

*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. 2026. № 1. ISSN 2307-2105*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.97>

УДК 336.34-08

О. А. Сметанюк,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5207-6451>*

Д. О. Цісар,

*аспірант кафедри менеджменту,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1705-4120>*

**СТРУКТУРНО-ЕКОНОМІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ
РІЗНИХ РОЗМІРІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ТА
УПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ В УКРАЇНІ**

O. Smetaniuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, Marketing and Economics,
Vinnytsia National Technical University*

D. Tsisar,

*Postgraduate student of the Department of Management, Marketing and
Economics,
Vinnytsia National Technical University*

**STRUCTURAL AND ECONOMIC CHARACTERISTICS OF
ENTERPRISES OF DIFFERENT SIZES IN THE CONTEXT OF THE
FORMATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGIES IN
UKRAINE**

Актуальність дослідження структурно-економічних характеристик підприємств різних розмірів у контексті формування та впровадження цифрових стратегій зумовлена глибокими трансформаціями сучасної економіки, що супроводжуються прискореною цифровізацією, зміною моделей створення доданої вартості та зростанням ролі нематеріальних активів. Підприємства в Україні функціонують у середовищі, де традиційні фактори конкурентоспроможності дедалі частіше доповнюються цифровими технологіями, даними та інноваційними управлінськими рішеннями. За цих умов стратегічне управління потребує переосмислення, а цифрова стратегія перетворюється на ключовий інструмент забезпечення адаптивності, ефективності та довгострокового розвитку підприємств незалежно від масштабів їх діяльності.

У роботі висвітлено теоретичні та практичні засади формування цифрових стратегій підприємств у системі стратегічного управління з урахуванням структурних відмінностей між великими, середніми, малими та мікропідприємствами. Акцент зроблено на тому, що цифрова стратегія не може розглядатися як універсальне рішення, оскільки її зміст, глибина та інструментарій залежать від ресурсного потенціалу, організаційної структури, рівня управлінської зрілості та позиції підприємства на ринку.

Методологічною основою дослідження є системний і структурний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняльний і статистичний аналіз. Інформаційну базу становлять офіційні статистичні дані щодо кількості підприємств, зайнятості та обсягів реалізованої продукції в Україні за 2015–2023 рр., а також наукові праці вітчизняних дослідників у сфері стратегічного управління та цифрової економіки.

Доведено, що за умов скорочення чисельності зайнятих працівників спостерігається зростання обсягів реалізованої продукції, що свідчить про підвищення продуктивності та зміну організаційно-технологічних моделей діяльності. Такі тенденції формують об'єктивні передумови для активізації впровадження цифрових стратегій як інструменту оптимізації ресурсів, підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності диференційованого підходу до формування цифрових стратегій з урахуванням структурно-економічних характеристик підприємств різних

розмірів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення цифрових стратегій підприємств, удосконалення системи стратегічного управління та формування державної політики стимулювання цифрової трансформації бізнесу в Україні.

The relevance of studying the structural and economic characteristics of enterprises of different sizes in the context of the formation and implementation of digital strategies is driven by profound transformations in the modern economy, accompanied by accelerated digitalization, changes in value creation models, and the growing role of intangible assets. Enterprises in Ukraine operate in an environment where traditional factors of competitiveness are increasingly complemented by digital technologies, data, and innovative managerial solutions. Under these conditions, strategic management requires rethinking, while digital strategy is transforming into a key instrument for ensuring adaptability, efficiency, and the long-term development of enterprises regardless of their scale of activity.

The paper highlights the theoretical and practical foundations for the formation of enterprise digital strategies within the system of strategic management, taking into account structural differences between large, medium-sized, small, and micro-enterprises. Emphasis is placed on the fact that a digital strategy cannot be considered a universal solution, since its content, depth, and toolkit depend on resource potential, organizational structure, the level of managerial maturity, and the market position of an enterprise.

The methodological framework of the study is based on systemic and structural approaches, methods of analysis and synthesis, comparative analysis, and statistical methods. The information base includes official statistical data on the number of enterprises, employment, and volumes of sold products in Ukraine for 2015–2023, as well as scholarly works by domestic researchers in the fields of strategic management and the digital economy.

It is demonstrated that, under conditions of declining employment, an increase in the volume of sold products is observed, indicating higher productivity and changes in organizational and technological models of operation. Such trends form objective prerequisites for intensifying the implementation of digital strategies as instruments for resource optimization, improving management efficiency, and strengthening the competitive positions of enterprises.

