

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. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.102>

УДК 005.591.6:658.012.32(477)

Л. М. Сорока,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>

Д. В. Євсєєва,

викладач, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7357-2811>

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ В ОПТИМІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

L. Soroka,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Tourism Management, Izmail State University of Humanities

D. Yevsieieva,

Lecturer, Izmail State University of Humanities

CUSTOMER-CENTRIC STRATEGIES IN OPTIMISING THE COMMERCIAL ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES WITHIN THE DIGITAL ECONOMY

Прискорена цифрова трансформація економіки кардинально змінює умови функціонування малого бізнесу, формуючи нові виклики та можливості для його комерційної діяльності. Поєднання підвищених очікувань споживачів щодо персоналізації та швидкості обслуговування з обмеженістю ресурсів малих підприємств створює суттєве протиріччя. Воно проявляється у неефективності традиційних підходів до продажів, недостатньому використанні цифрових інструментів для глибокого аналізу клієнтської поведінки та відсутності цілісних стратегій, що інтегрували б технологічні рішення в управління бізнес-процесами. Це актуалізує потребу в науково обґрунтованих підходах до формування клієнтоорієнтованих стратегій, спеціально адаптованих до можливостей і обмежень малого бізнесу в цифровому середовищі.

Метою статті є розробка концептуальної моделі формування та впровадження клієнтоорієнтованої стратегії для оптимізації комерційної діяльності малого бізнесу в умовах цифрової економіки. Дослідження спрямоване на подолання фрагментарності існуючих підходів шляхом створення цілісної системи, що поєднує стратегічне управління, data-аналітику та оптимізацію операційних процесів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення. Для розробки моделі застосовано системний та процесний підходи, що дозволило структурувати взаємозв'язки між ключовими елементами стратегії. Обґрунтування економічної доцільності стратегії проведено за допомогою аналітичного методу, зокрема, через розрахунок та інтерпретацію ключових показників ефективності, таких як життєва цінність клієнта (LTV) та витрати на його залучення (CAC).

У результаті дослідження розроблено циклічну модель формування клієнтоорієнтованої стратегії. Науково обґрунтовано, що основою стратегії має стати data-driven підхід, який перетворює розрізнені дані в дії щодо оптимізації. Продемонстровано, як впровадження інтегрованих рішень

трансформує процеси обслуговування, замикаючи петлю зворотного зв'язку. Розрахунки на основі моделі LTV та SAC підтверджують, що стратегія має бути спрямована на системне збільшення життєвої цінності клієнта шляхом підвищення частоти покупок, подовження циклу взаємовідносин та покращення маржинальності, а не лише на одноразове зростання продажів.

Отримані результати відкривають перспективи для подальших прикладних досліджень. Необхідною є розробка детальних методик діагностики цифрової зрілості малих підприємств та оцінки їх готовності до трансформації. Має бути досліджена ефективність конкретних комбінацій цифрових інструментів для різних галузей малого бізнесу. Окремим науковим завданням є вивчення впливу технологій штучного інтелекту на можливості персоналізації в умовах обмежених бюджетів, а також аналіз організаційних та кадрових механізмів подолання опору змін серед власників і персоналу малих підприємств. Подальші розробки в цьому напрямку спрямовані на створення комплексного практико-орієнтованого інструментарію, що сприятиме не адаптації, а активному використанню механізмів цифрової економіки для забезпечення стійкого розвитку малого бізнесу.

The accelerated digital transformation of the economy is fundamentally altering the operating conditions for small businesses, creating both new challenges and opportunities for their commercial activities. The combination of heightened consumer expectations regarding personalisation and speed of service with the resource constraints typical of small enterprises creates a significant contradiction. This manifests in the inefficiency of traditional sales approaches, insufficient utilisation of digital tools for in-depth analysis of customer behaviour, and the absence of holistic strategies that would integrate technological solutions into business process management. This situation highlights the need for scientifically grounded approaches to forming customer-centric strategies, specifically tailored to the capabilities and limitations of small businesses within the digital environment.

The aim of this article is to develop a conceptual model for the formation and implementation of a customer-centric strategy aimed at optimising the commercial activities of small businesses within the digital economy. The research is directed towards overcoming the fragmented nature of existing approaches by creating an integrated system that combines strategic management, data analytics, and the optimisation of operational processes.

