

І. А. Лопашук,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>
А. І. Русінко,
аспірант, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.176

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ГІБРИДНІ МОДЕЛІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

I. Lopashuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business
and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
A. Rusinko,
Postgraduate student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON HYBRID MODELS OF SMALL BUSINESS

У статті досліджується вплив діджитал-трансформацій на формування та розвиток гібридних моделей малого бізнесу. Проаналізовано, як цифрові технології змінюють архітектуру підприємств, трансформують процеси створення цінності, організацію взаємодії з клієнтами, операційні структури та моделі доходів. На основі міжнародних і українських досліджень визначено ключові тенденції переходу від традиційних офлайн-моделей до гібридних систем, що поєднують цифрові та фізичні канали. Стаття пропонує новаторські ідеї для малого бізнесу: модульні мультиканальні сервіси, персоналізовані клієнтські платформи, віртуальні шоуруми, підписні моделі, цифрові партнерські екосистеми та автоматизацію локальних процесів. Окреслено перспективи подальших досліджень, зокрема оцінки ефективності гібридних моделей, інтеграції у глобальні цифрові екосистеми та впливу цифровізації на фінансові показники МСБ.

In the current conditions of rapid digitalization and changes in the external environment, small enterprises face the necessity of adapting to new market challenges. Digital transformation acts as a key factor ensuring flexibility, resilience, and competitiveness for SMEs. Hybrid business models, which combine offline and online channels, have emerged as a response to the need to simultaneously maintain a physical presence and leverage digital capabilities. The relevance of this study lies in the need for a systematic analysis of the digitalization process in small businesses and the development of practical recommendations for implementing innovative business models. The aim of the study is to examine the impact of digital transformations on the architecture and functioning of hybrid models in small businesses and to identify innovative solutions to enhance the efficiency and adaptability of enterprises. The research methods include an analytical review of international and Ukrainian scientific sources, a systems approach to business model analysis, a comparative analysis of digital technology implementation practices, and conceptual modeling of hybrid business models. The study found

that digital transformation changes the architecture of hybrid small business models, affecting value creation, operational processes, and revenue streams. Key innovative approaches were identified, including modular multi-channel services, personalized customer platforms, virtual showrooms, subscription models, digital partner ecosystems, and automation of local processes. It was shown that hybrid models increase SME flexibility and adaptability, enabling rapid responses to market changes and integration into global digital ecosystems. The research systematizes and conceptualizes the impact of digital transformations on hybrid small business models, proposes innovative ideas for developing multi-channel business models, and identifies promising directions for further studies. The results can be utilized by small business entrepreneurs to optimize operations, improve the efficiency of multi-channel services, integrate digital tools into business processes, and develop recommendations for governmental and institutional support of SME digitalization.

Ключові слова: діджитал-трансформація, гібридні моделі, малий бізнес, цифрові технології, бізнес-моделі, інновації, мультиканальні сервіси.

Key words: digital transformation, hybrid models, small business, digital technologies, business models, innovation, multichannel services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний малий бізнес опинився в умовах стрімкої цифровізації та динамічних змін ринкового середовища, що вимагає від суб'єктів підприємництва високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Діджитал-трансформація стає ключовим чинником цих змін, оскільки вона не лише впроваджує технологічні інновації, а й формує нову архітектуру бізнес-моделей, впливаючи на процеси створення цінності, організацію взаємодії з клієнтами, операційні структури та моделі доходів. Гібридні моделі малого бізнесу, що поєднують традиційні офлайн-формати з цифровими каналами, є найбільш адаптивною відповіддю на сучасні виклики. Вони дозволяють підприємствам одночасно зберігати фізичну присутність, розширювати клієнтську базу через онлайн-канали, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність доходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження цифрової трансформації малого бізнесу та формування гібридних бізнес-моделей відображає багатовимірність процесів, що охоплюють як адаптацію підприємств до зовнішніх шоків, так і стратегічне оновлення бізнес-процесів.

Ряд досліджень наголошують на тому, що пандемія COVID-19 стала тригером активної діджиталізації бізнесу, зокрема малого та середнього. У роботах Дубини М. [1], Мащак Н. [2], Жосан Г. [3], а також Пчелинської Г.