The scientific novelty of the study lies in substantiating the need for a differentiated approach to the formation of digital strategies, taking into account the structural and economic characteristics of enterprises of different sizes. The practical significance of the obtained results consists in the possibility of their application in developing enterprise digital strategies, improving strategic management systems, and shaping public policy aimed at stimulating the digital transformation of business in Ukraine.

Ключові слова: *цифрова стратегія, стратегічне управління, цифровізація економіки, підприємства різних розмірів, структурно-економічні характеристики, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.*

Keywords: *digital strategy, strategic management, digitalization of the economy, enterprises of different sizes, structural and economic characteristics, digital transformation, competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими структурними зрушеннями, зростанням ролі цифрових технологій та трансформацією традиційних моделей ведення бізнесу. За цих умов цифровізація перестає бути локальним інструментом підвищення операційної ефективності й набуває ознак системного чинника довгострокового розвитку підприємств. Водночас процеси формування та впровадження цифрових стратегій відбуваються нерівномірно, що зумовлено значними відмінностями між підприємствами різних розмірів за ресурсним потенціалом, організаційною структурою, рівнем управлінської зрілості та здатністю до інновацій. Це створює проблему узгодження стратегічних цілей цифрової трансформації з реальними структурно-економічними характеристиками підприємств, що обмежує ефективність управлінських рішень і знижує віддачу від інвестицій у цифрові рішення.

Зазначена проблематика безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з розробленням теоретичних підходів до обґрунтування цифрових стратегій у системі стратегічного управління, удосконаленням методів оцінювання їх впливу на економічні результати діяльності підприємств та формуванням диференційованих моделей цифрової трансформації для різних груп суб'єктів господарювання. У практичному вимірі вирішення цієї проблеми сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, зростанню продуктивності та конкурентоспроможності, а також забезпеченню більш ефективного використання цифрових технологій як інструменту структурного оновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління та формування цифрових стратегій підприємств у наукових працях вітчизняних дослідників розглядається комплексно та охоплює як теоретичні, так і прикладні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Зокрема, у працях Д. Куліша [1], С. Довбні та Р. Пономаренка [2], В. Бугайчука, Є. Кривульського та К. Глюзи [3] проаналізовано сучасні підходи до стратегічного планування підприємств в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища.

Питання стратегічного управління в умовах цифрової економіки та формування конкурентних переваг на основі цифрових технологій висвітлено у дослідженнях Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберди [4], а також І. Токмакової [12]. Особливості розроблення стратегій цифрової трансформації та діджиталізації бізнес-процесів підприємств розглянуто у працях М. Солос та О. Сметанюка [5;8], О. Тімінського, О. Войтенка та І. Райчука [10], В. Ткачука, С. Обіхода та Н. Зіміної [11]. Значна увага цифровізації малого та середнього бізнесу, використанню цифрових платформ і аналітичних технологій приділена у працях І. Струтинської [6], Л. Боденчук і І. Ліганенко [7], а також І. Струтинської та Л. Дмитроци [9].

Незважаючи на ґрунтовність зазначених досліджень, питання узгодження структурно-економічних характеристик підприємств різних розмірів із підходами до формування та впровадження цифрових стратегій в Україні залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження структурно-економічних характеристик підприємств різних розмірів в Україні у контексті формування та впровадження цифрових стратегій.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань: узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності цифрової стратегії підприємства в системі стратегічного управління; проаналізувати динаміку та структуру підприємницького сектору України за розмірами підприємств; оцінити основні показники діяльності великих, середніх, малих і мікропідприємств з позицій їх потенціалу цифрової трансформації; виявити взаємозв'язок між масштабом діяльності підприємств і особливостями формування цифрових стратегій; обґрунтувати доцільність диференційованого підходу до впровадження цифрових стратегій з урахуванням структурно-економічних відмінностей суб'єктів господарювання в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та прискореної цифровізації економіки, стратегічне управління підприємствами набуває особливої значущості для забезпечення їх адаптивності та довгострокового розвитку. Формування цифрової стратегії перестає бути допоміжним елементом управління і трансформується у ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств різних розмірів.

Сучасне трактування стратегії підприємства ґрунтується на інтеграції планового та векторного підходів і передбачає їх комплексне застосування з урахуванням специфіки умов функціонування підприємства. Такий

інтегративний підхід, що поєднує елементи обох концепцій, у наукових дослідженнях визначається як «стратегія як синергія» [6;9;11].

