підприємств: <ul style="list-style-type: none"> <li>- чат-бот або віртуальний агент;</li> <li>- чат-сервіс для спілкування з клієнтами;</li> <li>- загалом.</li> </ul> </li> <li>4. Частка кількості підприємств, що надсилали рахунки-фактури в електронній формі у стандартній структурі, придатній для автоматизованої обробки, у загальній кількості підприємств.</li> </ol> |

| Складова                                  | Характеристика складової                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення працівників до використання ІКТ | 1. Частка кількості підприємств, що мають найманих фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств.<br>2. Частка кількості підприємств, що проводили навчання для фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств.<br>3. Частка кількості підприємств, що проводили навчання для інших працівників, у загальній кількості підприємств. |

*Джерело сформовано на основі [14]*

Для побудови стратегії розвитку в середовищі цифрової економіки малим та середнім підприємствам необхідно розуміти як власні переваги та недоліки, так і бути спроможними оцінити фактори зовнішнього середовища. Це, в подальшому, допоможе влучно використовувати цифрові технології в діяльності підприємства. Найкращим варіантом для вивчення та оцінки всіх чинників, що допомагають або гальмують розвиток малих та середніх підприємств, є інтегрована (вона ж розширена) SWOT-модель. Першим етапом проведення SWOT-аналізу буде визначення сильних та слабких сторін МСП та можливостей і загроз із зовнішнього середовища, побудова на основі цих даних звичайної SWOT-моделі (табл. 5).

**Таблиця 5. SWOT-аналіз малих і середніх підприємств в цифровій економіці**

|                      | Позитивний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                         | Негативний вплив                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище | <ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкість та адаптивність;</li> <li>- швидке прийняття рішень;</li> <li>- висока мотивація;</li> <li>- тісні зв'язки з клієнтами;</li> <li>- глибоке розуміння локальних ринків;</li> <li>- швидка реакція на зміни потреб клієнтів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені ресурси;</li> <li>- обмежений доступ до інформації та технологій;</li> <li>- менша ринкова влада;</li> <li>- обмежені можливості для кар'єрного зростання;</li> <li>- високий ризик банкрутства.</li> </ul>     |
| Зовнішнє середовище  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка з боку уряду;</li> <li>- підтримка з боку неурядових, у тому числі й міжнародних, організацій.</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- велика конкуренція, зокрема з боку великих підприємств;</li> <li>- недосконале законодавство в галузі авторського права, загальна відсутність верховенства права;</li> <li>- нестабільна економічна ситуація.</li> </ul> |

Другим етапом буде аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на формування стратегій розвитку МСП в інноваційній сфері. Для цього складемо матрицю зведеного внутрішнього (табл. 6) факторного аналізу за таким планом:

1. Надання оціночного значення для характеристики «ваги» кожного з факторів (надалі – 3) за шкалою від 1,0 (найважливіший) до 0,0 (неважливий) на основі

впливу кожного фактору на стратегічну позицію підприємств (сума цих оціночних значень не повинна перевищувати 1,0).

2. Виставлення рейтингового балу кожному з факторів (надалі – Б) за шкалою від 3 (високий) до 1 (низький).

3. Розрахунок коефіцієнта важливості фактору (надалі – К) шляхом множення оціночного значення «ваги» фактору на його рейтинговий бал.

**Таблиця 6. Матриця зведеного внутрішнього факторного аналізу**

| <b>Внутрішнє середовище</b>                  |      |   |      |
|----------------------------------------------|------|---|------|
| <b>Сильні сторони</b>                        |      |   |      |
| Фактори                                      | З    | Б | К    |
| Гнучкість та адаптивність                    | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Швидке прийняття рішень                      | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Глибоке розуміння локальних ринків           | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Висока мотивація                             | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Швидка реакція на зміни потреб клієнтів      | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Тісні зв'язки з клієнтами                    | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Проміжний підсумок                           | 0,45 | - | 1,03 |
| <b>Слабкі сторони</b>                        |      |   |      |
| Фактори                                      | З    | Б | К    |
| Обмежені ресурси                             | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Обмежений доступ до інформації та технологій | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Високий ризик банкрутства                    | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Обмежені можливості для кар'єрного зростання | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Менша ринкова влада                          | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Проміжний підсумок                           | 0,55 | - | 1,20 |
| Всього                                       | 1,00 | - | -    |

