

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91>

УДК 334.722:658.5:004

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ У ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

USE OF DIGITAL BUSINESS MODELING TOOLS IN SMALL BUSINESS DEVELOPMENT PLANNING

Рачинська Галина Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5678-4172>

Rachynska Halyna

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено можливості застосування цифрових інструментів бізнес-моделювання в процесі стратегічного планування розвитку малих підприємств. Підкреслено, що в умовах цифрової трансформації економіки малі підприємства змушені адаптуватися до швидкоплинних змін у бізнес-середовищі, що потребує використання гнучких та ефективних управлінських підходів. На основі аналізу наукових джерел виокремлено специфіку функціонування малого бізнесу, ключові бар'єри цифровізації, а також основні типи цифрових платформ бізнес-моделювання (Business Model Canvas, Lean Canvas, Miro, Lucidchart, Bizagi, AnyLogic тощо). Запропоновано класифікацію цифрових інструментів за рівнем складності та функціональним призначенням, з урахуванням особливостей і ресурсних обмежень малих підприємств. На основі теоретичного аналізу та практичних спостережень розроблено гнучку модель впровадження цифрових інструментів, яка включає поетапний підхід, мінімальні початкові інвестиції, акцент на розвиток цифрової грамотності персоналу та залучення команди до процесу моделювання. Обґрунтовано, що ефективне використання цифрових інструментів може значно підвищити адаптивність, конкурентоспроможність і стратегічну гнучкість малого бізнесу. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка галузевих методик цифрового бізнес-моделювання, а також механізмів державної підтримки цифрової трансформації малих підприємств в Україні.

Ключові слова: мале підприємництво, цифрові інструменти, бізнес-моделювання, стратегічне планування, цифровізація, Business Model Canvas, Lean Canvas.

The article provides a comprehensive study of the process of introducing digital business modeling tools into the activities of small enterprises as an innovative approach to strategic planning in the context of the digital transformation of the economy. It highlights the key factors that determine the relevance of this topic, in particular, growing competition, the dynamic market environment, and the need for rapid adaptation and innovation in management decisions. It has been determined that traditional business planning methods no longer meet modern challenges, as they do not provide the necessary speed of analysis, process visualization, and effective team interaction. Approaches to business modeling are systematized, and classic tools (Business Model Canvas, Lean Canvas) and modern digital platforms (Miro, Lucidchart, Strategyzer, Bizagi, AnyLogic, etc.) that can be effectively integrated into the activities of small enterprises are considered. Emphasis is placed on the need to adapt tools to the specifics of small businesses: limited resources, multifunctional personnel, weak IT infrastructure, and the dominance of informal management approaches. Key barriers to digitalization are identified: low level of digital literacy, financial insecurity, lack of knowledge about available solutions, and lack of institutional support from the state. The study resulted in the development of an original model for the implementation of digital business modeling tools, based on the principles of gradualism, flexibility, adaptability, and consideration of the human factor. The proposed model includes the following stages: defining modeling goals, selecting the appropriate digital tool according to the level of staff training, gradual implementation using free or affordable platforms, organizing training, and team integration of tools into the daily activities of the enterprise. Particular attention is paid to the formation of a digital culture within the organization, which is a prerequisite for the sustainable effect of digitalization. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the results by small enterprises in various industries as a basis for building their own digital strategic management system. The theoretical novelty lies in the systematic analysis of digital business modeling

tools through the prism of the needs of small businesses in Ukraine and the development of an adapted algorithm for their implementation. The article also proposes directions for further research, including: assessing the effectiveness of digital platforms in various sectors, developing industry-specific digital strategies, creating mechanisms for state support for the digitalization of small businesses, and developing educational programs in digital business modeling.

