

- Tkachyk F. P. & Sishchuk M. P. (2025). Monitorynh vplyvu tsyfrovyykh tekhnolohii na efektyvnist administruvannya podatkovyykh platezhiv [Monitoring the impact of digital technologies on the effectiveness of tax payments administration]. *Ekonomika ta sus-pilstvo*, 81.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-164>
- Valihura V. A. & Valihura T. V. (2024). Otsiniuvannya efektyvnosti diialnosti podatkovyykh orhaniv ta napriamy yii udoskonalennia [Evaluating the effectiveness of tax authorities activity and directions for its improvement]. *Innovatsiina ekonomika*, 3, 110–118.  
<https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.14>
- Volokhov O. S. (2026). Otsiniuvannya efektyvnosti podatkovoho zakonodavstva Ukrainy: okremi pytan- nia metodolohii [Evaluating the effectiveness of tax legislation of Ukraine: selected issues of methodol-

- ogy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Pravo»*, 93, 52–35.  
<https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.3.6>
- Wolf N. B., Khwaja M., Andréasson A. & Fink F. (2018). *Performance Assessment Report for Ukraine*. TADAT.  
<https://surl.cc/lwbckv>
- Zadorozhna I. V., Suprunenko C. A. & Kantsur I. H. (2025). Modeliuvannya efektyvnosti finansovoi systemy v umovakh tsyfrovizatsii podatkovoi polityky [Mod- eling the effectiveness of financial system in the conditions of digitalization of tax policy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 7.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14689009>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.04.2026  
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.04.2026  
 Оприлюднено / Published: 03.06.2026

УДК 334.012.63:004:658.5:355.01  
 JEL: D81; F51; L26; O33  
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-112-122>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

©2026 МАКАРОВ С. А.

УДК 334.012.63:004:658.5:355.01  
 JEL: D81; F51; L26; O33

### Макаров С. А. Цифровізація як інструмент мінімізації воєнних ризиків для малого бізнесу у сфері торгівлі

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифровізації як інструменту мінімізації воєнних ризиків малого бізнесу у сфері торгівлі. В умовах повномасштабної війни підприємства стикаються з комплексом взаємопов'язаних загроз, серед яких особливого значення набувають логістичні, фінансові, кадрові, операційні та безпекові ризики. У роботі уточнено сутність поняття «воєнні ризики» та обґрунтовано їх системний характер і вплив на ефективність функціонування малого бізнесу. Визначено, що специфіка торговельної діяльності зумовлює підвищену вразливість підприємств до змін у ланцюгах постачання, коливань попиту та обмежень фізичного доступу до ринків. Розкрито зміст цифровізації як комплексного процесу трансформації бізнес-моделей, що передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства. Обґрунтовано, що цифровізація виступає ефективним інструментом адаптації малого бізнесу до умов воєнного стану, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів, підвищення гнучкості та зниження залежності від фізичної інфраструктури. Досліджено основні напрями застосування цифрових технологій, зокрема розвиток електронної комерції, впровадження ERP- і CRM-систем, використання хмарних сервісів, цифрових фінансових інструментів, засобів бізнес-аналітики та кібербезпеки. Встановлено, що їх комплексне використання сприяє зменшенню впливу зовнішніх шоків і підвищенню стійкості підприємств. Особливу увагу приділено обґрунтуванню напрямів підвищення ефективності цифровізації малого бізнесу, серед яких виділено формування цифрової стратегії, розвиток цифрових компетенцій персоналу, розширення каналів збуту, диверсифікацію постачання та інтеграцію в цифрові екосистеми. Визначено роль державної підтримки та інституційного середовища у стимулюванні цифрової трансформації підприємств. Узагальнено, що цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, але й стратегічним чинником забезпечення стійкості та життєздатності малого бізнесу в умовах воєнного стану, що обумовлює необхідність її системного впровадження та подальшого наукового дослідження.

**Ключові слова:** цифровізація; воєнні ризики; малий бізнес; торгівля; цифрова трансформація; електронна комерція; стійкість підприємств.

**Рис.:** 1. Табл.: 2. Бібл.: 12.

**Макаров Сергій Анатолійович** – аспірант, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Вадима Манька, 17, Харків, 61070, Україна)

**E-mail:** s.makarov@khai.edu

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-2955-3870>

UDC 334.012.63:004:658.5:355.01  
 JEL: D81; F51; L26; O33

### Makarov S. A. Digitalization as a Tool for Minimizing War Risks for Small Businesses in the Trade Sector

The article examines theoretical and applied aspects of digitalization as a tool for minimizing war risks for small businesses in the trade sector. In the conditions of the ongoing full-scale war, enterprises face a complex of interconnected threats, among which logistic, financial, personnel, operational, and security risks are of particular importance. The article clarifies the essence of the concept of «wartime risks» and substantiates their systemic nature and impact on the efficiency of small business operations. It is determined that the specifics of trade activities cause increased vulnerability of enterprises to changes in supply chains, demand fluctuations, and restrictions on physical access to markets. The content of digitalization is revealed as a comprehensive process of business model

transformation, which involves the integration of information and communication technologies into all areas of enterprise activity. It has been substantiated that digitalization serves as an efficient tool for adapting small businesses to martial law conditions, ensuring business process continuity, increasing flexibility, and reducing dependence on physical infrastructure. The main areas of digital technology application have been studied, in particular the development of e-commerce, the implementation of ERP and CRM systems, the use of cloud services, digital financial instruments, business analytics tools, and cybersecurity. It has been found that their comprehensive use contributes to reducing the impact of external shocks and increasing the resilience of enterprises. Special attention has been paid to substantiating directions for improving the efficiency of small business digitalization, among which are highlighted the formation of a digital strategy, the development of employees' digital competencies, the expansion of sales channels, supply diversification, and integration into digital ecosystems. The role of State support and the institutional environment in promoting enterprise digital transformation has been identified. It is summarized that digitalization is not only a tool for increasing operational efficiency but also a strategic factor in ensuring the resilience and viability of small businesses under martial law conditions, which determines the necessity of its systematic implementation and further scientific research.