Як зазначає Д. Куліш, практично кожного разу, коли вживається слово «стратегія», воно поєднується з певною формою слова «план», як у процесі «стратегічного планування» або «стратегічного плану», що виникає в результаті. Тонкий перехід від стратегії до планування відбувається тому, що планування є цілком здійсненою та зручною вправою [1, с. 143].

С. Довбня, Р. Пономаренко констатують, що в процесі стратегічного планування для обґрунтування управлінських рішень створюється система стратегічних орієнтирів та «обмежувачів» поведінки, яка дозволяє звузити альтернативність, забезпечити її спрямованість, сфокусованість на досягнення цільового результату у довгостроковій перспективі [2].

Як стверджують В. Бугайчук, Є. Кривульський, К. Глюза, кожне підприємство має свою унікальну природу, тому стратегія його розвитку залежить від різних факторів, таких як галузь, динаміка досягнутих показників, потенціал, позиція на ринку, поведінка конкурентів, уподобання споживачів та інші [3, с.56]. Багато вітчизняних підприємств раніше працювали у реактивному режимі, не враховуючи зовнішні фактори і покладаючись на внутрішні показники для прогнозування майбутніх результатів. Однак після вторгнення росії до України вони швидко переорієнтували управління на умови невизначеності і критичності, шукаючи способи розвитку, які забезпечать їм переваги над конкурентами у довгостроковій перспективі [3].

Розробка ефективної стратегії є ключовим аспектом для успішного розвитку підприємства [8;10]. Ця стратегія повинна враховувати особливості його функціонування, галузеву приналежність, конкурентне ринкове середовище, розвиток інформаційних технологій і зростаючі вимоги споживачів до якості продукції [12, с.285].

Мета ефективної стратегії – досягнення ключових цілей та реалізація стратегічних планів. Ефективна стратегія розвитку повинна спрямовуватися

на збільшення ринкової вартості через ефективне управління, збільшення прибутковості завдяки фінансовій стабільності і забезпеченню конкурентних переваг підприємства [4, с.51].

Стратегічне планування в умовах цифровізації формує систему орієнтирів і управлінських обмежень, що сприяє зниженню невизначеності рішень і концентрації зусиль на досягненні довгострокових результатів [7, с. 5]. Водночас зміст і глибина цифрової стратегії істотно відрізняються залежно від розміру підприємства, його галузевої належності, рівня ресурсного та управлінського потенціалу.

Відповідно до чинного законодавства України всі підприємства класифікуються за розміром на чотири основні групи: великі, середні, малі та мікропідприємства. Порядок такого поділу визначається нормативно-правовими актами, зокрема положеннями частини другої статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», якими встановлено критерії віднесення суб'єктів господарювання до відповідних категорій за кількісними та фінансово-економічними показниками [15]. Класифікація здійснюється на основі даних попереднього звітного року, а грошові показники, визначені в євро, перераховуються в національну валюту за офіційним курсом Національного банку України на дату проведення аналізу.

До великих підприємств належать компанії, що характеризуються значними масштабами діяльності, високими обсягами річного обороту та чисельністю персоналу. Згідно із законодавчо встановленими критеріями, до цієї групи відносяться суб'єкти господарювання, у яких середня кількість працівників перевищує 250 осіб, балансова вартість активів становить понад 20 млн євро, а чистий річний дохід – не менше 40 млн євро. Середні підприємства охоплюють комерційні структури, які за своїми параметрами не відповідають критеріям малих або великих підприємств. Для них характерна чисельність працівників у межах від 50 до 250 осіб, обсяг чистого доходу від 8 до 40 млн євро та балансова вартість активів від 4 до 20 млн

євро, що визначає їх проміжне положення у структурі національної економіки.

Малі та мікропідприємства формують найбільш чисельний сегмент підприємницького середовища та відіграють важливу роль у забезпеченні гнучкості й адаптивності економіки [9, с.71]. Малими визнаються підприємства, у яких чистий річний дохід перебуває в межах від 700 тис. до 8 млн євро, чисельність працівників становить від 10 до 50 осіб, а балансова вартість активів коливається від 350 тис. до 4 млн євро; при цьому для віднесення до цієї категорії необхідно відповідати щонайменше двом із трьох установлених критеріїв. Мікропідприємства характеризуються найменшими масштабами діяльності: середня кількість працівників у них не перевищує 10 осіб, річний дохід становить до 700 тис. євро, а балансова вартість активів – не більше 350 тис. євро. При цьому під час класифікації підприємств за розміром не враховуються ні галузева належність, ні форма власності, що забезпечує універсальність і ревелантність критеріїв, що застосовуються.