Keywords: small business, digital tools, business modeling, strategic planning, digitalization, Business Model Canvas, Lean Canvas.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій малі підприємства стикаються з необхідністю оперативної адаптації до змін у бізнес-середовищі, що створює потребу у використанні ефективних інструментів для планування та стратегічного прийняття рішень. Традиційні методи бізнес-моделювання часто виявляються недостатньо гнучкими, що ускладнює швидке реагування на виклики ринку. У цьому контексті цифрові інструменти бізнес-моделювання, такі як Business Model Canvas, Lean Canvas, а також програмні платформи на кшталт Strategyzer, Miro, Bizagi та інших, набувають важливого значення. Вони сприяють підвищенню ефективності планування та оптимізації управлінських процесів, дозволяючи підприємствам краще адаптуватися до сучасних умов.

Попри активне впровадження цифрових технологій у великих корпораціях, малий бізнес продовжує демонструвати низький рівень застосування цифрових інструментів бізнес-моделювання. Причини цього криються у ряді факторів: браку ресурсів, недостатньому рівні цифрової грамотності серед підприємців, а також відсутності адаптованих методик для потреб невеликих компаній. Тому стає актуальним проведення наукової оцінки потенціалу таких інструментів і аналіз особливостей їх інтеграції в процес стратегічного планування розвитку малих підприємств.

Внаслідок цього виникає проблема недостатньої теоретичної та практичної опрацьованості механізмів ефективного використання цифрових інструментів у контексті розвитку малого бізнесу, що потребує детального і комплексного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема цифровізації бізнес-процесів, особливо у сфері бізнес-моделювання, стала предметом дослідження як закордонних, так і вітчизняних науковців. У роботах А. Остервальдера та І. Пінье [6] представлена концепція Business Model Canvas, яка постає як універсальний інструмент для візуалізації бізнес-моделі. Цей підхід дає змогу об'єднати ключові компоненти підприємницької діяльності в єдину узгоджену структуру. Концепція

знайшла широке застосування у цифровому середовищі завдяки платформам на зразок Strategyzer та Miro.

Е. Райс [9] у своїй теорії «lean startup» зосереджується на зменшенні ризиків шляхом оперативного тестування гіпотез, що ефективно реалізується за допомогою цифрових інструментів моделювання. Ці ідеї отримали подальший розвиток у працях таких дослідників, як С. Бланк [12] та Д. Тіс [15], які підкреслюють важливість цифрових стратегій для сучасного підприємництва.

У сучасному українському науковому дискурсі тема впровадження цифрових технологій у діяльність малих підприємств розглядається у роботах М. Дергалюка [2], П. Іжевського [3], В. Міца [4] та О. Попова [7]. Ці дослідження зосереджені на загальних аспектах цифрової трансформації бізнесу, впливі інформаційно-комунікаційних технологій на підвищення конкурентоспроможності малих підприємств, а також на питаннях цифрової грамотності.

Проте, незважаючи на широкий обсяг проведених досліджень, практичне використання цифрових інструментів для бізнес-моделювання у контексті стратегічного планування розвитку малих підприємств залишається недостатньо розробленим напрямком. Особливо наголошується на нестачі аналітичних робіт, присвячених адаптації цифрових платформ до специфічних умов українського малого бізнесу, а також на аналізі бар'єрів і мотивів, які впливають на їх впровадження.

Таким чином, хоча наукові напрацювання формують важливу базу для подальших досліджень, вони потребують доповнення за рахунок детального аналізу прикладного потенціалу цифрових інструментів бізнес-моделювання в контексті українських малих підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі можливостей застосування цифрових інструментів бізнес-моделювання в процесі стратегічного планування розвитку малих підприємств, а також у визначенні шляхів підвищення їх ефективності в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки малі підприємства стикаються з необхідністю швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати гнучкість у стратегічному плануванні. Досягти цього допомагають цифрові платформи та технології бізнес-моделювання.

Малі підприємства є важливим елементом економічного розвитку країни, сприяючи створенню робочих місць, наповненню місцевих бюджетів і впровадженню інновацій на мікрорівні. У той же час їхній розвиток супроводжується певними унікальними особливостями, які істотно впливають на можливості застосування цифрових інструментів моделювання.

