

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62>

УДК 004.451:658.1

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ДІДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: АДАПТАЦІЯ ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

METHODOLOGY FOR DEVELOPING A DIGITAL STRATEGY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: ADAPTING THEORY TO PRACTICE

Ковтонюк Ілля Ігорович

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5936-3331>**Kovtoniuk Ilya**

Lutsk National Technical University

Малий і середній бізнес (МСБ) є ключовим для економіки, проте значна частка українських підприємств досі не мають цифрової стратегії, що особливо гостро проявилось під час пандемії та війни. Виник розрив між теорією digital-трансформацій та практичними діями МСБ, який потребує науково обґрунтованих рекомендацій. У статті запропоновано комплексну методологію розробки діджитал-стратегії для МСБ, адаптовану до їх ресурсних обмежень. Ця методологія охоплює п'ять етапів – від аналізу середовища до впровадження цифрових ініціатив та їх безперервного вдосконалення. Наукова новизна полягає в інтеграції існуючих теоретичних підходів у практичну схему, придатну для малого бізнесу. Практична значущість підтверджується кейсами українських МСБ (Shafa.ua, Ombre.ua, Infoshina, ELIT, кафе «Цапа»), які завдяки цифровим рішенням підвищили свою ефективність.

Ключові слова: діджитал-стратегія, малий і середній бізнес, цифрова трансформація, цифрові ініціативи, конкурентоспроможність.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) anchor Ukraine's economy, yet many still adopt digital tools ad-hoc. The COVID-19 shock and wartime disruption exposed this weakness, pushing firms online without a strategic compass. Bridging the gap between academic digital-transformation models and the severe resource limits of local SMEs is therefore urgent. This article delivers a five-stage methodology that translates contemporary strategy, dynamic capability and change-management theory into an actionable plan. Stage 1 audits internal resources and a volatile external arena. Stage 2 defines measurable digital goals aligned with core business aims. Stage 3 filters and ranks initiatives with a benefit–effort matrix. Stage 4 builds an implementation roadmap that links tasks, budgets and deadlines to accountable staff or partners. Stage 5 executes, tracks key metrics and iterates. The scheme is validated through cases of Ukrainian SMEs – Shafa.ua, Ombre.ua, Infoshina, ELIT and café “Tsapa” – that doubled online customers or lifted profits by 70 percent after applying similar steps. Unlike generic frameworks aimed at corporate budgets, this model weighs every action against cash-flow realities, limited staff and the need for rapid payback. Its novelty lies in condensing diverse theoretical strands into a tool entrepreneurs can apply tomorrow without consultants. By replacing piecemeal digitisation with a coherent path, the methodology helps SMEs raise efficiency, widen markets and build resilience. Policymakers may adopt the framework for grants, mentoring and training, while researchers can refine it for sector-specific and post-war recovery contexts. Overall, the findings provide entrepreneurs and SME managers with a practical tool to increase competitiveness. By following the recommended methodology, SMEs can move beyond ad-hoc technology adoption and pursue a coherent digital transformation path, leading to tangible improvements in performance and long-term sustainable development.

Keywords: digital strategy, small and medium-sized business, digital transformation, digital initiatives, competitiveness.

Постановка проблеми: малий і середній бізнес відіграє ключову роль у розвитку економіки – за оцінками Світового економічного

форуму, на МСБ припадає до 70% економічного зростання та до 90% глобального ВВП. Водночас значна частка цих підприємств не

в повній мірі використовує можливості цифрових технологій через обмеженість стратегічних знань і практичного досвіду. Дослідження показують, що багато МСБ не мають формалізованої цифрової стратегії: в Україні лише близько п'ятої частини великих компаній розробили цифрову стратегію, а серед МСБ цей показник ще менший. Така ситуація свідчить про наявність розриву між теоретичним потенціалом цифрових трансформацій та його практичним втіленням у секторі МСБ.

