

УДК 330.1:172

JEL Classification: O31, M15, L81

DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335880

Делеган Ф. Ю.

аспірант кафедри менеджменту

ORCID ID: 0009-0004-9761-4267

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Delehan Fedir

Private Higher Education Establishment

"European University"

МОЖЛИВОСТІ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

OPPORTUNITIES FOR BUSINESS SCALING THROUGH DIGITAL CHANNELS UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

У статті розглядаються перспективи використання цифрових каналів для масштабування бізнесу в умовах економічної турбулентності. Проаналізовано сучасні теоретичні моделі цифрової трансформації, такі як модель цифрового розвитку, модель прийняття технологій і модель розширення інновацій, і оцінено, наскільки вони стосуються українського бізнесу. Визначено основні цифрові канали, такі як соціальні мережі, маркетплейси, CRM-системи та хмарні сервіси, і показано, як вони допомагають підприємствам стати більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними. Виявлено два основні перешкоди для цифровізації: обмежений доступ до фінансування та брак цифрових знань. Для того, щоб забезпечити ефективне масштабування бізнесу в умовах кризи, необхідна комплексна державна політика, створення цифрових навичок і міжнародна підтримка.

Ключові слова: цифрова трансформація, масштабування бізнесу, цифрові канали, економічна турбулентність, цифрові компетенції.

This article investigates the role of digital channels as a critical enabler for business scaling amid prolonged economic instability. The significance of the topic arises from the heightened vulnerability of enterprises operating in volatile markets, often influenced by geopolitical tensions, financial limitations, and rapidly evolving consumer preferences. The research aims to identify and categorize the mechanisms through which digital tools and technologies facilitate sustainable growth, particularly for small and medium-sized enterprises, during periods of uncertainty. The methodology integrates theoretical examination of digital transformation frameworks with practical evaluation of organizational readiness for digital expansion. Special attention is given to the impact of digital maturity and adoption on business model innovation. Findings indicate that digital resources—such as CRM systems, cloud computing platforms, online marketplaces, targeted digital advertising, and social media—enhance organizational agility, reduce operational expenses, and enable market expansion with constrained resources. Enterprises exhibiting advanced digital integration demonstrate superior resilience, improved customer retention, and accelerated product or service delivery in response to external disruptions. Nonetheless, persistent systemic challenges hinder widespread adoption. These include restricted access to capital, limited digital competencies, workforce skill shortages, and inadequate governmental support structures, collectively impeding the scaling of digital solutions. The article's practical value lies in its contribution to a structured comprehension of how digital channels underpin business scaling strategies. The outcomes provide actionable insights for policymakers, advocating for enhanced governmental and institutional measures such as tailored educational initiatives, financial incentives, and infrastructure development. Emphasis is placed on the necessity of targeted support aligned with varying levels of digital readiness among businesses and on fostering an inclusive digital economy that bolsters competitiveness, drives innovation, and expedites economic recovery during and following crises.

Keywords: digital transformation, business scaling, digital channels, economic turbulence, digital skills.

Постановка проблеми. Більшість підприємств змушені застосовувати нові засоби для забезпечення своєї стійкості та зростання в сучасних умовах глобальної економічної турбулентності, яка виникла в результаті пост пандемічної кризи, масштабних воєн і зростання інфляції. Цифрові канали є ключовим механізмом, який дозволяє отримати доступ до нових можливостей для розширення бізнесу в умовах стратегічної нестабільності. Цифрові канали, передусім, дозволяють бізнесу вийти на нові ринки та змінити свої бізнес-моделі, перейшовши від традиційних до платформових, орієнтованих на клієнта чи навіть гібридних.

У той же час, незважаючи на очевидний бум цифрових технологій, велика кількість підприємств в Україні досить скептично ставляться до використання цифрових каналів у своїй діяльності. Така ситуація частково пов'язана з недоліком інформації, кваліфікацією, стратегічним баченням або навіть браком довіри до нових форм активності на традиційних ринках. У той же час дослідження, які проводяться в цій галузі, є фрагментарними, оскільки вони здебільшого розглядають аспекти використання цифрових інструментів лише в контексті маркетингових стратегій або окремих бізнес-операцій. На сьогодні недостатньо розроблено

комплексний аналіз цифровізації як засобу масштабування бізнесу в умовах кризової трансформації світової економіки.