З метою обґрунтування передумов упровадження цифрових стратегій у вітчизняному бізнес-середовищі доцільно насамперед здійснити аналіз кількості діючих підприємств в Україні за їх розмірами, що дає змогу оцінити структурні пропорції та потенціал цифрової трансформації різних груп суб'єктів господарювання (табл. 1).

Таблиця 1. Аналіз кількості діючих підприємств в Україні за їх розмірами у 2015-2023 рр.

Рік	Усього підприємств	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	Мікропідприємства
2015	343440	423	15203	327814	284241
2016	306369	383	14832	291154	247695
2017	338256	399	14937	322920	278102
2018	355877	446	16057	339374	292772
2019	380597	518	17751	362328	313380
2020	373816	512	17604	355700	307865
2021	370834	610	17502	352722	304650
2022	261924	494	14783	246647	206213
2023	307852	512	14070	293270	254982

Джерело: сформовано на основі [13].

Як бачимо із табл. 1, у останні роки відбулася істотна трансформація структури підприємницького сектору України, що безпосередньо впливає на потенціал упровадження цифрових стратегій. Так, упродовж 2015–2019 рр. спостерігалася стійка тенденція до зростання загальної кількості підприємств – з 343,4 тис. до 380,6 тис., що відбувалося насамперед за рахунок малих і мікропідприємств, частка яких стабільно домінує у структурі бізнесу. Кількість великих підприємств у цей період залишалася незначною, однак демонструвала помірне зростання, що відображає обмежену концентрацію виробничого та інноваційного потенціалу.

У 2020–2021 рр. зафіксовано незначне скорочення загальної кількості підприємств при одночасному збільшенні кількості великих компаній, що може свідчити про структурну концентрацію та перерозподіл ресурсів. Різке зменшення кількості підприємств у 2022 р. змінилося частковим відновленням у 2023 р., однак структура залишається орієнтованою переважно на малі та мікропідприємства, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування й упровадження цифрових стратегій з урахуванням ресурсних обмежень та масштабів діяльності різних груп суб'єктів господарювання.

Дослідження показників діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва в Україні за період з 2015 по 2023 рр. виконаємо у табл. 2.

Аналіз показників зайнятості, наведених у табл. 2, засвідчує суттєві структурні зміни у використанні трудового потенціалу суб'єктів підприємництва різних розмірів у 2015–2023 рр. Упродовж 2015–2021 рр. загальна кількість зайнятих і найманих працівників залишалася відносно стабільною з помірною тенденцією до зростання, що було зумовлено насамперед розширенням зайнятості на середніх і малих підприємствах. Середні підприємства протягом усього періоду акумулювали найбільшу частку зайнятих, підтверджуючи свою ключову роль у формуванні ринку

праці. Водночас у 2022–2023 рр. зафіксовано різке скорочення чисельності як зайнятих, так і найманих працівників у всіх групах підприємств.

Таблиця 2. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва в Україні

Рік	Усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	Мікропідприємства
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб					
2015	5889,7	1708,6	2604,7	1576,4	691,4
2016	5801,1	1586,6	2622,8	1591,7	642,7
2017	5812,9	1560,9	2593,1	1658,9	714,6
2018	5959,5	1574,3	2744,2	1641,0	704,3
2019	6407,5	1608,3	3052,6	1746,6	778,3
2020	6366,1	1574,6	3088,4	1703,1	721,7
2021	6391,7	1648,7	2967,8	1775,2	777,1
2022	5382,4	1369,9	2582,8	1429,7	583,6
2023	5052,3	1324,1	2336,3	1391,9	609,7
Кількість найманих працівників, тис. осіб					
2015	5778,1	1708,6	2603,2	1466,3	587,8
2016	5713,9	1586,6	2621,4	1505,9	565,2
2017	5714,6	1560,9	2591,3	1562,4	625,4
2018	5870,6	1574,3	2742,5	1553,8	623,0
2019	6241,9	1608,3	3050,3	1583,3	626,3
2020	6288,4	1574,6	3086,9	1626,9	650,9
2021	6289,7	1648,7	2966,5	1674,5	681,0
2022	5335,1	1369,9	2581,5	1383,7	541,9
2023	4970,4	1324,1	2335,3	1311,0	533,5
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн					
2015	5159067,1	2053189,5	2168764,8	937112,8	307450,0
2016	6237535,2	2391454,3	2668695,7	1177385,2	361784,0
2017	7707935,2	2929516,6	3296417,9	1482000,7	497777,1
2018	9206049,5	3515839,5	3924059,6	1766150,4	599625,6
2019	9639730,6	3631415,3	4168439,4	1839875,9	612370,4
2020	10049870,8	3626388,0	4359362,1	2064120,7	704885,6
2021	13616793,2	5140366,8	5900055,0	2576371,4	862346,3
2022	11033018,1	4024267,1	4906839,0	2101912,0	672875,8
2023	13456367,0	4796986,4	5990514,3	2668866,3	872356,5

Джерело: сформовано на основі [14].