The methodological foundation of the study consists of general scientific methods of analysis, synthesis, systematisation, and generalisation. A systems approach and a process-oriented approach were applied in developing the model, which allowed for structuring the interrelationships between the key elements of the strategy. Justification of the economic viability of the strategy was conducted using analytical methods, particularly through the calculation and interpretation of key performance indicators such as Customer Lifetime Value (LTV) and Customer Acquisition Cost (CAC).

As a result of the research, a cyclical model for forming a customer-centric strategy was developed. It is scientifically substantiated that the foundation of the strategy should be a data-driven approach, which transforms disparate data into optimisation actions. It is demonstrated how the implementation of integrated solutions transforms service processes, thereby closing the feedback loop. Calculations based on the LTV and CAC model confirm that the strategy should be aimed at systematically increasing customer lifetime value by enhancing purchase frequency, prolonging the relationship cycle, and improving profitability margins, rather than focusing solely on one-off sales growth.

The obtained results open prospects for further applied research. It is necessary to develop detailed methodologies for diagnosing the digital maturity of small businesses and assessing their readiness for transformation. The effectiveness of specific combinations of digital tools for various sectors of small business should be investigated. A separate scientific objective is the study of the impact of artificial intelligence technologies on personalisation capabilities within constrained budgets, as well as the analysis of organisational and personnel mechanisms for overcoming

resistance to change among owners and staff of small enterprises. Further developments in this direction are aimed at creating a comprehensive, practice-oriented toolkit that will facilitate not just adaptation, but the active utilisation of digital economy mechanisms to ensure the sustainable development of small business.

Ключові слова: *клієнтоорієнтованість; стратегія розвитку; стратегічне управління, малий бізнес; цифрова економіка; оптимізація бізнес-процесів; цифрові комунікації; споживча поведінка; комерційна діяльність.*

Keywords: *customer-centricity; development strategy; strategic management; small business; digital economy; business process optimisation; digital communications; consumer behaviour; commercial activity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Прискорена цифрова трансформація економіки та суспільства радикально змінює середовище функціонування малого бізнесу. З одного боку, відкриваються нові можливості через доступ до цифрових інструментів комунікації, аналітики даних та автоматизації процесів. З іншого боку, посилюється конкурентний тиск, зростають вимоги споживачів до швидкості, персоналізації та зручності взаємодії, що значно ускладнює ведення традиційної комерційної діяльності.

У цих умовах актуалізується проблема ефективного стратегічного управління, здатного забезпечити не лише виживання, але й сталий розвиток малих підприємств. Класичні підходи до організації продажів та обслуговування клієнтів часто виявляються недостатньо адаптивними та результативними. Виникає суттєве протиріччя між обмеженими ресурсами малого бізнесу (фінансовими, кадровими, часовими) та необхідністю впровадження складних цифрових рішень та побудови глибоких взаємин з клієнтами в цифровому середовищі.

Як наслідок, багато малих підприємств стикаються з низкою взаємопов'язаних проблем: неефективністю комерційних процесів через

використання розрізнених, неінтегрованих інструментів; недостатнім розумінням змін у цифровій поведінці своїх клієнтів; відсутністю цілісної стратегії, що синтезує технологічні можливості цифрової економіки з філософією клієнтоорієнтованості. Це призводить до втрати ринкових позицій, зниження рентабельності та нереалізації потенціалу росту.

Розв'язання сформульованої проблеми безпосередньо пов'язане з низкою актуальних завдань.

На науковому рівні це передбачає розробку концептуальних основ формування клієнтоорієнтованих стратегій малого бізнесу, адаптованих до специфіки цифрової економіки. Важливим завданням є теоретичне обґрунтування механізму інтеграції інструментів цифрової комунікації, аналітики споживчої поведінки та оптимізації бізнес-процесів в єдину стратегічну модель. Також потрібно подальше дослідження критеріїв оцінки ефективності таких стратегій з урахуванням як економічних показників, так і параметрів клієнтської лояльності в цифровому середовищі.