та Васильєвої Т. [4] підкреслюється, що криза призвела до масового переходу бізнесу в онлайн-середовище, розвитку електронної комерції та використання цифрових каналів комунікації. Mandviwalla M. та Flanagan R. [5] доповнюють цю думку, зазначаючи, що саме малий бізнес виявився найбільш вразливим, але водночас найбільш гнучким у впровадженні цифрових інновацій.

Також науковці сходяться на думці, що кризи стимулюють перегляд традиційних бізнес-моделей. Тетерін О. та ін. [6] розглядають трансформацію моделей підприємств під впливом кризових явищ та вказують на необхідність формування гнучких стратегій. Аналогічно, Швидка О. та Дзюбенко Л. [7] відзначають, що інноваційні бізнес-моделі малого бізнесу в умовах цифровізації водночас несуть перспективи зростання та ризики, пов'язані з технологічними викликами та нестабільністю ринку.

Юрченко О. [8] пропонує системний підхід до визначення детермінант цифрової трансформації МСП, акцентуючи увагу на поєднанні внутрішніх факторів (готовність керівництва, цифрові компетенції працівників) та зовнішніх стимулів (ринковий попит, державна підтримка). Romero I. та Mammadov H. [9] розглядають цифровізацію МСП як інноваційний процес і підкреслюють її залежність від комплексної взаємодії організаційних, технологічних та інституційних умов.

Таким чином, аналіз джерел дає підстави виокремити ключові напрями досліджень: пандемія та криза як поштовх до цифровізації, що радикально прискорюють перехід бізнесу до онлайн-форматів, змушують підприємства формувати гібридні та інноваційні рішення, а системні детермінанти цифрової трансформації



Рис. 1. Еволюція архітектури гібридних моделей малого бізнесу під впливом діджитал-трансформації

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 6, 7, 9, 13, 14].

включають як внутрішні, так і зовнішні умови розвитку. Це дозволяє стверджувати, що сучасні дослідження зосереджені не лише на описі змін, а й на пошуку стратегічних підходів до впровадження гібридних бізнес-моделей у малому бізнесі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завданнями цього дослідження є аналіз впливу діджитал-трансформацій на гібридні моделі малого бізнесу та визначення новаторських рішень, які можуть бути застосовані для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємницької діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток малого бізнесу відбувається в умовах зростаючого впливу цифрових технологій, що докорінно змінюють способи організації бізнес-процесів, комунікації з клієнтами та побудови конкурентних переваг. Діджитал-трансформація (digital transformation) сьогодні розглядається не лише як технологічне оновлення підприємства, а як комплексний процес стратегічних змін, що охоплює створення нової цінності для споживачів, переосмислення бізнес-моделей та формування нових організаційних практик [5; 10].

Особливої актуальності цей процес набуває для малого і середнього бізнесу (МСБ), які через обме-

женість ресурсів і високу гнучкість часто стають найбільш чутливими до технологічних змін. Як зазначають Mandviwalla M. та Flanagan R., саме МСБ змушений швидко переходити до цифрових каналів продажу та обслуговування клієнтів у кризових умовах пандемії, демонструючи приклад оперативного впровадження гібридних бізнес-моделей [5].

В українському науковому дискурсі діджитал-трансформація також трактується як ключовий чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності малого бізнесу. Зокрема, Юрченко О. визначає її як багатовимірний процес, що залежить від комплексу детермінант — від рівня цифрової грамотності підприємців до доступу до інфраструктури [8]. Швидка О. та Дзюбенко Л. акцентують на тому, що інноваційні бізнес-моделі в умовах цифровізації створюють нові можливості для розвитку підприємництва, але водночас посилюють ризики, пов'язані з фінансовими обмеженнями та кіберзагрозами [7].

Таким чином, дослідження впливу діджитал-трансформацій на гібридні моделі малого бізнесу є актуальним як у світовому, так і в українському контексті. Це зумовлено необхідністю комплексного аналізу того, як цифрові технології змінюють архітектуру бізнес-моделей, які фактори визначають успішність цих трансформацій та які можливості вони відкривають для розвитку підприємництва в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Діджитал-трансформація виступає фундаментом для формування нових бізнес-практик у малому підприємстві. Якщо на початкових етапах цифровізація стосувалася окремих операційних процесів — автоматизації документообігу, впровадження CRM-систем, онлайн-маркетингу, — то подальший розвиток призвів до переосмислення самої логіки створення цінності.