Порівняно з 2015 р. у 2023 р. загальна чисельність зайнятих зменшилася до 85,78 %, а найманих працівників – до 86,02 %, при цьому найбільш відчутне скорочення спостерігалось на великих підприємствах – до 77,5 %. Це свідчить про нерівномірність адаптації різних груп підприємств до

змін умов функціонування та трансформацію моделей використання трудових ресурсів.

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) демонструє протилежну тенденцію – суттєве зростання економічних результатів діяльності підприємств при одночасному скороченні зайнятості. У 2023 р. загальний обсяг реалізації перевищив рівень 2015 р. більш ніж у 2,6 раза, причому найвищі темпи зростання зафіксовано у малих і мікропідприємств – 284,80 % та 283,74 % відповідно, а також у середніх підприємств – 276,22 %. Навіть у порівнянні з 2021 р. обсяги реалізації у 2023 р. практично відновилися або перевищили докризовий рівень у більшості груп, за винятком великих підприємств.

Отримані результати свідчать, що структурно-економічні зрушення у підприємницькому секторі України супроводжуються зміною співвідношення між трудовими ресурсами та результативністю діяльності, що формує об'єктивні передумови для переосмислення підходів до стратегічного управління. Зростання обсягів реалізованої продукції за умов скорочення зайнятості вказує на підвищення ролі нематеріальних факторів розвитку – технологій, організаційних інновацій, управлінських рішень і цифрових інструментів. Водночас домінування малих і мікропідприємств у структурі бізнесу зумовлює потребу у гнучких, масштабованих та економічно доступних цифрових стратегіях, тоді як для середніх і великих підприємств актуалізується завдання системної цифрової трансформації, інтеграції даних, автоматизації процесів та використання цифрових платформ як джерела стійких конкурентних переваг.

У цьому контексті впровадження цифрових стратегій в Україні доцільно розглядати не як універсальну модель, а як багаторівневий процес, диференційований за розміром підприємства, ресурсним потенціалом і стратегічними цілями розвитку. Цифрова стратегія має виконувати функцію інтеграційного елемента, що поєднує стратегічне планування, організаційні зміни та технологічні рішення в єдину логіку розвитку підприємства. Саме

така узгодженість дозволяє трансформувати структурні обмеження у джерела зростання, підвищити продуктивність та забезпечити адаптацію підприємств до динамічних умов господарювання, формуючи основу для подальшого розвитку цифрової економіки України.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Упровадження цифрових стратегій підприємств різних розмірів в Україні набуває стратегічного значення в умовах трансформації економічної структури, зміни моделей зайнятості та зростання ролі нематеріальних факторів розвитку. Результати дослідження підтверджують, що цифрова стратегія перестає бути виключно технологічним інструментом і трансформується у комплексний елемент стратегічного управління, який поєднує планування, організаційні зміни та використання цифрових рішень. Встановлено, що домінування малих і мікропідприємств у структурі вітчизняного бізнесу, разом із концентрацією фінансово-економічних результатів у середніх і великих компаніях, зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування цифрових стратегій. Такі стратегії мають враховувати масштаб діяльності, ресурсний потенціал, управлінську зрілість і здатність підприємств до інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язані з поглибленням досліджень галузевої специфіки цифрових стратегій, оцінюванням їх впливу на ефективність використання трудових і фінансових ресурсів, а також на формування доданої вартості в різних сегментах економіки. Доцільним є розвиток методичних підходів до вимірювання рівня цифрової зрілості підприємств і розроблення практичних моделей інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного управління. Подальші дослідження мають також враховувати інституційні та регуляторні умови цифрової трансформації в Україні, що дозволить сформувати більш гнучкі й адаптивні

цифрові стратегії, орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємств і підвищення стійкості національної економіки.