Таким чином, бачимо, що сильна сторона, яка має найвищий коефіцієнт важливості – це гнучкість та адаптивність підприємства, 0,45. Це свідчить про те, що МСП, які вміють пристосуватися до нових обставин, виграватимуть на ринку. Крім того, високий коефіцієнт мають: швидкість прийняття рішень, 0,30; глибоке розуміння локальних ринків, 0,10, та висока мотивація, також 0,10. Поєднання цих факторів допоможе малому та середньому бізнесу успішно проводити свою підприємницьку діяльність. Найменш впливовим фактором виявились швидка реакція на зміни потреб клієнтів, 0,06, та тісні зв'язки з клієнтами, 0,02. Серед слабких сторін найвищий коефіцієнт важливості має обмеженість ресурсів, 0,60, що дійсно є великою проблемою для малих та середніх підприємств. Але також вагомими перешкодами для можуть стати: обмежений доступ до інформації та технологій, 0,30, і високий ризик банкрутства, 0,16. Найнижчий коефіцієнт важливості має менша ринкова влада – 0,04. Загальний результат сильних сторін з

аналізу внутрішнього середовища складає 1,03, тоді як загальний результат слабких сторін дорівнює 1,20. Можемо зробити висновок, що слабкі сторони, притаманні МСП, мають більший вплив на роботу підприємства в порівнянні з сильними сторонами.

Для аналізу зовнішнього середовища складемо матрицю зведеного зовнішнього факторного аналізу за такою самою методикою (табл. 7):

**Таблиця 7. Матриця зведеного зовнішнього факторного аналізу**

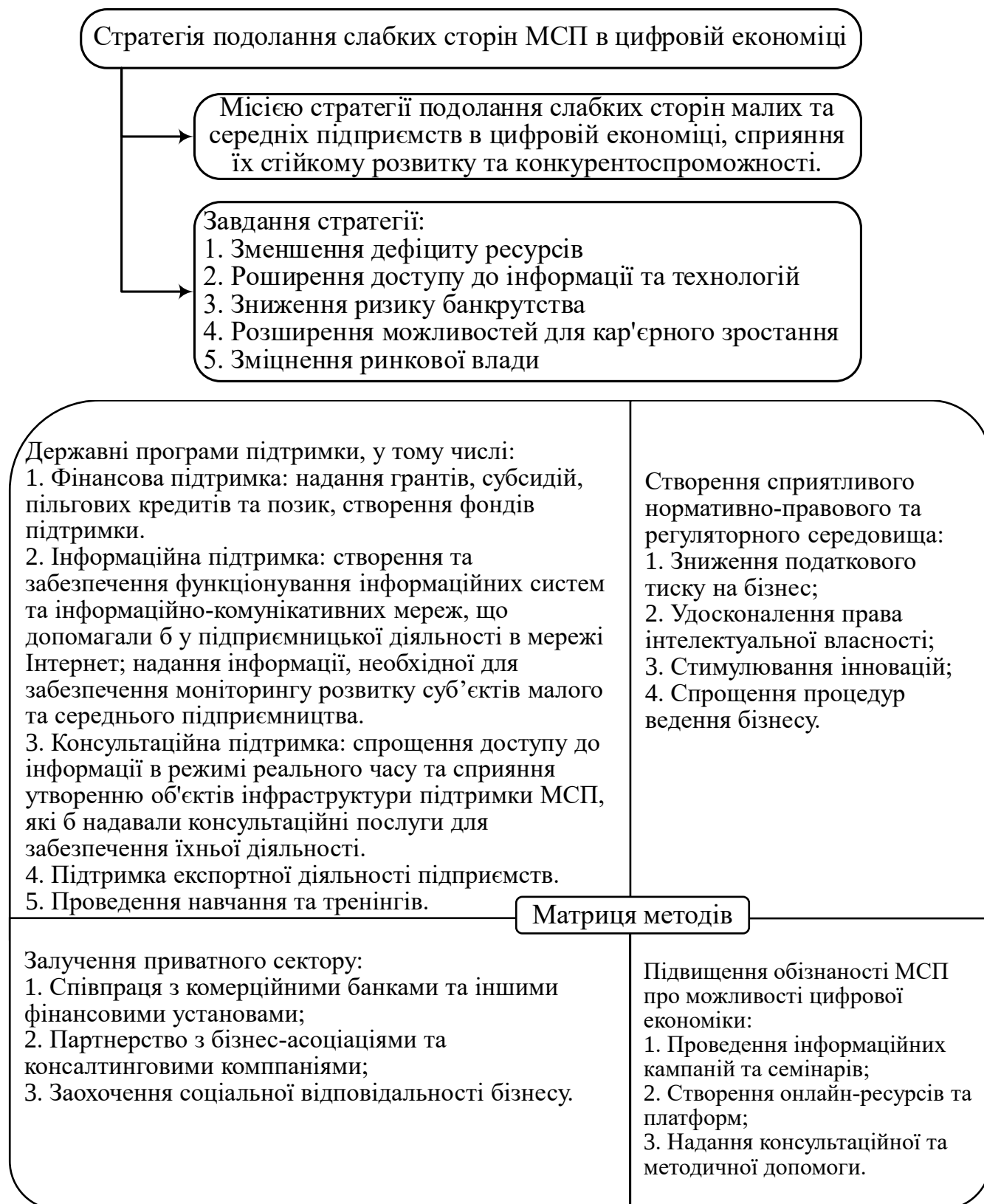
| Зовнішнє середовище                                                                           |      |   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| Можливості                                                                                    |      |   |      |
| Фактори                                                                                       | З    | Б | К    |
| Підтримка з боку уряду                                                                        | 0,30 | 3 | 0,90 |
| Підтримка з боку неурядових, у тому числі й міжнародних, організацій.                         | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Проміжний підсумок                                                                            | 0,55 | - | 1,65 |
| Загрози                                                                                       |      |   |      |
| Фактори                                                                                       | З    | Б | К    |
| Нестабільна економічна та/і політична ситуація                                                | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Недосконале законодавство в галузі авторського права, загальна відсутність верховенства права | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Велика конкуренція, зокрема з боку великих підприємств                                        | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Проміжний підсумок                                                                            | 0,45 | - | 1,10 |
| Всього                                                                                        | 1,00 | - | -    |