Актуальність проблеми посилюється сучасними викликами. Пандемія COVID-19 та воєнні дії змусили багато українських МСБ шукати цифрові шляхи до споживачів і перебудовувати бізнес-моделі, що підтвердило критичну необхідність дієвої діджитал-стратегії. На державному рівні також усвідомлено важливість цієї проблеми: так, Кабінет Міністрів України у серпні 2024 р. схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСБ до 2027 року (№ 821-р) [7]. Проте на практиці багато малих підприємств стикаються з труднощами у розробці та реалізації цифрових ініціатив через брак методичних рекомендацій, ресурсів та кадрів. Відповідно, постає науково-практичне завдання: адаптувати існуючі теоретичні підходи до цифрової стратегії під потреби і можливості МСБ та перетворити їх на прикладні рекомендації.

Зв'язок із науковими завданнями проявляється у необхідності заповнення прогалини в літературі щодо методології цифрової трансформації малого бізнесу. Практичне значення проблеми полягає у підвищенні конкурентоспроможності МСБ шляхом ефективного впровадження цифрових інструментів. Таким чином, вирішення поставленої проблеми сприятиме як розвитку теорії (через уточнення методів стратегічного планування в цифрову епоху для МСБ), так і практики (через надання підприємцям чітких кроків для розробки власної діджитал-стратегії).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Концепція «діджитал-стратегії» (digital strategy) активно досліджується в науковій літературі останнього десятиліття у контексті цифрової трансформації бізнесу. В загальному розумінні діджитал-стратегія трактується як інтегральна частина загальної бізнес-стратегії підприємства, що спрямована на використання цифрових технологій для створення унікальних ціннісних пропозицій і підтримки конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Зокрема, Росс і співавтор.

[1] відзначають, що діджитал-стратегія – це бізнес-стратегія, натхненна можливостями сучасних технологій, яка покликана забезпечити бізнес новими інтегрованими можливостями, адаптованими до швидких змін середовища. Таким чином, на відміну від традиційної ІТ-стратегії, діджитал-стратегія охоплює ширші аспекти трансформації бізнес-моделі, клієнтського досвіду та внутрішніх процесів.

У академічних публікаціях запропоновано низку підходів і моделей розробки цифрової стратегії. Гесс та ін. [2] запропонували набір з 11 ключових питань для формулювання стратегії цифрової трансформації, згрупованих за чотирма вимірами: використання технологій, зміни у створенні цінності, структурні зміни та фінансові аспекти. Такий структурований підхід покликаний допомогти керівникам системно оцінити всі аспекти цифрової трансформації при розробці стратегії. Інші дослідники акцентують увагу на організаційних можливостях: зокрема, Каньото та співавтор. [3] розглядають діджитал-стратегію МСБ крізь призму динамічних здатностей підприємства, підкреслюючи, що здатність фірми швидко адаптуватися до технологічних змін є вирішальною для виживання малого бізнесу в цифрову еру. Цей підхід узгоджується із концепцією розвитку «адаптивної спроможності» МСБ – тобто здатності гнучко перебудовувати процеси і структури під впливом зовнішніх змін (ринкових, технологічних тощо).

Аналіз останніх публікацій свідчить, що тема цифрової трансформації МСБ набуває все більшої уваги. Систематичний огляд літератури, виконаний Сагала та Ерї [4], виявили низку критичних факторів успіху цифрової трансформації МСБ та рекомендував компаніям враховувати власний вихідний рівень цифрової зрілості і обмеження, впроваджувати зміни поступово і поетапно, а також інвестувати в навчання персоналу. Водночас, навіть за наявності таких рекомендацій, у літературі досі лишаються нерозв'язані аспекти. Зокрема, Кахведжі [5] відзначає брак досліджень, які б пропонували практично орієнтовані, структуровані методики реалізації цифрової стратегії саме для малих та середніх підприємств. Багато робіт фокусуються або на окремих чинниках цифровізації (наприклад, технологіях, компетенціях, культурі), або на досвіді великих корпорацій, тоді як специфіка МСБ (обмежені ресурси, спрощена структура управління, швидкість

прийняття рішень) потребує окремої уваги. Нерозв'язаним залишається питання інтеграції існуючих теоретичних моделей у просту та зрозумілу для малого бізнесу схему дій. Таким чином, актуальним є подолання розриву між теорією і практикою: необхідно трансформувати наукові напрацювання (моделі, принципи, фактори успіху) у дієву методологію, придатну для використання малими і середніми підприємствами.