Результатом цього процесу стало поширення гібридних бізнес-моделей, що поєднують традиційні офлайн-формати із цифровими каналами продажів, комунікацій і сервісів. Для малого бізнесу це означає:

- розширення ринків збуту завдяки електронній комерції при збереженні фізичних точок продажу;
- поєднання дистанційних і персональних форм обслуговування клієнтів;
- використання цифрових технологій для гнучкого управління ресурсами та оптимізації витрат.

Дослідження OECD [10] доказує, що саме інтеграція цифрових інструментів у стратегічні активи підприємства створює умови для розвитку змішаних моделей бізнесу, де технології доповнюють, а не замінюють традиційні механізми. Mandviwalla M. та Flanagan R. [5] наголошують, що гібридність бізнес-моделей стала відповіддю МСБ на виклики пандемії, коли необхідно було швидко поєднувати онлайн- та офлайн-канали задля збереження клієнтів. Швидка О. та Дзюбенко Л. підкреслюють, що гібридні бізнес-моделі є результатом діджитал-трансформації, оскільки вони дозволяють малим підприємствам поєднувати інноваційні цифрові практики з традиційними формами взаємодії зі споживачем [7]. Натомість, Юрченко О. зазначає, що перехід до гібридності залежить від рівня цифрової готовності підприємця, доступності інфраструктури та інституційної підтримки [8].

Таким чином, цифрова трансформація не є кінцевою метою, а радше трансформаційним середовищем, яке забезпечує перехід до гібридних моделей — більш стійких, адаптивних і клієнтоорієнтованих. Це дозволяє малому бізнесу одночасно зберігати локальну присутність і використовувати глобальні цифрові можливості.

Діджитал-трансформація не обмежується лише впровадженням окремих цифрових інструментів у діяльність підприємств. Як зазначає Bharadwaj et al. [11], цифрові технології формують нову архітектуру бізнесу, де ключову роль відіграють інтегровані інформаційні потоки, онлайн— і офлайн-канали взаємодії та динамічні бізнес-екосистеми. У цьому контексті Mandviwalla M. та Flanagan R. [5] підкреслюють, що діджитал-трансформація змінює логіку створення цінності, переводячи акцент з продукту чи послуги на досвід клієнта, що отримується через цифрово-фізичну взаємодію.

У дослідженні Li F. [12] наголошується, що гібридні бізнес-моделі стають більш гнучкими завдяки цифровим інструментам, оскільки вони забезпечують швидку адаптацію до змін ринку, автоматизацію ключових процесів та можливість масштабування. Для малого бізнесу це означає перехід від традиційних операцій до побудови мультиканальних екосистем, де інтегруються офлайн-продажі, електронна комерція, цифровий маркетинг та сервіси на основі даних.

Таким чином, цифрові трансформації стають рушієм еволюції архітектури гібридних моделей малого бізнесу, забезпечуючи їхню стійкість, адаптивність та здатність до інновацій (рис. 1).

У процесі діджитал-трансформації архітектура гібридних моделей малого бізнесу зазнає суттєвих змін, які охоплюють ключові елементи функціонування підприємства.

Насамперед трансформується структура створення цінності: якщо раніше вона будувалася переважно на основі традиційної офлайн-моделі — магазину, офісу чи локальної клієнтської бази, то тепер формується багатоканальна система. Онлайн-магазини, маркет-плейси, соціальні мережі та цифровий маркетинг інтегруються з офлайн-продажами, що дозволяє розширювати географію діяльності та залучати нових клієнтів.

Канали взаємодії з клієнтами також змінилися. Якщо у класичній моделі комунікація ґрунтувалася на особистому контакті чи телефонних дзвінках, то сьогодні активно використовуються CRM-системи, чат-боти, онлайн-консультації та мобільні застосунки. При цьому зберігається поєднання з традиційними персональними зустрічами, що забезпечує клієнтові водночас зручність, персоналізацію та доступність сервісів.

Операційна структура малого бізнесу переходить від ручних процесів, зокрема ведення бухгалтерії, обліку товарів чи кадрових рішень, до автоматизації завдяки ERP-системам, хмарним сервісам і аналітиці даних. Це дає можливість інтегрувати цифрові рішення з офлайн-операціями, роблячи бізнес більш гнучким, оптимізованим і менш залежним від людського фактора.