До ключових характеристик функціонування малих підприємств відносяться:

Обмежені ресурси. Малі підприємства часто мають обмежений фінансовий капітал, що унеможлиблює придбання дорогих програмних продуктів або найм кваліфікованих консультантів. Обмежені кадрові ресурси означають, що співробітники часто поєднують кілька функцій, не маючи вузької спеціалізації. Часові обмеження також є критичними – власник або керівник змушений розпорюшувати зусилля між операційною діяльністю та стратегічним плануванням [10].

Висока гнучкість. Малі підприємства, порівняно з великими, здатні швидко змінювати стратегії, адаптувати продукти та процеси під нові ринкові умови, завдяки короткому ланцюгу ухвалення рішень. Ця особливість є важливою перевагою в умовах швидкоплинного бізнес-середовища [13].

Ускладнений доступ до зовнішнього фінансування. Банківські установи часто вимагають від малих підприємств надмірного забезпечення або мають високі кредитні ставки, що обмежує їхню можливість залучення капіталу для цифровізації. Крім того, інвестиційні фонди та донори рідко орієнтовані на мікр- і малі підприємства без потенціалу масштабування [1].

Недостатньо розвинута ІТ-інфраструктура. У більшості малих підприємств відсутні спеціалізовані ІТ-відділи або фахівці з цифрових технологій. Технічне забезпечення, як правило, складається з базового обладнання, а програмне забезпечення обмежується стандартними офісними пакетами. Це ускладнює впровадження складніших цифрових рішень без залучення зовнішніх фахівців [2].

Неформалізоване управління переважно характеризується відсутністю документування бізнес-процесів, що призводить до ручного контролю, здійснюваного напряму власником. У контексті цифровізації такі особливості стають як сильними сторонами (гнучкість, оперативність у прийнятті рішень), так і слабкими (відсутність системного підходу, недостатні ресурси для впровадження технологічних рішень).

У рамках цифрової трансформації малого бізнесу, важливу роль відіграють цифрові інструменти бізнес-моделювання. Вони стають незамінними у стратегічному плануванні, візуалізації бізнес-процесів, аналізі ринкових можливостей та підтримці оперативного прийняття рішень. З огляду на широкий спектр доступних цифрових рішень, доцільно здійснювати їх класифікацію, орієнтуючись на функціональне призначення та зручність використання для малого бізнесу. І ця наша думка знаходить відображення у праці Т. Горохової та Л. Маматової [13], які пишуть про те, що «...при розробці як бізнес-моделей, так і бізнес-стратегій керівництво компанії (особливо малого бізнесу) має розробити власну програму стратегічної підтримки цифрових технологій». Авторки зазначають, «що бізнес-моделі, завдяки інтеграції передових технологій у всій бізнес-діяльності, продовжуватимуть стрімко змінюватися в посткризовий період, коли ступінь пріоритетності багатьох сфер вже не відповідає запитам людей, оскільки життя зазнає суттєвих змін».

Аналіз наукових джерел [1; 5; 11] дозволив визначити, що на сьогоднішній день малі підприємства під час інтеграції цифрових інструментів у бізнес-моделювання стикаються із низкою проблем, серед яких можна виокремити: низький рівень цифрової грамотності керівників і персоналу, адже більшість підприємців не мають достатньої підготовки для ефективного використання цифрових платформ моделювання; фінансові обмеження, так як високоякісні інструменти моделювання часто потребують платних підписок (наприклад, Strategyzer, Lucidchart), що є непосильним для багатьох малих підприємств; сприйняття цифрових технологій як складних або «недосяжних», тому що у багатьох випадках існує психологічний бар'єр щодо впровадження нових інструментів, особливо серед підприємств, заснованих понад 10 років тому; відсутність інституційної підтримки, враховуючи той факт, що на сьогодні на рівні держави або місцевої влади недостатньо розробле-

них програм, які б допомагали малим підприємствам переходити до цифрового бізнес-планування; низький рівень обізнаності про існуючі інструменти через те, що підприємці не знають про безкоштовні чи адаптивні платформи, доступні для малих підприємств; орієнтація на короткострокові цілі, бо більшість малих підприємств в сучасних умовах «виживають», а не займаються стратегічним плануванням, а це значно знижує інтерес до інструментів довготривалого бізнес-моделювання.