Метою даної статті є показати, те що малому та середньому бізнесу необхідно відстежувати цифрові тренди, визначати пріоритетні ініціативи та використовувати поетапну методологію для системного впровадження дієвої діджитал-стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спираючись на аналіз літератури та специфіку малого бізнесу, пропонується методологія, що поєднує кращі практики стратегічного планування з урахуванням ресурсних обмежень МСБ. Загальна логіка процесу представлена на рис. 1, який сформовано на основі досліджень праць Росса [1], Гесса [2] та Каньото [3]. Рисунок охоплює п'ять ключових етапів, що утворюють циклічний процес безперервного вдосконалення стратегії.

Як показано на рис. 1, розробка діджитал-стратегії починається з аналізу середовища, після чого формулюються цілі та плануються цифрові ініціативи, далі відбувається реалізація із постійним моніторингом і коригуванням. Такий циклічний підхід узгоджується з сучасними поглядами на цифрову трансформацію як на безперервний процес, що потребує гнучкості та навчання на кожному етапі. Розглянемо детальніше зміст кожного етапу методології.

Етап 1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. На початковому етапі МСБ має оцінити свою вихідну позицію в циф-

ровому просторі. Це передбачає аналіз внутрішніх процесів, ресурсів і цифрової зрілості компанії, а також вивчення зовнішнього оточення – ринкових тенденцій, поведінки клієнтів у цифрових каналах, діяльності конкурентів у сфері digital. В літературі наголошується, що для успішної цифрової трансформації МСБ важливо врахувати власний базовий рівень ("baseline") цифрового розвитку і характерні особливості бізнесу перед плануванням змін [4]. Фактично, підприємству варто провести аудит цифрової готовності: наприклад, оцінити, наскільки автоматизовані ключові операції, чи присутній бізнес у інтернет-просторі (сайт, соціальні мережі, маркетплейси), який рівень цифрових навичок персоналу. Одночасно аналізуються можливості та загрози зовнішнього середовища: нові технології, що з'являються в галузі, зміни в поведінці споживачів (перехід до онлайн-покупок, мобільність тощо), регуляторні вимоги (наприклад, стандарти захисту даних) тощо. Результатом Етапу 1 є виявлення стратегічного розриву: тобто, які існують розбіжності між поточним станом компанії і найкращими цифровими практиками ринку. Це створює основу для постановки цілей трансформації.

Етап 2. Визначення стратегічних цифрових цілей. Спираючись на результати аналізу, керівництво МСБ формулює бачення того, яких результатів бізнес прагне досягти за допомогою цифрових технологій. Важливо, щоб цифрові цілі були тісно пов'язані із загальною бізнес-стратегією підприємства та підтримували її [5]. Іншими словами, діджитал-стратегія має слугувати реалізації головних завдань бізнесу (збільшення прибутків, розширення ринку, підвищення ефективності тощо), але новими методами – через цифрові інструменти. Прикладами стратегічних цифрових цілей можуть бути: вихід на нові ринки