Водночас трансформується і модель доходів. Якщо раніше основним джерелом залишався єдиний канал прямого продажу, то сьогодні активно розвиваються мультиканальні моделі монетизації. Доходи можуть формуватися з онлайн-продажів, підписок, сервісів доставки чи партнерських програм, що знижує залежність підприємства від одного ринку чи формату та підвищує стійкість бізнесу.

Окремої уваги заслуговує і взаємодія з партнерами та екосистемою. У традиційних умовах вона обмежувалася локальними постачальниками та класичними угодами, тоді як у цифровому середовищі малий бізнес отримує доступ до міжнародних постачальників і можливість партнерства через онлайн-платформи. Це посилює інноваційний потенціал підприємства, прискорює адаптацію до ринкових змін та забезпечує інтеграцію в глобальні бізнес-екосистеми.

У такий спосіб діджитал-трансформація формує нову архітектуру гібридних моделей малого бізнесу, де ключовими стають гнучкість, мультиканальність, клієнтоорієнтованість та інтеграція у цифрові екосистеми.

Отже, сучасний малий бізнес перебуває у постійному пошуку гнучких та ефективних моделей, які дозволяють одночасно зберігати стабільність і використовувати нові цифрові можливості. Діджитал-трансформація відкриває підприємцям широкий спектр інструментів для створення інноваційних бізнес-моделей, поєднуючи традиційні офлайн-канали з цифровими сер-

вісами. Це створює умови для формування гібридних моделей, які забезпечують мультиканальну взаємодію з клієнтами, оптимізацію операційних процесів та нові способи монетизації.

Зміна архітектури гібридних моделей під впливом діджитал-трансформації дозволяє виділити кілька ключових напрямів інновацій, які можуть бути застосовані малими підприємствами для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності:

1. Модульні мультиканальні сервіси — створення бізнес-моделі, де клієнт може комбінувати онлайн та офлайн сервіси на власний розсуд. Наприклад, кафе чи магазин можуть пропонувати: замовлення онлайн із самовивозом, доставку кур'єром або дегустацію/консультацію офлайн. Така гнучкість підвищує клієнтську лояльність і дозволяє тестувати нові канали доходу без великих ризиків.

2. Персоналізовані клієнтські платформи — впровадження CRM-систем із аналітикою поведінки клієнтів і рекомендаційними алгоритмами. МСБ можуть пропонувати персоналізовані продукти або сервіси, наприклад: підбір наборів товарів, рекомендації під індивідуальні потреби, спеціальні пропозиції у мобільному застосунку.

3. Віртуальні шоуруми та інтерактивні події — компанії можуть створювати віртуальні простори або AR/VR-досвід для ознайомлення з продуктами онлайн, поєднуючи це з офлайн-презентаціями. Наприклад, невеликий меблевий магазин може дати змогу "ставити" меблі у віртуальну кімнату через мобільний застосунок перед покупкою.

4. Підписні моделі та сервіси за підпискою — перехід від прямого продажу до гібридних підписок: доставка продуктів, ексклюзивний доступ до нових товарів, онлайн-консультації чи навчальні курси. Це дозволяє стабілізувати доходи та знизити залежність від сезонності або локальних ринків.

5. Створення мережі партнерів через цифрові платформи — постачальники, логістика, маркетинг, крос-продажі. Наприклад, невелика крафтова пекарня може інтегруватися з онлайн-магазинами локальних фермерів і спільно пропонувати комбіновані набори.

6. Гнучке ціноутворення та динамічні пропозиції — впровадження онлайн-аналітики попиту й конкурентів дозволяє швидко змінювати ціни, пропонувати спеціальні акції та пакети, що поєднують цифрові та офлайн-канали.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що діджитал-трансформація є важливим фактором формування гібридних моделей малого бізнесу, оскільки вона впливає на всі ключові компоненти бізнес-архітектури: створення цінності, канали взаємодії з клієнтами, операційні процеси, моделі доходів та партнерські екосистеми. Перехід від традиційних офлайн-моделей до гібридних систем дозволяє малим підприємствам підвищувати гнучкість, адаптивність та стійкість до зовнішніх викликів, одночасно відкриваючи нові можливості для залучення клієнтів і масштабування бізнесу.