Література

1. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2022. № 6, ч. 2. С. 142-150. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Довбня С., Пономаренко Р. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2> (дата звернення: 12.01.2026).
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 12.01.2026).
4. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 50-71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 12.01.2026).
5. Солос М. Особливості розробки стратегій цифрової трансформації для підвищення ефективності бізнес-процесів комерційних підприємств України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 493-500. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7> (дата звернення: 12.01.2026).
6. Струтинська І. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 57-63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> (дата звернення: 12.01.2026).

7. Боденчук Л., Ліганенко І. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2021. № 1(7). С. 4-13. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/120> (дата звернення: 12.01.2026).
8. Сметанюк О., Цісар Д. Цифрова економіка як фундамент для створення цифрових стратегій підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 68-75. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/278> (дата звернення: 12.01.2026).
9. Струтинська І., Дмитроца Л. Особливості використання технологій Big Data та Business Intelligence малим та середнім бізнесом в Україні. *Матеріали XXI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 16-17 травня 2019 р.)*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 71-72. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28143> (дата звернення: 12.01.2026).
10. Тімінський О., Войтенко О., Райчук І. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38-47. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244820/242616> (дата звернення: 12.01.2026).
11. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 116-122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
12. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2018_64_41 (дата звернення: 12.01.2026).
13. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність України у 2020 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 12.01.2026).

14. Набір відкритих даних «Показники діяльності підприємств». Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/5a32caa9-bcdd-400a-b74b-c49f83948e82/resource/da473e79-a6f1-4c30-886f-af65a8708c8e> (дата звернення: 12.01.2026).

15. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 14.07.2023 р. № 3257-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

References

1. Kulish, D. (2022), “Modern realities of strategic planning of enterprise activity”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 2, pp. 142-150, available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf> (Accessed 12 January 2026).

2. Dovbnia, S. and Ponomarenko, R. (2024), “Development of the functional approach to strategic planning in conditions of increased volatility and risk of the external environment”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>.

3. Buhaichuk, V. Kryvulskyi, Ye. and Hliuza, K. (2023), “Formation of enterprise development strategy under wartime conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.

4. Hrynko, T. Hviniashvili, T. and Kaliberda, M. (2023), “Strategic management of an enterprise in the digital economy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

5. Solos, M. (2024), “Features of developing digital transformation strategies to increase the efficiency of business processes of commercial enterprises in Ukraine”, *Ekonomichniy prostir*, vol. 191, pp. 493-500. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7>.

6. Strutynska, I. (2019), “Small and medium-sized business in the implementation of the concept of digital economy development of Ukraine”, *Stalyi*

rozvytok ekonomiky, vol. 4(45), pp. 57-63, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> (Accessed 12 January 2026).

7. Bodenchuk, L. and Lihanenko, I. (2021), “Small and medium-sized businesses and digital platforms: opportunities and threats”, *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 1(7), pp. 4-13, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/120> (Accessed 12 January 2026).

8. Smetaniuk, O. and Tsisar, D. (2024), “Digital economy as a foundation for creating digital strategies of enterprises”, *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 68-75, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/278> (Accessed 12 January 2026).

9. Strutynska, I. and Dmytrotsa, L. (2019), “Features of using Big Data and Business Intelligence technologies by small and medium-sized businesses in Ukraine”, *Proceedings of the 21st Scientific Conference of Ternopil Ivan Puluj National Technical University*, Ternopil, Ukraine, 16-17 May, pp. 71-72, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28143> (Accessed 12 January 2026).

10. Timinskyi, O. Voitenko, O. and Raichuk, I. (2021), “Analysis of models and methods of digitalization of business processes”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 46, pp. 38-47, available at: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244820/242616> (Accessed 12 January 2026).

11. Tkachuk, V.O. Obikhod, S.V. and Zimina, N.P. (2020), “Digitalization of enterprise business processes in the transition to a digital environment”, *Infrastruktura rynku*, vol. 47, pp. 116-122, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf (Accessed 12 January 2026).

12. Tokmakova, I.V. (2018), “Strategic management of enterprise development in the context of economic digitalization”, *Visnyk ekonomiky*

transportu i promyslovosti, vol. 64, pp. 283-291, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_41 (Accessed 12 January 2026).

13. State Statistics Service of Ukraine (2020), “Foreign economic activity of Ukraine in 2020”, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (Accessed 12 January 2026).

14. Data.gov.ua (2020), “Enterprise performance indicators dataset”, available at: <https://data.gov.ua/dataset/5a32caa9-bcdd-400a-b74b-c49f83948e82/resource/da473e79-a6f1-4c30-886f-af65a8708cce> (Accessed 12 January 2026).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 12 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.