Саме завдяки цьому дослідження має важливе значення, оскільки це вимагає ретельного наукового осмислення можливостей масштабування підприємств через цифрові канали в умовах економічної турбулентності. Окрім цього, це має важливе значення для покращення стратегічного управління, підвищення потенціалу інновацій підприємств, формування цифрових компетенцій управлінського персоналу та розробки ефективних моделей адаптації бізнесу до економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифровізації бізнесу як важливого засобу масштабування та адаптації в умовах економічної нестабільності стає все більш актуальною в сучасному науковому дискурсі. Ця тематика цікава науковцям також через глобальні зміни в економіці та нагальні практичні потреби підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу, які намагаються вижити, розвиватися та освоювати нові ринки під час кризових змін.

Цифрова трансформація бізнесу є не лише засобом модернізації, але й способом створення додаткової вартості через інтеграцію даних, цифрових сервісів і клієнтських платформ, згідно з аналізом наукових праць Приходька Б. та Павловського Д. [1] Автори наголошують на тому, що використання цифрових технологій у фінансовій галузі дозволило деяким компаніям швидше відновитися після кризових ситуацій, а іншим знайти нові можливості для розширення своїх бізнесів.

І. Лункіна [2] бачить антикризове управління як систему стратегічного мислення, яка враховує можливості цифровізації, а не просто набір оперативних заходів. Авторка підкреслює, що підприємства, які інвестували в цифрову інфраструктуру ще до настання кризи, продемонстрували більшу гнучкість і здатність масштабуватися в умовах економічної нестабільності.

Дослідження, проведене Шимком О. та Демидюком С. [3], зосереджується на впливі франчайзингових моделей на наукове розуміння процесів масштабування бізнесу. Зокрема, дослідження підкреслює, наскільки важливим є їх поєднання з цифровими каналами. Автори показують, що інтеграція електронної комерції, платформних рішень і CRM-систем значно підвищує ефективність франчайзингу, що дозволяє новим компаніям швидше вступати на ринок і розвиватися без необхідності вкладати значні гроші в власну інфраструктуру.

Янковець І. [4] підкреслює важливість контент-стратегії в цифровому середовищі, зазначаючи, що ефективний цифровий маркетинг виходить за межі простої реклами. Автор розглядає цифрові платформи як важливий компонент нових моделей управління, які сприяють масштабуванню операцій, спрощенню внутрішньої комунікації між підрозділами та оперативному тестуванню нових ринків збуту.

Таким чином, згідно з аналізом сучасних наукових досліджень, цифровізація є важливою частиною адаптації та розширення бізнесу в умовах економічної турбулентності. Цифрові технології роблять підприємства більш гнучкими, полегшують управлінські процеси та збільшують ринкові можливості. У той же час необхідно провести більш глибоке вивчення наслідків цифрової трансформації в довгостроковій перспективі, а також

провести ретельний аналіз того, як цифрові інструменти поведуться з традиційними бізнес-моделями.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є визначення механізмів і факторів, які забезпечують стійке зростання підприємств за допомогою використання цифрових інструментів для підвищення ефективності цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в умовах нестабільної економіки. Досягнення поставленої мети вимагає розширення наукових знань щодо того, що означає цифрова трансформація, а також переосмислення традиційних методів управління, щоб вони відповідали викликам і тенденціям сучасного світу.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне та практичне підґрунтя масштабування бізнесу через цифрові канали набуває особливої ваги в сучасних економічних турбулентних умовах. Щоб повністю осмислити цей процес, повинні бути розглянуті основні теорії цифрової трансформації, такі як Digital Maturity Model, Technology Acceptance Model та Diffusion of Innovations. Їх порівняльний аналіз допомагає систематизувати чинники, що визначають рівень цифрового розвитку підприємств, і глибше зрозуміти способи адаптації та масштабування бізнесу під час кризових ситуацій.