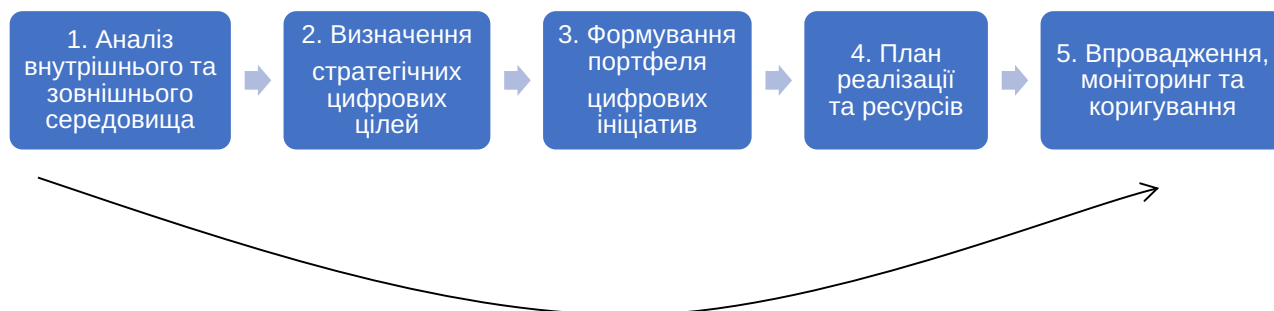


Рис. 1. Узагальнений процес розробки та реалізації цифрової стратегії для МСБ (циклічна модель)

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3]

через онлайн-канали збуту; підвищення лояльності клієнтів шляхом впровадження CRM-системи та персоналізованих розсилок; скорочення операційних витрат завдяки автоматизації рутинних процесів; розвиток нового цифрового продукту або сервісу на базі наявних компетенцій тощо. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та реалістичними з огляду на масштаби МСБ. Визначивши пріоритетні напрями цифрового розвитку, компанія отримує фокус для подальшого планування ініціатив.

Етап 3. Формування портфеля цифрових ініціатив. На цьому етапі стратегічні цілі переводяться у конкретні проєкти, заходи та зміни, які необхідно впровадити. Фактично формується “дорожня карта” цифрової трансформації, що може включати кілька паралельних або послідовних ініціатив. Наприклад, якщо мета – вихід в онлайн-продажі, то ініціативи можуть включати створення інтернет-магазину, запуск реклами в соцмережах, підключення до маркетплейсів; якщо мета – підвищення ефективності, ініціативами будуть впровадження ERP-системи, електронного документообігу тощо. Важливо оцінити кожну ініціативу за пріоритетністю, вартістю та очікуваним ефектом. Для МСБ, які зазвичай мають обмежені фінансові й людські ресурси, критично необхідно обрати ті цифрові проєкти, які дадуть найбільшу віддачу при помірних затратах. Як зазначає Kahvesci, одним з головних бар’єрів на шляху цифрової стратегії для МСБ є брак ресурсів для її планування та реалізації [5]. Тому на етапі формування портфеля доцільно врахувати наявні обмеження – бюджет, кадровий потенціал, час – і збалансувати ініціативи відповідно до них. Sagala та Öri рекомендують започатковувати цифрові зміни малим підприємствам поступово, малими кроками, замість одночасного впровадження надто великої кількості інновацій [4]. Такий поетапний підхід (incremental improvement) дозволяє накопичити досвід і уникнути перевантаження організації. В підсумку Етапу 3 має бути сформований чіткий перелік проєктів/заходів, необхідних для досягнення поставлених цифрових цілей, з розумінням їхніх пріоритетів та потрібних ресурсів.

Етап 4. План реалізації та управління ресурсами. Після визначення ініціатив слід розробити детальний план їх реалізації: визначити строки (дорожню карту впровадження по кварталах чи місяцях), відповідальних осіб, необхідні ресурси (бюджет, облад-

нання, програмне забезпечення). Для кожної ініціативи варто встановити ключові показники ефективності (KPI), щоб надалі оцінювати прогрес. Особливу увагу на цьому етапі слід приділити питанням управління змінами та розвитку компетенцій. Цифрова трансформація може вимагати нового досвіду, тому керівникам МСБ слід оцінити, чи має їхня команда достатньо навичок для реалізації проєктів. За потреби необхідно запланувати навчання персоналу або залучення зовнішніх експертів. Як відзначають дослідники, мікро- та малі підприємства часто покладаються на зовнішніх фахівців (консультантів, фрілансерів) у питаннях цифровізації через брак внутрішніх кадрів [6]. Такий підхід може бути виправданим, але потребує грамотного управління – чіткого визначення завдань для підрядників та контролю результатів. Не менш важливо передбачити фінансові ресурси: скласти бюджет впровадження стратегії, врахувавши як одноразові інвестиції (наприклад, купівля обладнання, розробка сайту), так і постійні витрати (підписки на програмні сервіси, зарплата ІТ-персоналу, обслуговування систем). Наукові дослідження підкреслюють, що успіх цифрової стратегії в МСБ великою мірою залежить від підтримки з боку керівництва і готовності інвестувати достатньо ресурсів у цифрові зміни [6]. Тому план реалізації має бути реалістичним і підкріпленим зобов’язаннями менеджменту (власника бізнесу) довести цифрові проєкти до кінця.