На практичному рівні результати дослідження мають спрямовуватися на вирішення конкретних завдань підприємництва. До них належить: розробка практичних рекомендацій щодо етапності впровадження клієнтоорієнтованої цифрової стратегії для малих підприємств; створення алгоритмів вибору та адаптації цифрових інструментів для аналізу потреб та поведінки цільових аудиторій; формування методик оптимізації ключових комерційних процесів (зокрема, продажів, маркетингу, обслуговування) на основі отриманих даних. Це дозволить власникам та менеджерам малого бізнесу приймати обґрунтовані стратегічні рішення, підвищити операційну ефективність та створити стійку конкурентну перевагу, засновану на глибокому розумінні та задоволенні потреб клієнтів в умовах цифрової реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика клієнтоорієнтованих стратегій в умовах цифрової трансформації є предметом активного наукового обговорення. Дослідження закладають теоретико-

методологічну основу для розуміння взаємозв'язку між цифровізацією, адаптацією бізнесу та орієнтацією на споживача.

Єременко Д.В. та Єременко Л.В. відзначають, що цифрова трансформація бізнесу розглядається як багатовимірний процес, ключовими аспектами якого є впровадження інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності, що прямо стосується комерційної діяльності [1]. При цьому дослідники підкреслюють, що успіх трансформації залежить не лише від технологій, але й від інвестицій в людський капітал та формування нових компетенцій, що включає здатність будувати ефективні цифрові комунікації з клієнтами.

В контексті малого та середнього бізнесу (МСБ) окреслено специфічні виклики та можливості. З одного боку Фролова Н., відзначає, що цифровізація виступає основою трансформації, сприяючи прискоренню прийняття управлінських рішень, якісному покращенню бізнес-процесів та покращенню комунікації зі стейкхолдерами [2]. З іншого боку, акцентується увага на потребі врахування цифрових ризиків і забезпечення цифрової стійкості як ключового елементу економічної безпеки МСБ.

Важливий внесок у розвиток теорії стратегічного управління вносить дослідження Бондаренко В. Щодо інтеграції маркетингу та логістики, де визначальною метою вказано максимізацію вигод усіх учасників ланцюга поставок, включаючи споживача, а також пошук максимального поліпшення цього співвідношення порівняно з конкурентами [3]. Це вказує на потреби формування стратегій, що інтегрують операційну ефективність та маркетингову орієнтацію на клієнта.

Питання розробки адаптивних стратегій розвитку МСБ, зокрема таких як стратегія диференціації та фокусування, в умовах цифрової трансформації розглядаються у праці Кириченко О. [4], де обґрунтовується важливість інвестиційно-інноваційного забезпечення для їх впровадження. Це створює підґрунтя для дослідження саме клієнтоорієнтованих стратегій як різновиду адаптивних.

Дослідження Довженко О. та ін. в галузі маркетингу та просування підкреслюють ефективність інноваційних підходів, орієнтованих на персоналізацію маркетингових повідомлень, роботу з лояльністю споживача та активне використання Digital-інструментів [6]. Ковальчук С.В. та Кобець Д.Л. [7] поглиблюють цей напрямок, доводячи, що застосування алгоритмів машинного навчання в маркетинговій стратегії дозволяє не лише прогнозувати споживчу поведінку, але й вибудовувати персоналізовані стратегії, що є технологічною основою сучасної клієнтоорієнтованості.

Системний розвиток цифрової економіки як середовища для бізнесу, включаючи гармонізацію дій уряду та бізнес-структур, аналізується Шевченко І.О. [8], що вказує на важливість зовнішнього регуляторного та інфраструктурного контексту для реалізації бізнес-стратегій.

Окрему увагу Іжевський П. та ін. приділяють практичним аспектам цифровізації МСБ, таким як впровадження цифрових інновацій [11], Андрієвич В. оцінює ефективність цифрової трансформації [12], Чернін О. досліджує вплив бізнес-аналітики на прийняття рішень [13], Вербівська Л. та ін. акцентують увагу на особливостях оподаткування та обліку [14]. Ці роботи розкривають інструментарій, необхідний для оптимізації комерційної та управлінської діяльності.

Крім того, Палей Д. досліджує стратегії антикризового управління в цифровому середовищі [15]; Шпільова В. та ін. [9], Носков О.М. [10]; Квасній Л.Г. та ін. [5] – сучасні підходи до державної підтримки та розвитку МСБ в складних умовах, що формує комплексне розуміння викликів, перед якими стоїть малий бізнес.