Отже, можливістю, яка має найбільший коефіцієнт важливості, 0,90, є підтримка малих та середніх підприємств з боку уряду. В той же час, підтримка з боку неурядових, у тому числі міжнародних, організацій також є доволі важливою – 0,75.

Найбільшою загрозою є нестабільна економічна та/і політична ситуація, з коефіцієнтом вагомості 0,60, тоді як велика конкуренція, зокрема з боку великих підприємств, є найменшою загрозою – 0,20. Загальний результат можливостей з аналізу зовнішнього середовища складає 1,65, тоді як загальний результат загроз складає 1,10. Можемо зробити висновок, що вплив можливостей з боку зовнішнього середовища є більшим за вплив загроз зовнішнього середовища.

На основі складених матриць зведеного внутрішнього та зовнішнього факторного аналізу та проведених розрахунків, можна зробити висновок, що найоптимальнішою стратегією для малих та середніх підприємств в умовах цифрової економіки є закриття власних слабких сторін за допомогою можливостей з боку зовнішнього середовища. Зокрема, це може бути подання на державні та/або неурядові гранти для збільшення власних ресурсів підприємств, покращення власних технологій та отримання більшого доступу до інформації. Крім того,

співпраця з науковими інститутами в їх науково-дослідних роботах та залучення до інноваційного співробітництва може допомогти підприємствам втримати та покращити своє становище в умовах цифровізації економіки. Стратегія подолання слабких сторін МСП в цифровій економіці, її місія, завдання та методи впровадження детально розглянуті на рис. 2:



**Рис. 2. Стратегії подолання слабких сторін МСП в цифровій економіці**

Деталізуємо пропозиції щодо способів виконання поставлених завдань (табл. 8).