Етап 5. Впровадження, моніторинг та коригування стратегії. На цьому етапі розпочинається безпосереднє впровадження запланованих цифрових ініціатив згідно з розробленим планом. Важливо запровадити систему моніторингу прогресу: регулярно відстежувати виконання завдань, витрати і досягнення проміжних результатів за KPI. Малий бізнес за своєю природою достатньо гнучкий, тому слід використовувати цю перевагу – оперативно реагувати на виникаючі проблеми чи нові можливості. Якщо певна ініціатива не дає очікуваного ефекту або зіштовхується з перешкодами, стратегія має коригуватися. Циклічна модель (рис. 1) передбачає, що після завершення першого циклу впровадження компанія повертається до аналізу середовища, але вже на новому рівні розвитку. Таким чином, діджитал-стратегія не є разовим документом – це динамічний план, який постійно вдосконалюється на основі зворотного зв’язку та отриманих даних. В літературі наголошується на важливості концепції

безперервного навчання в організації: успішні МСБ інвестують у підвищення цифрової грамотності своїх працівників, навчають їх новим інструментам, пояснюють вигоди цифрових новацій [4]. Це допомагає знизити внутрішній опір змінам і сформувати культуру, орієнтовану на інновації. Моніторинг ключових показників (наприклад, зростання онлайн-продажів, економія витрат від автоматизації, рівень задоволеності клієнтів цифровими сервісами) дає змогу керівництву оцінити, наскільки обрана стратегія виправдовує себе. У разі потреби можуть ставитися нові цілі або коригуватися існуючі – наприклад, виявивши, що певний цифровий канал дає більший ефект, фірма може перерозподілити ресурси на його користь. Таким чином, Етап 5 забезпечує зворотний зв'язок у процесі стратегічного управління: результати впровадження використовуються для уточнення або перегляду діджитал-стратегії, після чого цикл повторюється з новими ввідними даними.

Запропонована методологія враховує специфіку МСБ – обмеженість ресурсів, необхідність швидкої окупності інвестицій, менший масштаб операцій – і надає покроковий план дій для цифрової трансформації. Її наукова новизна полягає в інтеграції різних теоретичних підходів (стратегічного планування, динамічних здатностей, управління змінами) в єдину практичну схему, орієнтовану на малий бізнес. Наприклад, враховано ідеї динамічних здатностей (гнучке адаптування під час Етапу 5), структурні виміри цифрової стратегії (Етапи 1–3 охоплюють технології, створення цінності, організаційні зміни – як пропонували Hess та ін. [2]), а також рекомендації поступового впровадження і навчання (як радять Sagala & Öri [4]). Таким чином, методологія синтезує напрацювання різних шкіл і адаптує їх до потреб і обмежень МСБ, що вирізняє її від існуючих моделей цифрової трансформації великих компаній.

Практична цінність методології підтверджується її узгодженістю з реальними прикладами. Багато успішних українських МСБ фактично проходили подібні етапи цифрового розвитку: спочатку оцінювали свої можливості, пробували окремі цифрові проєкти, а згодом розгортали повноцінні онлайн-напрями. Приміром, невеликі бренди одягу чи виробники продуктів харчування під час карантинних обмежень починали зі створення сторінок у соцмережах та організації доставки, поступово переростаючи в повноцінні інтернет-магазини з інтегрованою CRM

та логістикою. Універсальність представленої методики дозволяє застосувати її як до підприємства роздрібною торгівлі, так і до виробничої фірми чи сервісної компанії – змінюватиметься лише конкретний зміст ініціатив, але послідовність дій лишається аналогічною.