Проте, незважаючи на значний масив досліджень, можна виділити невирішені частини загальної проблеми, котрим присвячується ця стаття. Зокрема, недостатньо комплексно досліджено саме механізм формування та реалізації клієнтоорієнтованих стратегій саме для малого бізнесу, що розглядають оптимізацію його комерційної діяльності не як окремі маркетингові чи технологічні заходи, а як цілісну систему стратегічного

управління. Потребують поглибленого аналізу питання синтезу інструментів цифрової економіки, таких як: машинне навчання, бізнес-аналітика, цифрові комунікаційні платформи, з класичними принципами клієнтоорієнтованості для прямої оптимізації бізнес-процесів продажів, обслуговування та формування лояльності. Також недостатньо висвітлено практичні аспекти адаптації таких інтегрованих стратегій з урахуванням обмежених ресурсів МСБ та динаміки споживчої поведінки в цифровому середовищі. Саме цим аспектам, спираючись на згадані фундаментальні дослідження, і присвячується дана робота.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка концептуальних засад формування клієнтоорієнтованих стратегій для оптимізації комерційної діяльності малого бізнесу в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети визначаються наступні **завдання**:

1. Систематизувати теоретичні підходи до сутності клієнтоорієнтованості та стратегічного управління в контексті специфіки малого бізнесу і вимог цифрової економіки.

2. Дослідити вплив інструментів цифрової економіки (зокрема, цифрових комунікацій, аналітики даних, автоматизації) на трансформацію споживчої поведінки та можливості оптимізації комерційних процесів малих підприємств.

3. Розробити структурно-логічну модель формування клієнтоорієнтованої стратегії, що інтегрує компоненти стратегічного управління, оптимізації бізнес-процесів і застосування цифрових інструментів.

4. Запропонувати практичні рекомендації щодо етапів впровадження та ключових параметрів оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій для малого бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі проведеного аналізу та для досягнення поставленої мети було розроблено структуровану модель формування клієнтоорієнтованої стратегії для малого бізнесу в цифровій економіці (Рис. 1).