**Таблиця 8. Завдання стратегії подолання слабких сторін МСП в цифровій економіці, способи виконання завдань**

| Завдання стратегії                              | Способи виконання завдань                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зменшення дефіциту ресурсів                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- залучення державної та приватної підтримки МСП;</li><li>- створення платформ та/і програм для спільного використання ресурсів;</li><li>- стимулювання розвитку аутсорсингу.</li></ul>                                        |
| Розширення доступу до інформації та технологій  | <ul style="list-style-type: none"><li>- забезпечення МСП доступом до цифрових інструментів;</li><li>- навчання працівників цифровим навичкам;</li><li>- створення інформаційних порталів та ресурсних центрів для МСП.</li></ul>                                     |
| Зниження ризику банкрутства                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- розробка програм страхування ризиків для МСП;</li><li>- створення сприятливого законодавчого та регуляторного середовища для МСП;</li><li>- надання МСП консультаційних та менторських послуг.</li></ul>                     |
| Розширення можливостей для кар'єрного зростання | <ul style="list-style-type: none"><li>- створення програм навчання та розвитку для працівників МСП;</li><li>- заохочення МСП до інвестування в розвиток людських ресурсів;</li><li>- підтримка мобільності трудових ресурсів та співпраці між МСП.</li></ul>         |
| Зміцнення ринкової влади                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- сприяння створенню галузевих асоціацій та об'єднань МСП, як внутрішньодержавних, так і закордонних;</li><li>- заохочення МСП до виходу на міжнародні ринки;</li><li>- підтримка участі МСП у публічних закупівлях.</li></ul> |

Кінцевим етапом реалізації розробленої стратегії має бути моніторинг та оцінка ефективності. Моніторинг реалізації стратегії та оцінку її ефективності необхідно здійснювати на регулярній основі. Для оцінки ефективності стратегії можна використовувати наступні показники:

- кількість МСП, які використовують цифрові технології;
- рівень доходу МСП;
- кількість створених робочих місць завдяки МСП;
- рівень експорту продукції МСП;
- рівень задоволеності власників та працівників МСП;
- індекс цифрової зрілості МСП;
- кількість звернень МСП за державною підтримкою.

Серед очікуваних результатів даної стратегії можна виділити наступні показники:

- збільшення кількості МСП, які використовують цифрові технології;
- створення нових робочих місць завдяки МСП;

- підвищення рівня конкурентоспроможності МСП;
- збільшення обсягів експорту продукції МСП;
- зниження рівня бідності та соціальної нерівності.

Впровадження ефективної стратегії подолання слабких сторін МСП в цифровій економіці – це ключовий фактор їх стійкого розвитку та підвищення їх конкурентоспроможності.. За допомогою державної підтримки, сприятливого політично-економічного середовища та власної ініціативності, МСП мають змогу скористатися перевагами цифрової економіки та стати рушійною силою економічного зростання країни.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Цифрова економіка суттєво впливає на всі сфери життя, малі та середні підприємства не є винятком. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, МСП необхідно постійно адаптуватися до нових умов та використовувати нові можливості, які відкриває цифрова трансформація.

Подальші дослідження в цій галузі можуть допомогти краще зрозуміти вплив цифрової економіки на МСП та трансформацію, тому мають бути спрямовані на розробку більш ефективної політики та вагомих програм підтримки для МСП тощо. Зокрема, необхідно досліджувати вплив цифрової економіки на МСП в конкретних галузях та регіонах, етичні та соціальні аспекти цифрової трансформації МСП, враховувати фактори, що впливають на успішне використання МСП цифрових технологій, розробляти нові методи та інструменти підтримки МСП в умовах цифрової економіки.

### **Література**

1. Negroponte N. Being digital. New York : Knopf, 1995. 243 p.
2. Tapscott D. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
3. Український інститут майбутнього. Економічна стратегія України 2030 >> Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення: 08.05.2024).
4. Investment promotion and the digital economy: a comparative analysis of investment promotion practic. URL:

<https://policycommons.net/artifacts/3798158/investment-promotion-and-the-digital-economy/4603986/> (date of access: 09.05.2024).