Цифрова трансформація, пов'язана з інтеграцією цифрових технологій у всі основні бізнес-процеси, є етапом поступового переходу підприємства від базового до рівня інноваційного розвитку, згідно з моделлю розвитку цифрових технологій (Digital Maturity Model або DMM). Коли йдеться про масштабування, це означає, що підприємства, які досягли вищих рівнів цифрового розвитку, можуть швидше реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати свою внутрішню структуру, знижувати транзакційні витрати та успішно освоювати нові ринки. Особливо важливим є DMM, оскільки він дозволяє визначити вузькі місця цифрової інфраструктури та визначити пріоритети подальших інвестицій, що є важливим для українських МСП у період невизначеності [5].

Модель прийняття технологій (Technology Acceptance Model або TAM) фокусується на поведінці користувачів щодо впровадження цифрових інновацій, зокрема тим, наскільки корисними вони вважають нові технології та наскільки легко їх використовувати. Здатність підприємства масштабуватися в кризових умовах залежить від того, наскільки швидко та якісно працівники та клієнти адаптуються до цифрових рішень. Підприємства, які використовують прості CRM-системи або інтернет-платформи, демонструють більше інтернет-продажів і більшу лояльність клієнтів. Це свідчить про те, що TAM є важливим засобом для оцінки готовності підприємства до цифрової трансформації та визначення напрямів навчання персоналу [6].

Розповсюдження інновацій (Diffusion of Innovations або DOI) описує, як інновації поширюються в суспільстві, виділяючи різні групи користувачів, від новаторів до консерваторів. «Рання більшість» підприємств, які швидко впроваджують цифрові рішення, отримують конкурентні переваги та можливість масштабуватися на нові ринки без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру під час економічної турбулентності. DOI дозволяє знайти лідерів цифрової трансформації та перешкоди, які перешкоджають інноваціям у традиційних секторах економіки [7].

Порівняльна характеристика зазначених теорій наведена у таблиці 1. Застосування цих теоретичних підходів до дослідження цифрової трансформації українського бізнесу дозволяє адаптувати світовий досвід до національних реалій, а також зробити рекомендації щодо масштабування підприємств у період економічної турбулентності більш теоретично обґрунтованими.

Війна в Україні справила значний вплив на сектор малого та середнього підприємництва, так за даними аналітичного звіту OECD, в перші місяці після повномасштабного вторгнення понад 64% підприємств були змушені або тимчасово припинити свою роботу, або повністю закритися. Але цифрові технології допомогли українським підприємствам вижити та розвиватися в умовах постійної економічної нестабільності, спричиненої масштабним військовим конфліктом, руйнуванням важливої інфраструктури, зниженням вну-

трішнього споживчого попиту та порушеннями в логістичних мережах [8].

Цифрові канали, такі як маркетплейси, платформи електронної комерції, соціальні мережі, хмарні сервіси та CRM-системи, стали одними з небагатьох доступних засобів, коли справа доходить до адаптації бізнесу до нових умов, збереження клієнтської бази та проникнення на нові ринкові сегменти в умовах економічної нестабільності (табл. 2).

Використання цифрових каналів дозволило багатьом компаніям продовжувати операції та змінювати свої бізнес-моделі за допомогою більш масштабованих, гнучких і орієнтованих на клієнта методів. Зокрема, підприємства, які мали обмежену присутність в Інтернеті до 2022 року, протягом одного року активно впроваджували цифрові рішення для підтримки, дистанційних продажів і комунікації з партнерами. Циф-

Таблиця 1

Порівняльний аналіз теорій цифрової трансформації у контексті масштабування бізнесу

Критерій	Digital Maturity Model (DMM)	Technology Acceptance Model (TAM)	Diffusion of Innovations (DOI)
Фокус	Стадії цифрового розвитку	Прийняття технологій користувачами	Поширення інновацій у суспільстві
Масштабування	Оптимізація процесів, стратегічне планування	Збільшення конверсії через UX	Вихід на нові ринки, експансія
Ключові чинники	Інвестиції в IT, корпоративна культура	Корисність, простота використання	Соціальні мережі, комунікаційні канали
Обмеження	Тривалість впровадження	Ігнорування зовнішніх факторів	Пасивність «пізньої більшості»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Основні цифрові канали для масштабування бізнесу в умовах економічної турбулентності