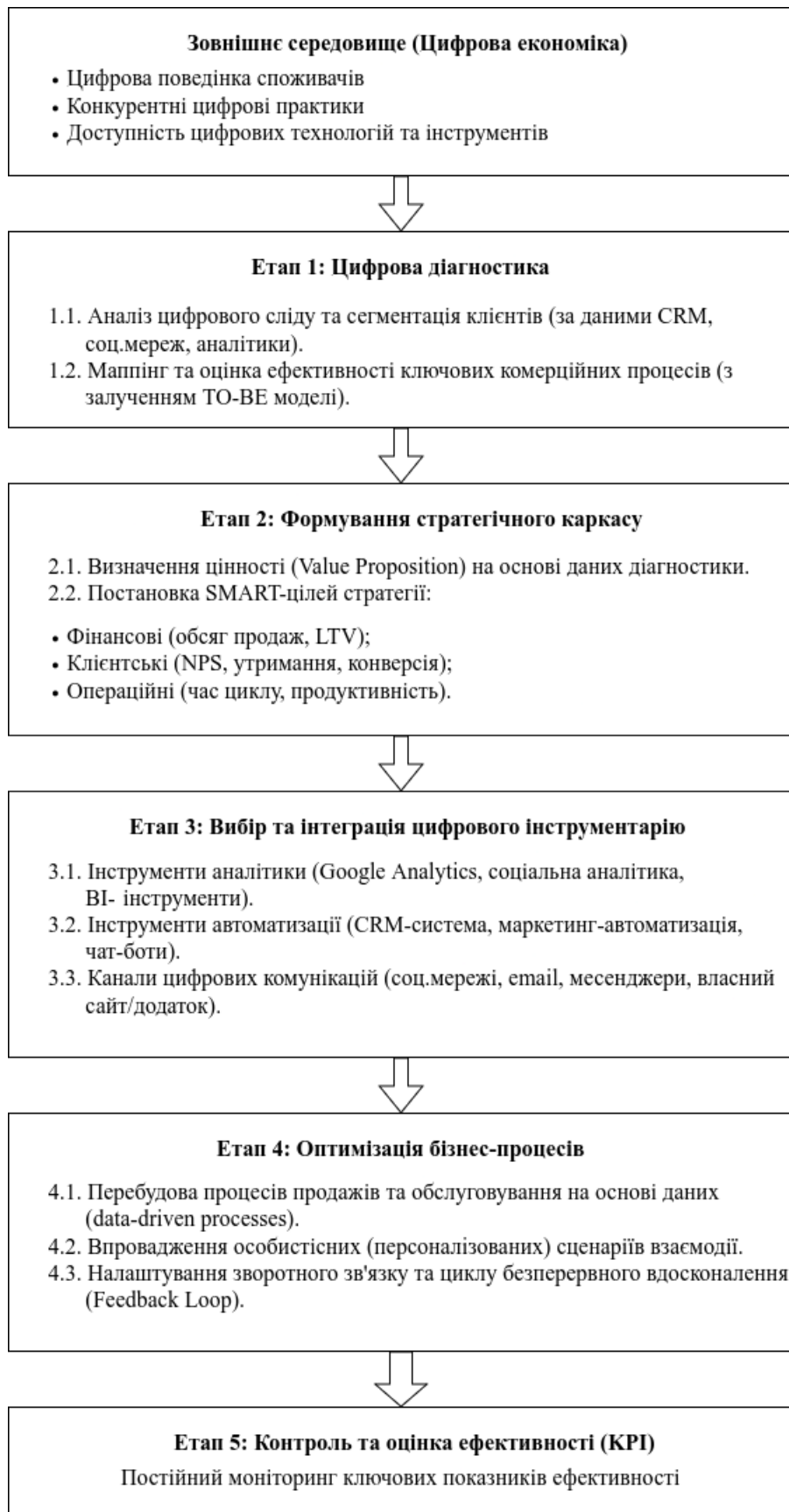


Рис. 1. Модель формування та впровадження клієнтоорієнтованої стратегії для малого бізнесу в умовах цифрової економіки

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-5].

Запропонована модель є циклічною та адаптивною. Вона починається з аналізу зовнішнього цифрового середовища та внутрішніх даних підприємства (Етап 1). На основі цієї діагностики формується стратегічний каркас із чітко визначеними цілями (Етап 2). Подальша реалізація передбачає свідомий відбір і налаштування цифрових інструментів під конкретні задачі стратегії (Етап 3), що дозволяє перепроєктувати комерційні процеси (Етап 4). Замикає цикл система контролю на основі KPI, дані з якої знову потрапляють на вхід для корекції стратегії, формуючи петлю безперервного вдосконалення.

Основним етапом є оцінка ефективності та розрахунок інвестиційної доцільності впровадження стратегії. Для малого бізнесу вирішальним часто є не абстрактний зріст охоплень, а конкретна фінансова віддача. Запропонуємо спрощену модель оцінки, засновану на розрахунку Життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, LTV) та її співвідношення з витратами на залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC).

Розрахунок базового LTV для малого бізнесу (онлайн-магазин) можна представити у таблиці 1.

Таблиця 1. Приклад розрахунку життєвої цінності клієнта (LTV) для малого бізнесу

Показник	Позначення	Значення (приклад)	Метод розрахунку або примітка
Середній чек	A	1 500 грн	Загальна виручка / кількість замовлень
Середня кількість замовлень на клієнта за рік	F	2	Загальна кількість замовлень / унікальних клієнтів
Середня норма валового прибутку	M	35%	(Виручка - Собівартість) / Виручка
Середній термін утримання клієнта	T	3 роки	На основі аналізу історії клієнтів або аналогів
Витрати на залучення клієнта (CAC)	CAC	600 грн	Маркетинговий бюджет / кількість нових клієнтів
LTV	LTV	3 150 грн.	$LTV = A \cdot F \cdot M \cdot T$ $1500 \cdot 2 \cdot 0.35 \cdot 3 = 3150$
Співвідношення LTV:CAC	LTV:CAC	5.25	LTV / CAC $3150 / 600 = 5.25$

Джерело: сформовано на основі [6-10]

Розрахунок демонструє, що кожен залучений клієнт протягом свого “життєвого циклу” приносить підприємству валовий прибуток в середньому 3 150 грн, тоді як витрати на його залучення становлять 600 грн. Співвідношення $LTV:CAC > 3$ вважається хорошим показником. У нашому прикладі воно становить 5.25, що вказує на ефективність залучених клієнтів.

Клієнтоорієнтована стратегія в цифровій економіці має бути спрямована саме на оптимізацію показників, що входять у цю модель. Зростання LTV досягається не просто за рахунок збільшення середнього чека (A), а перш за все за рахунок:

- збільшення частоти покупок (F) через персоналізовані пропозиції та програми лояльності, побудовані на даних;
- подовження терміну життєвого циклу (T) через якісне обслуговування, проактивну комунікацію та вирішення проблем на основі зворотного зв'язку з цифрових каналів;
- покращення маржинальності (M) за рахунок оптимізації логістичних та операційних процесів через цифровізацію.