5. *Taxation and Customs Union*. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/1e97197c-6682-4aae-9b17-37fb94823a9f\\_en?filename=general\\_issues.pdf](https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/1e97197c-6682-4aae-9b17-37fb94823a9f_en?filename=general_issues.pdf) (дата звернення: 09.05.2024).

6. Challenges for competition policy in the - proquest. ProQuest. URL: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/challenges-competition-policy-digitalised-economy/docview/1724051036/se-2> (date of access: 09.05.2024).

7. Press corner. *European Commission - European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/STATEMENT\\_16\\_2967](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/STATEMENT_16_2967) (date of access: 09.05.2024).

8. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 09.05.2024).

9. Inovativna mala i srednja preduzeća u ekonomiji zasnovanoj na znanju. SCIndeks - Početna strana. URL: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=0353-443X1604239F> (date of access: 09.05.2024).

10. Algan, Neşe. "The importance of SMEs on world economies." International Conference on Eurasian Economies. 2019.

11. The power of small: Unlocking the potential of SMEs. *ILO Homepage | International Labour Organization*. URL: <https://webapps.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#intro> (date of access: 09.05.2024).

12. Destine F. How small companies can contribute to global change | entrepreneur. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/how-small-companies-can-contribute-to-global-change/435251> (date of access: 09.05.2024).

13. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr> (дата звернення: 13.05.2024).

14. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv-1> (дата звернення: 09.05.2024).

15. *Census.gov*. URL: <https://census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf> (дата звернення: 13.05.2024).
16. Zagirniak D., Perevozniuk V., Kratt O. Rationalization of Professional Orientation of a Person According to the Needs of the Business. 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). DOI: 10.1109/MEES.2019.8896639

### References

1. Negroponte, N. (1995), *Being digital*, Knopf, New York, USA.
2. Tapscott, D. (1995), *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*, McGraw-Hill, New York, USA.
3. Ukrainskyi instytut maibutnoho (2024), “Economic strategy of Ukraine 2030”, available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (Accessed 08.05.2024).
4. Policy Commons (2021), “Investment promotion and the digital economy: a comparative analysis of investment promotion practice | policy commons”, available at: <https://policycommons.net/artifacts/3798158/investment-promotion-and-the-digital-economy/4603986/> (Accessed 09.05.2024).
5. Taxation and Customs Union (2013), “Expert group on taxation of the digital economy”, available at: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/1e97197c-6682-4aae-9b17-37fb94823a9f\\_en?filename=general\\_issues.pdf](https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/1e97197c-6682-4aae-9b17-37fb94823a9f_en?filename=general_issues.pdf) (Accessed 09.05.2024).
6. ProQuest (2015), “Challenges for competition policy in the digitalised economy”, available at: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/challenges-competition-policy-digitalised-economy/docview/1724051036/se-2> (Accessed 09.05.2024).
7. European Commission (2016), “Press corner. European Commission”, available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/STATEMENT\\_16\\_2967](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/STATEMENT_16_2967) (Accessed 09.05.2024).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine “About innovative activity”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Accessed 09.05.2024).

9. SCIndeks (2016), “Innovative small and medium-sized enterprises in the knowledge-based economy”, available at: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=0353-443X1604239F> (Accessed 09.05.2024).

10. Neşe, A. (2019), "The importance of SMEs on world economies", International Conference on Eurasian Economies.

11. International Labour Organization (2019), “The power of small: Unlocking the potential of SMEs”, available at: <https://webapps.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#intro> (Accessed 09.05.2024).

12. Destine, F. (2022), “How small companies can contribute to global change”, Entrepreneur, available at: <https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/how-small-companies-can-contribute-to-global-change/435251> (Accessed 09.05.2024).

13. Government portal (2023), “Government is working on the Strategy for Innovative Development of Ukraine until 2030: Prime Minister”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr> (Accessed 13.05.2024).

14. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv-1> (Accessed 09.05.2024).

15. Census.gov (2024), available at: <https://census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf> (Accessed 13.05.2024).

16. Zagirniak, D. Perevozniuk, V. and Kratt, O. (2019), “Rationalization of Professional Orientation of a Person According to the Needs of the Business”, IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). DOI: 10.1109/MEES.2019.8896639

*Стаття надійшла до редакції 15.05.2024 р.*