Для перевірки прикладної дієвості методології розглянемо реальні кейси малих і середніх українських підприємств, які впровадили цифрові стратегії в останні роки. Ці приклади відображають описані етапи та демонструють результати цифрових перетворень:

– Shafa.ua – онлайн-маркетплейс (платформа для продажу одягу) зосередився на омніканальному підході в роботі з існуючими клієнтами. У березні 2020 року компанія змінила комунікаційну стратегію, впровадивши персоналізовані email-розсилки та мобільні push-повідомлення для повторного залучення користувачів. В основі стратегії – сегментація аудиторії та таргетований контент, щоб кожен клієнт отримував пропозиції, найбільш релевантні його інтересам.

Результати: Менш ніж за півроку (до липня 2020) Shafa.ua досягла вражаючих показників: вартість одного замовлення з retention-каналів (email і push) зменшилась удвічі, а кількість замовлень з цих каналів зросла у 2,5 рази. Частка замовлень, отриманих через ці цифрові канали, зросла в 1,8 рази. Цей кейс демонструє, що інвестиції у CRM-маркетинг (сегментацію бази та персоналізацію контенту) чудово окупаються: лояльні клієнти при належній увазі генерують значно більше повторних продажів [8]. Висновок: омніканальна взаємодія з клієнтами підвищує ефективність утримання аудиторії та прямі продажі.

– Інтернет-магазин чоловічого одягу Ombre.ua зробив ставку на таргетовану рекламу в соціальних мережах, зокрема у Facebook та Instagram. У червні–вересні 2021 року було реалізовано SMM-кампанію з ретельним тестуванням різних аудиторій і рекламних креативів, включно з динамічними оголошеннями каталогу товарів та ремаркетингом. Метою було ефективно конкурувати з великими маркетплейсами та іншими магазинами одягу, залучаючи нових клієнтів через яскравий контент і точні налаштування таргету.

Результати: Вже за кілька тижнів кампанії кількість замовлень через Facebook зросла майже вчетверо. Наприкінці третього місяця проєкту бізнес досяг стабільного зростання: вартість залучення замовлення (CPO) знизилася з ~280 грн до ~126 грн, а середній чек

покупця збільшився з ~805 грн до ~1230 грн. За місяць рекламні кампанії почали приносити близько 64 тис. злотих (~480 тис. грн) доходу, що еквівалентно приблизно \$5 тис. на тиждень чисто з онлайн-реклами [9]. Це показує, що SMM-просування з грамотним таргетингом може принести малому бізнесу значний приріст продажів та ефективності маркетингу (нижчу вартість ліда і вищий середній дохід з клієнта).

— Компанія Infoshina – український інтернет-магазин шин та автотоварів – зосередилася на побудові власної CRM-системи взаємодії з клієнтами через email. Протягом півроку вони впровадили декілька ключових кроків: оптимізували форму підписки на сайті для збору контактів, почали регулярно відправляти email-розсилки з акціями, а також налаштували автоматичні тригерні листи (наприклад, нагадування про покинуті кошики та переглянуті товари). Ця *omnichannel* стратегія утримання клієнтів мала на меті збільшити базу підписників і стимулювати повторні продажі.

Результати: За 6 місяців такої цифрової стратегії конверсія відвідувачів у підписників зросла на 26,7%, а база контактів для розсилок збільшилася вдвічі. Відповідно зріс і комерційний результат: прибуток Infoshina зріс у 1,7 раза за рахунок електронних розсилок. Фактично, налагоджена автоматична воронка продажів через email почала стабільно генерувати додатковий дохід [10]. Висновок: навіть для традиційного ритейлу автотоварів перехід до digital-інструментів утримання клієнтів (email + тригери + база даних клієнтів) суттєво підвищує довічну цінність клієнта та загальний обсяг продажів.