Назва каналу	Коротка характеристика	Що дає бізнесу в умовах турбулентності	Вплив на масштабування під час кризи	Основні обмеження та ризики
Соціальні мережі	Платформи для просування, комунікації, підтримки лояльності (Facebook, Instagram тощо)	Оперативний зв'язок із клієнтами, швидке реагування на зміни попиту й ситуації	Дозволяють зберігати та нарощувати аудиторію навіть за зниження офлайн-активності	Висока конкуренція, потреба у кризовій комунікації, репутаційні ризики
Маркетплейси	Інтернет-платформи для продажу товарів або послуг (Rozetka, Amazon, Prom.ua)	Доступ до нових ринків без інвестицій у фізичну інфраструктуру	Можливість швидко відновити або направити продажі при зміні ринкової кон'юнктури	Залежність від політики платформи, комісії, конкуренція, ризик блокування
Електронна комерція	Власні інтернет-магазини, платформи для інтернет-продажів	Контроль над каналами збуту, персоналізація, зниження витрат на фізичні точки	Гнучке масштабування, швидкий запуск нових продуктів, підтримка дистанційних продажів	Витрати на запуск, потреба у цифрових навичках, ризики кібератак
CRM-системи	Програмні рішення для управління клієнтською базою та продажами	Автоматизація роботи з клієнтами, збереження відносин навіть у кризових умовах	Підвищення ефективності продажів, збереження клієнтів при зниженні попиту	Вартість впровадження, потреба у навчанні персоналу
Хмарні сервіси	Інструменти для зберігання, обробки даних, спільної роботи	Гнучкість, доступ до даних з будь-якого місця, безперервність бізнес-процесів	Забезпечують стійкість та мобільність бізнесу, швидке масштабування	Кібербезпека, залежність від іноземних провайдерів, нестабільність інтернету
Мобільні застосунки	Додатки для клієнтів, партнерів, співробітників	Оперативний доступ до сервісів, підвищення лояльності, нові канали комунікації	Розширення охоплення, залучення нових сегментів у періоди обмежень офлайн-каналів	Вартість розробки, технічна підтримка, потреба у просуванні
Інтернет-реклама	Таргетована реклама в інтернеті (Google Ads, Facebook Ads)	Швидке залучення клієнтів, адаптація рекламних стратегій до змін ринку	Гнучке масштабування аудиторії, підтримка продажів навіть при падінні попиту	Висока вартість у кризові періоди, ризик неефективних витрат, потреба в аналітиці

Джерело: сформовано автором

ровізація, яка раніше розглядалася багатьма підприємствами як стратегічна перспектива, тепер є необхідною умовою розвитку [8].

Про таку тенденцію свідчить також світовий досвід, де цифрові канали стали необхідними для підтримки бізнес-активності під час кризових явищ, таких як пандемія COVID-19, глобальна інфляція та геополітична нестабільність. Зокрема, дослідження McKinsey & Company показали, що підприємства, які першими застосували цифрові канали збуту, маркетингу та комунікації, були на 20–30 відсотків швидшими, ніж їхні конкуренти після кризи. Саме це чітко підкреслює стратегічне значення цифровізації як елемента конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в сучасному світі [9].

За даними звіту Global Digital SME Alliance, у 2023 році понад 75% малих і середніх підприємств у країнах ЄС використовували хоча б один цифровий канал для взаємодії з клієнтами, а понад 40% повністю впровадили цифрові бізнес-моделі, використовуючи аналітику даних, інтернет-маркетплейси або підписні сервіси [5].

Аналіз стану цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні та країнах ЄС і Південно-Східної Азії свідчить про значне відставання у впровадженні цифрових інструментів. Так, частка МСП, які працюють на основі повністю цифровізованих бізнес-моделей, перевищує 60% у Нідерландах і 55% у Сінгапурі. З іншого боку, середній рівень використання цифрових каналів для ведення бізнесу в Україні становить лише 45% МСП. Це значно нижче середнього рівня по ЄС, який становить 75%, а в окремих країнах до 88%. В Україні лише 18% використовують цифрові бізнес-моделі, які включають автоматизацію процесів, аналітику даних і роботу через інтернет-платформи, тоді як у Сінгапурі цей показник сягає 55%, а в Малайзії 38% [11].