Не дивлячись на те, що цифровізація відкриває нові перспективи для розвитку малого бізнесу, однак її повноцінне впровадження обмежується як внутрішніми (кадровими, організаційними, ресурсними), так і зовнішніми факторами (нестачею підтримки, знань і доступу до технологій). Для подолання цих бар'єрів необхідний комплексний підхід, що включає освітні ініціативи та інституційну підтримку процесу цифрової трансформації малих підприємств [10].

У межах сучасних процесів інформатизації та цифрової трансформації цифрові інструменти поділяються відповідно до їх функціонального призначення (відображено у таблиці 1) та відповідно до рівня складності їх використання.

На основі аналізу літератури [6; 9; 10] визначено основні цифрові інструменти за рівнем складності впровадження:

Прості (для початківців): Canvanizer, Miro, Leanstack. Ці платформи ідеально підходять для малих підприємств, які лише починають знайомитися з цифровими інструментами бізнес-моделювання.

Середньої складності: Lucidchart, Strategyzer, Creately. Ці платформи орієнтовані на користувачів із базовими навичками роботи з цифровими інструментами та розу-

мінням бізнес-процесів. Вони пропонують ширший функціонал порівняно з простими платформами, однак залишаються інтуїтивно зрозумілими для малого бізнесу.

Складні/професійні: Bizagi, ARIS, AnyLogic. Ці інструменти призначені для досвідчених користувачів або команд, які мають аналітичну підготовку та технічні навички, необхідні для реалізації складних моделей бізнес-процесів і сценарного планування. Їх використання доцільне у малих підприємствах, які працюють у галузях з високим рівнем операційної складності або мають намір масштабувати діяльність.

Для сприяння цифровій трансформації малих підприємств та забезпечення поступового впровадження сучасних технологій у стратегічне планування була створена концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів бізнес-моделювання, орієнтована на потреби цього сегменту (рис. 1). Дана модель враховує основні характеристики функціонування малих підприємств, такі як обмеженість ресурсів, багатофункціональність персоналу, а також складнощі з доступом до зовнішнього фінансування та підтримки. Вона заснована на принципі поетапного впровадження, що передбачає початкове використання базових інструментів з подальшим переходом до більш комплексних платформ, призначених для процесного та сценарного моделювання. Такий підхід дозволяє адаптувати цифрові рішення до специфічних умов діяльності малих підприємств, забезпечуючи їх ефективно використання.

Якщо проаналізувати розроблену модель, то можна виявити наступні її переваги:

По-перше, вона є адаптованою до сучасних умов функціонування малого бізнесу, враховуючи специфічні виклики, з якими сти-

Таблиця 1

Класифікація цифрових інструментів за функціональністю

№ з/п	Тип інструменту	Призначення	Платформи
1.	Інструменти візуального бізнес-моделювання	Побудова бізнес-моделі за шаблонами	Business Model Canvas, Lean Canvas, Canvanizer
2.	Платформи для спільної роботи	Командна розробка моделей, інтерактивні сесії	Miro, Mural, Conceptboard
3.	Процесні моделювальні системи (BPMN)	Побудова діаграм бізнес-процесів	Bizagi, Lucidchart, Creately
4.	Аналітичні та симуляційні платформи	Моделювання сценаріїв, прогнозування результатів	Stella Architect, AnyLogic

Джерело: сформовано авторкою на основі [5; 8; 11]



Рис. 1. Модель впровадження цифрових інструментів бізнес моделювання для малих підприємств

Джерело: сформовано авторкою

каються підприємства, зокрема обмеженість ресурсів, нестачу цифрових компетентностей, мінливість ринкового середовища та необхідність швидкої адаптації до технологічних змін

По-друге, дана модель є гнучкою та поетапною, що забезпечує можливість поступового впровадження цифрових інструментів з урахуванням ресурсних обмежень малого підприємства, рівня цифрової підготовки персоналу та стратегічних потреб бізнесу. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, уникнути перевантаження команди та досягати відчутних результатів уже на ранніх етапах трансформації.