Водночас, застосування цифрової аналітики та точно налаштованих кампаній дозволяє контролювати та оптимізувати CAC, залучаючи більш якісних та лояльних клієнтів.

Ефективність оптимізації бізнес-процесів на основі даних можна проілюструвати на прикладі впровадження CRM-системи та автоматизації зворотного зв'язку. На Рис. 2 показано, як трансформується процес обробки клієнтських запитів.

Впровадження інтегрованого підходу не лише прискорює процес, але й накопичує дані для аналітики. Автоматична класифікація знижує навантаження на персонал, доступ до історії клієнта підвищує якість обслуговування, а автоматичний збір NPS замикає петлю зворотного зв'язку, надаючи керівництву дані для подальшого вдосконалення стратегії та процесів. Це є практичною

реалізацією ідеї синергії маркетингу та логістики (операцій) в цифровому вимірі, спрямованої на максимізацію цінності для клієнта.

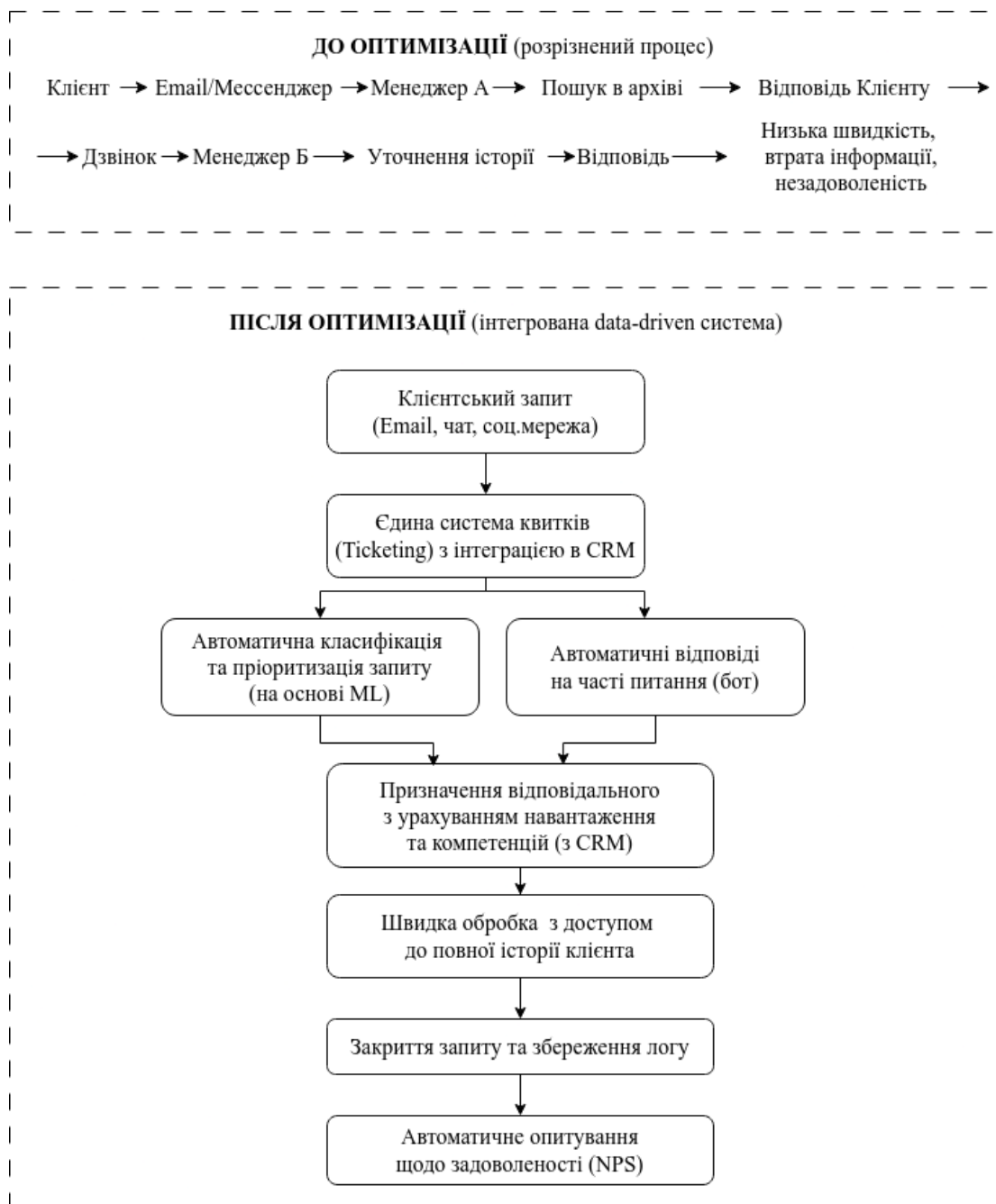


Рис. 2. Оптимізація процесу обробки клієнтських запитів за допомогою цифрових інструментів