Тим не менш, темпи зростання інтернет-продажів в Україні демонструють високий адаптивний потенціал МСП, незважаючи на загальне відставання цифрового розвитку. У 2023 році інтернет-продажі в Україні зросли на 26%, що більше, ніж у Польщі 18%, і Німеччині 14%. Це свідчить про те, що українські підприємства готові швидко перейти на цифрові канали, навіть якщо умови будуть сприятливі [5].

Незважаючи на те, що цифрові канали стають все більш важливими механізмами розвитку, українські підприємства стикаються з низкою системних проблем, які обмежують поширення цифрових рішень на макро- та мікрорівнях. Найважливішим із них є обмежений доступ до фінансування. У 2023 році 68% малих і середніх підприємств не мали можливості залучити зовнішні фінансові ресурси для впровадження IT-рішень або автоматизації бізнес-процесів. Ця проблема особливо гостро проявляється під час війни, оскільки доступ до фінансових ресурсів у районах, наближених до зони бойових дій, значно ускладнений [10].

Нестача цифрової компетентності серед власників і працівників підприємств є другою важливою перешкодою на шляху цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в Україні. Це особливо стосується бізнесу, який працює в традиційних секторах, таких як торгівля та послуги, де вони часто не мають базових навичок використання CRM-систем, хмарних плат-

форм або засобів інтернет-реклами. Звіт Digital Skills Survey Ukraine за 2023 рік показав, що лише 29% малих і середніх підприємств були в змозі самостійно змінити цифрову стратегію свого бізнесу без залучення сторонніх консультантів [11].

Усунення цих обмежень за допомогою цільових державних програм і міжнародної допомоги може вирівняти українські підприємства з провідними європейськими конкурентами, а також забезпечити випереджальні темпи цифрового розвитку, враховуючи вже наявну підприємницьку активність і гнучкість. Досвід країн Південно-Східної Азії, зокрема Сінгапуру та Малайзії, показує, що навіть у умовах геоекономічної нестабільності систематична державна підтримка цифровізації МСП значно прискорює їх розвиток. Застосування комплексних заходів, таких як реалізація освітніх програм, податкові пільги та субсидії на впровадження інформаційних технологій, дозволило збільшити темпи зростання сегменту малих підприємств у середньому на 12% щороку. Такий метод підтверджує ефективність державної політики, спрямованої на сприяння цифровій трансформації бізнесу, яка є важливим компонентом підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасних викликів [12].

Отже, цифрові канали можуть стати основою для нової моделі масштабування українського бізнесу післявоєнного періоду, якщо державна політика, освітні програми, фінансові механізми та міжнародна підтримка будуть координовані для подолання існуючих перешкод. Незважаючи на значний внутрішній попит на цифрові послуги, Україна має значний потенціал для експорту бізнес-рішень і IT-продуктів, що відкриває широкі перспективи для виходу на світовий рівень. А поєднання внутрішнього потенціалу та зовнішньої підтримки дає Україні можливість стати одним із провідних гравців на світовому цифровому ринку, що дозволить країні розвиватися та рости в післявоєнний період.

Висновки. Дослідження підтверджує, що цифрові канали є життєвим та важливим засобом, який допомагає малим і середнім підприємствам адаптуватися та розширюватися в умовах економічної турбулентності. Незважаючи на великий потенціал цифровізації, цифрова зрілість компаній в Україні значно нижча, ніж у провідних країнах ЄС і Південно-Східної Азії. Недостатній доступ до фінансових ресурсів і брак цифрових навичок серед власників і співробітників підприємства є основними обмеженнями.

Для подолання цих перешкод потрібен комплексний підхід, який поєднує державні політики, освітні програми, грошові ресурси та підтримку з інших країн. Сполучення зусиль призведе не лише до більшого рівня цифрової інтеграції, але й сприятиме сталому розвитку та конкурентоспроможності компаній з України на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Можливість розширення бізнесу за допомогою цифрових каналів в Україні є важливою, тому потрібні додаткові дослідження щодо оптимізації цифрових стратегій, оцінки ефективності державних і міжнародних програм підтримки, а також дослідження впливу цифрової трансформації на економічну стабільність і розвиток підприємств у період після воєнного конфлікту.