На основі аналізу сучасних практик були виділені інноваційні підходи, які можуть стати рушієм розвитку МСБ: модульні мультиканальні сервіси, персоналізовані клієнтські платформи, віртуальні шоуруми, підписні моделі, цифрові партнерські екосистеми та автоматизація локальних процесів. Впровадження цих рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності управління та інтеграції підприємств у сучасні цифрові економічні екосистеми.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають вивчення впливу діджитал-трансформації на фінансові результати та рентабельність гібридних моделей малого бізнесу в різних галузях; розробку рекомендацій щодо інституційної та державної підтримки МСБ у процесі діджиталізації та впровадження гібридних бізнес-моделей.

Таким чином, діджитал-трансформація не лише змінює поточні бізнес-практики, а й відкриває широкі можливості для стратегічного розвитку малого бізнесу, стимулюючи інновації, адаптивність та глобальну інтеграцію.

Література:

1. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Yu., Krylov D., Tochylna Yu. The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Vol. 19. P. 169—185. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.18>
2. Мацак Н. Зміни споживчих ринків під впливом пост-пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-19>
3. Жосан Г. Розвиток діджиталізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>
4. Пчелинська Г.В., Васильєва Т.С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (270). <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>
5. Mandviwalla M., Flanagan R. Small business digital transformation in the context of the pandemic. European Journal of Information Systems Volume. 2021. № 30. P. 359—375. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>
6. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
7. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. Фінанси України. 2024. № 11. С. 117—128. <https://doi.org/10.33763/finukr-2024.11.117>
8. Юрченко О. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>

9. Romero I., Mammadov H. Digital Transformation of Small and Medium Sized Enterprises as an Innovation Process: A Holistic Study of its Determinants. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. Volume 16. P. 8496—8523. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>.

10. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5.html (дата звернення: 04.10.2025).

11. Bharadwaj A. S., Sawy El O.A., Pavlou P., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. № 37. P. 471—482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

12. Li F. Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>.

13. Жаворонок А., Марич А. Теоретичні основи розвитку інноваційного підприємництва у національній економіці. *Економічний дискурс*. 2021. № 1 (4). С. 104—110. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11>.

14. Filyppova S., Tochylyna Yu., Ozarko K., Neykov S., Zhavoronok A., Krylov D. The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103 (9). P. 3945—3958. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).

References:

1. Dubyna, M., Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Safonov, Yu., Krylov, D. and Tochylyna, Yu. (2022), "The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 169—185. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.18>.

2. Mashchak, N. (2022), "Changes in consumer markets under the influence of post-COVID-19 pandemic", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-19>.

3. Zhosan, H. (2021), "Development of business digitalization in the context of the COVID-19 pandemic", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>.

4. Pchelynska, H.V. and Vasylieva, T.S. (2021), "Digital transformation of business in the context of the pandemic", *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 6 (270), pp. 55—59. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>.

5. Mandviwalla, M., and Flanagan, R. (2021), "Small business digital transformation in the context of the pandemic", *European Journal of Information Systems*, vol. 30, pp. 359—375. <https://doi.org/10.1080/0960085-X.2021.1891004>.

6. Teterin, O. A., Hoydash, Y. R. and Protsak, K. V. (2023), "Transformation of enterprise business model in crisis conditions", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 2(9), pp. 200—211, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf> (Accessed 04.10.2025).

7. Shvydka, O. P. and Dzyubenko, L. M. (2024), "Innovative business models in the context of digital transformation: prospects and risks for small business", *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 117—128. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>.

8. Yurchenko, O. (2025), "Determinants of digital transformation of small and medium-sized enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>.

9. Romero, I. and Mammadov, H. (2025), "Digital transformation of small and medium sized enterprises as an innovation process: a holistic study of its determinants", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 16, pp. 8496—8523. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>.

10. OECD (2021), "The digital transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5.html (Accessed 04.10.2025).

11. Bharadwaj, A. S., El Sawy, O. A., Pavlou, P. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS Quarterly*, vol. 37, pp. 471—482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

12. Li, F. (2020), "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition", *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>.

13. Zhavoronok, A. and Marych, A. (2021), "Theoretical foundations of innovative entrepreneurship development in the national economy", *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 1 (4), pp. 104—110. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11>.

14. Filyppova, S., Tochylyna, Yu., Ozarko, K., Neykov, S. Zhavoronok, A., and Krylov, D. (2025), "The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem", *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 103 (9), pp. 3945—3958, available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103-No9/29Vol103No9.pdf> (Accessed 04.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663