Джерело: сформовано на основі [11-15]

Отже, отримані результати демонструють, що клієнтоорієнтована стратегія в умовах цифрової економіки є не маркетинговою тактикою, а комплексною системою стратегічного управління. Її основу становить data-driven підхід, що поєднує цифрову діагностику, цілеспрямований відбір

інструментів, оптимізацію процесів та постійну оцінку через призму фінансових і клієнтських KPI, адаптованих для ресурсних можливостей малого бізнесу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На основі проведеного дослідження та розробленої моделі сформовано низку ключових висновків:

1. Клієнтоорієнтована стратегія для малого бізнесу в умовах цифрової економіки є не окремим маркетинговим інструментом, а цілісною системою стратегічного управління. Її ефективність безпосередньо залежить від здатності підприємства інтегрувати аналіз цифрової поведінки споживачів, оптимізацію внутрішніх комерційних процесів та свідомий відбір технологічних рішень в єдиний цикл планування та контролю.

2. Фундаментом для розробки такої стратегії має слугувати комплексна data-driven діагностика, що включає цифрову сегментацію клієнтської бази, мапінг ключових процесів та оцінку фінансових показників ефективності взаємовідносин (LTV, SAC). Саме кількісні показники дозволяють малому бізнесу обґрунтовано розставляти пріоритети та оцінювати віддачу від обмежених ресурсів.

3. Запропонована модель з п'ятьма взаємопов'язаними етапами (Діагностика – Стратегічний каркас – Інструментарій – Оптимізація процесів – Контроль KPI) забезпечує системний підхід до трансформації комерційної діяльності. Критично важливим є замикання циклу через механізми зворотного зв'язку, що перетворює стратегію на адаптивну та живу, здатну до швидкої корекції.

4. Оптимізація бізнес-процесів на основі клієнтських даних є основним джерелом створення конкурентної переваги. Впровадження інтегрованих рішень, таких як CRM-системи з елементами автоматизації обробки запитів та аналітики, дозволяє одночасно підвищити ефективність операцій, якість обслуговування та глибину розуміння потреб клієнтів, що безпосередньо впливає на зростання життєвої цінності клієнта (LTV).

5. Для практичної реалізації необхідний поетапний підхід, який враховує ресурсні обмеження малого підприємства. Початковим кроком має стати не масова закупівля дорогого програмного забезпечення, а аудит наявних даних, чітка постановка цілей та поступова інтеграція найбільш критичних цифрових інструментів в існуючі процеси.

Перспективи подальших досліджень знаходяться в поглибленні та конкретизації окремих аспектів запропонованої моделі:

1. Розробка детальних методик оцінки цифрової зрілості малих підприємств та їх готовності до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій.
2. Дослідження ефективності конкретних комбінацій цифрових інструментів (наприклад, зв'язок між використанням певних ВІ-рішень, показником NPS та рентабельністю) для різних типів малого бізнесу (торгівля, послуги, виробництво).
3. Аналіз впливу штучного інтелекту та машинного навчання на персоналізацію комерційних пропозицій та автоматизацію процесів у контексті обмежених бюджетів МСП.
4. Формування практичних рекомендацій щодо подолання організаційних та кадрових бар'єрів для цифрової трансформації в малому бізнесі, зокрема розвитку необхідних компетенцій серед власників та співробітників.