По-третє, модель дає змогу розпочати впровадження з мінімальними фінансовими витратами, що особливо важливо для малих підприємств. Завдяки використанню безкоштовних або умовно безкоштовних цифрових платформ на початкових етапах, бізнес може оцінити доцільність і ефективність цифрового моделювання без значного навантаження на бюджет.

І останнє, це те, що модель акцентує увагу на людському факторі, визнаючи ключову роль персоналу у процесі цифрової трансформації. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетентностей працівників, залученню команди до процесів моделювання та формуванню відкритості до змін, що є критично важливим для успішної інтеграції нових інструментів у повсякденну діяльність підприємства.

Таким чином, ефективне впровадження цифрових інструментів бізнес-моделювання у сфері малого бізнесу потребує чіткого формулювання цілей, правильного вибору платформи, розвитку цифрової грамотності та активного залучення команди до процесу моделювання. Важливим є перетворення цих інструментів на невід'ємний елемент постійної стратегії управління, а не миттєве рішення. За умови державної підтримки та належного підходу цифрове моделювання може суттєво

посилити адаптивність, ефективність і конкурентоздатність малого бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрові інструменти бізнес-моделювання відіграють важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку малих підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Вони дозволяють малому бізнесу гнучко реагувати на зміни ринку, вдосконалювати внутрішні процеси, формувати ефективні бізнес-моделі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Проаналізовано науково-теоретичні засади бізнес-моделювання та охарактеризовано специфіку діяльності малих підприємств, зокрема такі фактори, як обмеженість ресурсів, відсутність цифрових навичок, низький рівень інституційної підтримки та акцент на короткострокові цілі. Визначено основні бар'єри впровадження цифрових рішень у малому бізнесі. Запропоновано класифікацію цифрових інструментів за рівнем складності та функціональним призначенням. Наведено приклади найбільш популярних платформ, таких як Miro, Leanstack, Strategyzer, Lucidchart, Bizagi, AnyLogic тощо, із зазначенням можливостей їх адаптації до потреб малих підприємств. Розроблена модель впровадження цифрових інструментів бізнес-моделювання для малих підприємств демонструє послідовний, гнучкий та ресурсозберігаючий підхід. Вона адаптована до українських реалій та орієнтована на поступове впровадження технологій з урахуванням підготовленості персоналу та стратегічних цілей бізнесу. Особлива увага приділена людському фактору як ключовому елементу успішної цифрової трансформації.

У перспективі доцільним є подальше дослідження ефективності впровадження цифрових інструментів у різних галузях малого бізнесу, розробка освітніх програм з цифрового бізнес-моделювання та створення механізмів державної підтримки цифрової трансформації мікро- та малих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бондерчук Л. Б., Ліганенко І. В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1 (7). С. 4-13. DOI: <http://doi.org/10.32750/2021-0101>
- Дергалюк М. О. Розвиток підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.95>
- Іжевський, П., Самарічева, Т., Кудельський, В. (2024). Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

4. Міца В. В., Лях І. М. Застосування платформи цифрового підприємництва у малому та середньому бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4 (262). С. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-6-11>
5. Нетудихата К. Л. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємство та організації*. 2025. Вип. 34. С. 141-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>
6. Остервальдер А., Пінье І. Побудова бізнес-моделі: посібник із створення цінності / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2019. 288 с.
7. Попов О. С., Макаров С. А. Сучасні особливості впровадження цифровізації у малому бізнесі у сфері торгівлі. *Проблеми економіки*. 2025. № 2 (64). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-67-76>
8. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213-220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
9. Райс Е. Стартуп без помилок. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибудови бізнесу / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 296 с.
10. Ткачук В.О., Обіход С.В., Похільченко К. Л., Мікрюкова А. О., Дем'янчук К. О. Особливості використання методів і платформ графічного моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 9-16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-3\(109\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2024-3(109)-9-16)
11. Ansong E., Boateng R. Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2019. Vol. 21. № 2. P. 164–178. DOI: <https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2018-0046>
12. Blank S. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero: K&S Ranch, 2012. 608 p.
13. Gorokhova T., Mamatova L. Distinctives of the learning process transformation through digital tools: challenges and opportunities. Organization and management in the services' sphere on selected examples : Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. P. 230–241
14. Ruggieri R., Savastano M., Scalingi A., Bala D., D'Ascenzo F. The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2018. Vol., 13. № 4. P. 1210-1225. DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0032>
15. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. №. 2-3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