Наведені кейси підтверджують практичну доцільність розробленої методології. Всі підприємства, незалежно від галузі – роздрібної торгівлі (одяг, автотовари), B2B-послуг чи громадського харчування – пройшли через схожі кроки цифрової трансформації. Спочатку вони оцінили свою ситуацію та визначили цілі (наприклад, збільшити онлайн-продажі, налагодити доставку), потім реалізували конкретні ініціативи (створення сайтів, запуск реклами, автоматизація процесів) з урахуванням ресурсів, а далі поступово вдосконалювали ці рішення на основі результатів (розширювали функціонал, оптимізували витрати, навчали персонал новим навичкам). Особливо показовим є ефект для ключових показників діяльності: збільшення аудиторії (клієнтських баз) у 2 рази, зростання онлайн-продажів на 20–50%

і більше, підвищення продуктивності праці та швидкості обслуговування. Отже, методологія діджитал-стратегії, представлена в статті, має універсальний та практико-орієнтований характер.

Висновки. У ході виконаного дослідження сформовано цілісну методологію розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу, яка покроково охоплює процес від аналізу середовища до впровадження та коригування цифрових ініціатив. Методологія базується на сучасних теоретичних підходах стратегічного менеджменту та враховує практичні обмеження МСБ, що дозволяє перевести теорію в практику. Основні результати та висновки роботи можна підсумувати наступним чином:

Огляд наукових праць показав, що МСБ суттєво відрізняються від великих компаній у контексті цифрової трансформації, а отже потребують спеціально пристосованих рекомендацій. Існуючі теоретичні моделі були критично проаналізовані та використані як компоненти запропонованої методології (аналіз середовища, визначення цінності технологій, розвиток динамічних здатностей тощо).

Запропоновано п'ятиетапну методологію цифрової стратегії для МСБ. Виділено етапи: (1) аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; (2) встановлення цифрових цілей, узгоджених з бізнес-стратегією; (3) планування портфеля цифрових ініціатив з урахуванням пріоритетів і ресурсів; (4) розробка детального плану реалізації з визначенням ресурсного забезпечення та відповідальних; (5) впровадження, моніторинг результатів і коригування стратегії. Ця поетапна схема є циклічною, що забезпечує безперервне вдосконалення стратегії на основі зворотного зв'язку.

Кожен з етапів узгоджений з висновками попередніх досліджень: підкреслено важливість оцінки "digital-ready" стану компанії, необхідність поступового впровадження змін, критичність підтримки з боку керівництва, значущість навчання персоналу і гнучкого управління трансформацією. Це свідчить про валідність підходу. Наведені прикладні сценарії і кейси ілюструють застосування методології в умовах українського бізнесу.

Очікується, що використання запропонованих рекомендацій допоможе малим і середнім підприємствам більш системно підійти до цифрової трансформації, уникнути хаотичного впровадження технологій та сконцентрувати ресурси на найбільш ефективних

напрямах. Чітке планування і моніторинг знизять ризики невдач проєктів цифровізації, а інтеграція цифрової стратегії зі стратегічними цілями бізнесу забезпечить довгострокову цінність від впроваджених інновацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленій перевірці ефективності розробленої методології на практиці. Доцільно провести емпіричні дослідження або пілотні впровадження на вибірці українських МСБ різних галузей, щоб оцінити результати і за потреби уточнити окремі кроки. Цікавою задачею для майбутніх робіт є також розробка галузевих варіацій методології – наприклад, для сфери послуг, для аграрного МСБ, для IT-стартапів – оскільки специфіка продукту може впливати на пріоритетність