Література:

1. Приходько Б., Павловський Д. Цифрова трансформація глобального фінансового бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 360–366. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/483/490/1492> (дата звернення: 20.05.2025)
2. Лункіна І. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнесінформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (дата звернення: 20.05.2025)
3. Шимко О., Демидюк С. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *Бізнесінформ*. 2024. № 1. С. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368> (дата звернення: 20.05.2025)
4. Янковець І. Цифровий маркетинг і контент-стратегія у створенні вражень клієнтів брендів. *Бізнесінформ*. 2024. № 1. С. 444–454. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-444-454> (дата звернення: 20.05.2025)
5. Global Digital SME Alliance. *Digital Transformation in European SMEs: State of Play and Future Outlook*. 2023. URL: <https://www.digitalsme.eu> (дата звернення: 20.05.2025)
6. Deloitte Insights. *Digital transformation for resilient SMEs*. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.05.2025)
7. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 2016.
8. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення: 20.05.2025)
9. McKinsey & Company. *How to scale digital platforms: Lessons from high-performing ecosystems*. 2021. URL: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-to-scale-digital-platforms> (дата звернення: 20.05.2025)
10. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення: 20.05.2025)
11. Digital Skills Survey Ukraine 2023. Звіт за результатами національного опитування цифрових компетентностей підприємців / Український фонд стартапів, GIZ, Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Київ, 2023. 48 с. URL: <https://usf.com.ua/digital-skills-report-2023.pdf> (дата звернення: 20.05.2025)
12. OECD. *The Digital Transformation of SMEs in Southeast Asia*. 2022. URL: <https://www.oecd.org/industry/smes/> (дата звернення: 20.05.2025)

References:

1. Prykhodko B., Pavlovskiy D. (2023) Tsyfrova transformatsiia hlobalnoho finansovoho biznesu [Digital transformation of global financial business]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 4, pp. 360–366. Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/483/490/1492> (accessed May 20, 2025).
2. Lunkina I. (2024) Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbolentnosti zovnishnoho seredovyshcha [Theoretical aspects of crisis management of enterprises under conditions of turbulence]. *Biznesinform – Business Inform*, no. 1, pp. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (accessed May 20, 2025).
3. Shymko O., Demydiuk S. (2024) Suchasni tendentsii rozvytku franchayzynu yak biznes-strategii [Modern trends in the development of franchising as a business strategy]. *Biznesinform – Business Inform*, no. 1, pp. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368> (accessed May 20, 2025).
4. Yankovets I. (2024) Tsyfrovyi marketynh i kontent-strategiia u stvorenni vrazhen klientiv brendiv [Digital marketing and content strategy in creating customer impressions of brands]. *Biznesinform – Business Inform*, no. 1, pp. 444–454. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-444-454> (accessed May 20, 2025).
5. Global Digital SME Alliance (2023) *Digital Transformation in European SMEs: State of Play and Future Outlook*. Available at: <https://www.digitalsme.eu> (accessed May 20, 2025).
6. Deloitte Insights (2022) *Digital transformation for resilient SMEs*. Available at: <https://www2.deloitte.com> (accessed May 20, 2025).
7. Tapscott D. (2016) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill. (in English)
8. OECD (2023) *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (accessed May 20, 2025).
9. McKinsey & Company (2021) *How to scale digital platforms: Lessons from high-performing ecosystems*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-to-scale-digital-platforms> (accessed May 20, 2025).
10. OECD (2023) *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (accessed May 20, 2025).
11. Digital Skills Survey Ukraine 2023 (2023) *Zvit za rezultatamy natsionalnoho opytuvannia tsyfrovyykh kompetentnostei pidpriemstiv* [Report on the national survey of entrepreneurs' digital competencies]. Ukrainian Startup Fund, GIZ, Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://usf.com.ua/digital-skills-report-2023.pdf> (accessed May 20, 2025).
12. OECD (2022) *The Digital Transformation of SMEs in Southeast Asia*. Available at: <https://www.oecd.org/industry/smes/> (accessed May 20, 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025

Стаття опублікована 30.06.2025