REFERENCES:

1. Bonderchuk, L. B., Lihanenko I. V. (2021) .Malyi i serednii biznes ta tsyfrovi platformy: mozhlyvosti ta zahrozy [Small and medium-sized businesses and digital platforms: opportunities and threats]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1 (7), 4-13. DOI: <http://doi.org/10.32750/2021-0101>
2. Derhaliuk M. O. (2024). Rozvytok pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Development of entrepreneurial activity in the context of economic digitalization]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 24, 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.95>
3. Izhevskiy, P., Samaricheva, T., Kudelskiy, V. (2024). Tsyfrovi innovatsii v rozvytku maloho biznesu [Digital innovations in small business development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>
4. Mitsa V. V., Liakh I. M. (2023). Zastosuvannia platformy tsyfrovoho pidpriemnytstva u malomu ta serednomu biznesi [Application of the digital entrepreneurship platform in small and medium-sized businesses]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic issues*, 4 (262), 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-6-11>
5. Netudykhata K. L. (2025). Instrumenty, tekhnolohii ta modeli tsyfrovoy transformatsii biznesu v konteksti teorii biznes-orhanizatsii [Tools, technologies, and models of digital business transformation in the context of business organization theory]. *Pidpriemstvo ta orhanizatsii – Enterprises and organizations*, Vyp. 34, 141-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>
6. Ostervalder A., Pinie I. (2019). Pobudova biznes-modeli: posibnyk iz stvorennia tsinnosti [Building a business model: a guide to creating value]. Kyiv: Nash Format.
7. Popov O. S., Makarov S. A. (2025). Suchasni osoblyvosti vprovadzhennia tsyfrovizatsii u malomu biznesi u sferi torhivli [Current features of digitalization implementation in small businesses in the trade sector]. *Problemy ekonomiky – Economic issues*, 2 (64), 67-76. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-67-76>

8. Pushkar T. (2025). Tsyfrovі platformy yak instrument optymizatsii stratehichnykh rishen pidpriemstv u konteksti rozvytku biznesu [Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions of enterprises in the context of business development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 2 (53), 213-220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
9. Rais E. (2017). Startup bez pomylrok. Metod Lean Startup dlia shvydkoho testuvannia idei ta vybudovy biznesu [Startup without mistakes. The Lean Startup method for quickly testing ideas and building a business]. Kyiv: Nash Format.
10. Tkachuk V.O., Obikhod S.V., Pokhilchenko K. L., Mikriukova A. O., Demianchuk K. O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia metodiv i platform hrafichnoho modeliuвання biznes-protsesiv pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Features of using methods and platforms for graphical modeling of business processes of enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management, and administration*, 3 (109), 9-16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-3\(109\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2024-3(109)-9-16)
11. Ansong E., Boateng R. (2019). Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital Policy, Regulation and Governance*, Vol. 21, 2, 164–178, DOI: <https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2018-0046>
12. Blank S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch.
13. Gorokhova T., Mamatova L. (2020) Distinctives of the learning process transformation through digital tools: challenges and opportunities. Organization and management in the services' sphere on selected examples: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 230–241
14. Ruggieri R., Savastano M., Scalingi A., Bala D., D'Ascenzo F. (2018). The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol., 13, 4, 1210-1225. DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0032>
15. Teece D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43, 2-3, 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>