тих чи інших цифрових ініціатив. Окрім того, актуальним є дослідження впливу зовнішніх факторів (наприклад, державної підтримки, грантових програм, ринкової кон'юнктури) на успішність реалізації діджитал-стратегії МСБ. Розширення міжнародного контексту – порівняння досвіду українських малих підприємств з практиками ЄС чи США – також допоможе виявити кращі рішення і потенційні помилки. В цілому, дана стаття закладає методологічну основу, яка може бути розвинута та деталізована в подальших наукових пошуках. Сподіваємося, що отримані результати будуть корисними як для науковців, так і для підприємців-практиків та сприятимуть успішній цифровій трансформації малого і середнього бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Росс Дж. В., Біт К. М., Себастьян І. М. Як розробити ефективну цифрову стратегію // *Огляд управління MIT Sloan*. – 2017. – Т. 58, № 2. – С. 7. (англ.)
2. Гесс Т., Матт К., Бенліан А., Вісбюк Ф. Варіанти формулювання стратегії цифрової трансформації // *Виконавчий кварталний журнал MIS*. – 2016. – Т. 15, № 2. – С. 123–139. (англ.)
3. Каньото А. І., Квінтон С., Пера Р., Молінільо С., Сімкін Л. Узгодження цифрової стратегії в МСП: підхід з позиції динамічних можливостей // *Журнал стратегічних інформаційних систем*. – 2021. – Т. 30, № 3. – С. 101682. (англ.)
4. Сагала Г. Г., Ері Д. До успішної цифрової трансформації МСП: систематичний огляд літератури // *Інформаційні системи та електронний бізнес-менеджмент*. – 2024. – Т. 22. – С. 667–719. (англ.)
5. Кахведжі Е. Цифрова трансформація в МСП: рушії, взаємозв'язки та основа для сталих конкурентних переваг // *Адміністративні науки*. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 107. (англ.)
6. Кнут А., Саха Д., Полушкін Г. Прогрес і виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні – результати репрезентативного опитування підприємств. – Берлін : German Economic Team, 2021. – 28 с. – (Policy Study 04/2021). (англ.)
7. Кабінет Міністрів України. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСБ до 2027 р. : розпорядження КМУ від 30 серп. 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p> (дата звернення: 10.05.2025)
8. eSputnik. Маркетплейс Shafa.ua: як збільшили продажі з email і push. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/dajdzhest-kejsiv-esputnik> (дата звернення: 10.05.2025)
9. Inweb. Як ми налаштували таргет для магазину чоловічого одягу. URL: <https://theinweb.media/target-dlya-magazina-muzhskoy-odezhdy> – (дата звернення: 10.05.2025)
10. eSputnik. Дайджест кейсів eSputnik: як компанії збільшують прибуток завдяки автоматизації. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/dajdzhest-kejsiv-esputnik> (дата звернення: 10.05.2025)

REFERENCES:

1. Ross J.W., Beath C.M., Sebastian I.M. How to develop a great digital strategy // *MIT Sloan Management Review*. – 2017. – Vol. 58, № 2. – P. 7.
2. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for formulating a digital transformation strategy // *MIS Quarterly Executive*. – 2016. – Vol. 15, № 2. – P. 123–139.
3. Canhoto A.I., Quinton S., Pera R., Molinillo S., Simkin L. Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2021. – Vol. 30, № 3. – Article № 101682. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682>
4. Sagala G.H., Öri D. Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review // *Information Systems and e-Business Management*. – 2024. – Vol. 22. – P. 667–719. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>

5. Kahveci E. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and a Framework for Sustainable Competitive Advantage // *Administrative Sciences*. – 2025. – Vol. 15, № 3. – Article № 107. – DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>
6. Knuth A., Saha D., Poluschkin G. Progress and challenges in the digital transformation of businesses in Ukraine: Results from a representative business survey (Policy Study 04/2021). – Berlin: German Economic Team, 2021.
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of SMEs until 2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 821-p dated August 30, 2024. – Available from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p>
8. eSputnik. Shafa.ua marketplace: How email and push messaging increased sales. – 2024. – Available from: <https://esputnik.com/uk/blog/dajdzhest-kejsiv-esputnik>
9. Inweb. Targeting campaign for a men's clothing store: Case study. – 2024. – Available from: <https://theinweb.media/target-dlya-magazina-muzhskoy-odezhdy>
10. eSputnik. Digest of eSputnik use cases: How companies increase profits with automation. – 2024. – Available from: <https://esputnik.com/uk/blog/dajdzhest-kejsiv-esputnik>