Подальші наукові пошуки в цьому напрямку сприятимуть формуванню практично орієнтованого інструментарію, що дозволить українському малому бізнесу не лише адаптуватися до вимог цифрової економіки, але й активно використовувати її механізми для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Література

1. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Шлях до цифрової економіки: основні аспекти та виклики для бізнесу [*Електронний ресурс*]. Збірник наукових праць

ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 2(55). С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-2>

2. Фролова Н. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні [*Електронний ресурс*]. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286692>

3. Бондаренко В. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 3. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>

4. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації [*Електронний ресурс*]. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 94–101. DOI: [10.31732/2663-2209-2023-72-94-101](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101)

5. Квасній Л. Г., Оліховська М. В., Міга В. К., Пецух А. О. Стратегії стимулювання інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів [*Електронний ресурс*]. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2025. Вип. 3(79). С. 206–213. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-25>

6. Довженко О., Петрова І., Белова О. Інноваційні стратегії просування малого бізнесу [*Електронний ресурс*]. Grail of Science. 2025. № 55. С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.008>

7. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 75. С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-10>

8. Шевченко І. О. Стратегія розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації [*Електронний ресурс*]. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 6(11). С. 79–86. DOI: [10.30857/2786-5398.2022.6.7](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.7)

9. Шпільова В., Білик В., Куценко Б. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки [*Електронний*

ресурс]. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 362–366. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(48\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(48))

10. Носков О. М. Публічне управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану та відбудови України [*Електронний ресурс*]. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 3. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.1>

11. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу [*Електронний ресурс*]. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

12. Андрієвич В. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу підприємств малого бізнесу та його цифрової трансформації [*Електронний ресурс*]. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>

13. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України [*Електронний ресурс*]. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>

14. Вербівська Л., Крючкова Н., Мельниченко Р., Бак Н., Якушко І. Стратегія оподаткування діяльності малого бізнесу в контексті діджиталізації [*Електронний ресурс*]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Т. 4, № 51. С. 66–79. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4119>

15. Палей Д. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації [*Електронний ресурс*]. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 1(115). С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>

References

1. Yeremenko, D. V., & Yeremenko, L. V. (2025), “The path to the digital economy: main aspects and challenges for business”, *Zbirnyk naukovykh prats*

TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky), vol. 2(55), pp. 15–20.
<https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-2>

2. Frolova, N. (2022), “Formation of the strategy for ensuring economic security of small and medium-sized businesses in Ukraine”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. <https://doi.org/10.18664/btie.80.286692>

3. Bondarenko, V. (2023), “Marketing and logistics management of entrepreneurial structures”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. (3), pp. 52–58. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>

4. Kyrychenko, O. (2023), “Management of investment and innovation support for the implementation of adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises in the context of digital transformation”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 4(72), pp. 94–101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>

5. Kvasnii, L. G., Olikhovska, M. V., Miha, V. K., & Petsukh, A. O. (2025), “Strategies for stimulating the investment activity of small and medium-sized enterprises in the context of European integration challenges”, *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 3(79), pp. 206–213. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-25>

6. Dovzhenko, O., Petrova, I., & Bielova, O. (2025), “Innovative promotion strategies for small business”, *Grail of Science*, vol. (55), pp. 88–97. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.008>

7. Kovalchuk, S. V., & Kobets, D. L. (2024), “Application of machine learning algorithms in the marketing strategy of an enterprise in the digital economy”, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 75, pp. 74–80. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-10>

8. Shevchenko, I. O. (2022), “Strategy for the development of the digital economy in the context of globalization”, *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 6(11), pp. 79–86. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.7>

9. Shpilova, V., Bilyk, V., & Kutsenko, B. (2025), “Modern approaches to the development of small business in Ukraine: challenges, trends and support tools”,

Development Service Industry Management, vol. (2), pp. 362–366.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(48\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(48))

10. Noskov, O. M. (2025), “Public management of innovative development of small and medium-sized businesses under martial law and Ukraine's recovery”, *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, vol. (3), pp. 3–8.
<https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.1>

11. Izhevskiy, P., Samarycheva, T., & Kudelskyi, V. (2024), “Digital innovations in the development of small business”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

12. Andriievych, V. (2025), “Methodological approaches to assessing the effectiveness of the development of the economic potential of small businesses and their digital transformation”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. (3), pp. 87–97. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>

13. Chernin, O. (2025), “The impact of business analytics tools on the development of Ukraine's digital economy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>

14. Verbivska, L., Kriuchkova, N., Melnychenko, R., Bak, N., & Yakushko, I. (2023), “Taxation strategy for small business activities in the context of digitalization”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4(51), pp. 66–79. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4119>

15. Palei, D. (2025), “Innovative anti-crisis management strategies in the context of digital transformation”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 1(115), pp. 100–107. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.