**Keywords:** digitalization; military risks; small business; trade; digital transformation; e-commerce; resilience of enterprises.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Makarov Serhii A.** – Postgraduate Student, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (17 Vadyma Manka Str., Kharkiv, 61070, Ukraine)

**E-mail:** s.makarov@khai.edu

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-2955-3870>

В умовах повномасштабної війни в Україні малий бізнес у сфері торгівлі опинився у середовищі підвищеної невизначеності та значних воєнних ризиків. Руйнування логістичної інфраструктури, порушення постачальних ланцюгів, зниження платоспроможності населення, кадровий дефіцит і загрози фізичній безпеці підприємств суттєво ускладнили функціонування торговельних підприємств і призвели до необхідності швидкої адаптації їх діяльності. У таких умовах традиційні моделі управління бізнесом втрачають ефективність, що актуалізує пошук нових інструментів забезпечення стійкості.

Одним із ключових напрямів адаптації малого бізнесу до кризових умов стає цифровізація, яка дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, розширити канали збуту, оптимізувати витрати та підвищити гнучкість управління. Використання цифрових технологій створює передумови для зниження впливу як прямих, так і непрямих наслідків воєнних ризиків, зокрема через розвиток електронної комерції, цифрових фінансових сервісів, хмарних рішень та аналітичних систем.

Проблема полягає в тому, що, незважаючи на зростаючу роль цифровізації, рівень її впровадження у малому бізнесі залишається нерівномірним, а ефективність використання цифрових інструментів часто є недостатньо системною. Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування цифровізації як інструменту мінімізації воєнних ризиків, а також визначення основних напрямів підвищення її ефективності в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про зростаючу увагу до проблем цифровізації малого бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та кризових явищ. Зокрема, у роботі Алієва В. [9] підкреслюється, що цифрова трансформація сприяє підвищенню продуктивності, інновацій-

ності та якості взаємодії з клієнтами, однак її впровадження стримується обмеженістю ресурсів і недостатнім рівнем цифрових компетенцій. Попередні дослідження автора статті [8] та Аньйон Ігіона Д. і Бонвіна Д. [12] доводять, що цифровізація торговельних підприємств забезпечує розширення каналів збуту та підвищення гнучкості бізнесу, що є критично важливим у кризових умовах. Водночас Мельник О. і Руда М. [7] акцентують увагу на необхідності формування стратегічного підходу до цифрової трансформації та розвитку організаційних компетенцій як передумови її ефективності.

Окремий напрям досліджень присвячено впливу воєнних дій на діяльність малого бізнесу та ролі цифровізації у забезпеченні його стійкості. Так, Щербак В. і співавтори [11] обґрунтовують, що воєнний стан формує комплекс взаємопов'язаних ризиків, серед яких домінують логістичні, фінансові та операційні загрози. Цимбаленко Н. і Тарасенко О. [2] підкреслюють значний вплив цих ризиків на діяльність торговельних підприємств та необхідність їх адаптації до нових умов. Своєю чергою, аналітичні матеріали OECD [3; 4] та дослідження О. Панасюк [5] свідчать, що цифровізація дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та підтримувати функціонування підприємств навіть у складних умовах воєнного часу. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема комплексного використання цифровізації як інструменту мінімізації саме воєнних ризиків малого бізнесу у сфері торгівлі залишається недостатньо розкритою, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Теоретичні засади цифровізації та воєнних ризиків у діяльності малого бізнесу.**

Спочатку доцільно визначити теоретико-методологічні основи дослідження, що передбачає

уточнення сутності цифровізації, ідентифікацію воєнних ризиків та визначення їх впливу на діяльність малого бізнесу у сфері торгівлі. Обґрунтування взаємозв'язку між цифровою трансформацією та стійкістю підприємств дозволяє сформулювати підґрунтя для подальшого аналізу прикладних аспектів мінімізації ризиків.

Цифровізація у сучасних умовах розглядається як один із ключових драйверів розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У науковій літературі вона трактується як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що забезпечує трансформацію бізнес-моделей, оптимізацію операційних процесів та створення нової цінності для споживачів [7; 8]. Водночас цифровізація виходить за межі простого використання інформаційно-комунікаційних технологій і передбачає комплексні зміни в управлінні, організації бізнесу та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Згідно з підходами міжнародних організацій, зокрема OECD, цифрова трансформація є важливим чинником підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків, включаючи економічні та воєнні кризи [3; 4]. Вона сприяє підвищенню гнучкості підприємств, забезпечує безперервність бізнес-процесів і розширює доступ до нових ринків. Для малого бізнесу цифровізація має особливе значення, оскільки дозволяє компенсувати обмеженість ресурсів за рахунок використання інноваційних рішень.

**М**алий бізнес у сфері торгівлі є однією з найбільш чутливих категорій до впливу зовнішніх ризиків. Це пояснюється високою залежністю від споживчого попиту, логістичних ланцюгів та стабільності постачання. В умовах воєнного стану ці фактори набувають критичного значення, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємством [2]. Водночас саме малі торговельні підприємства характеризуються високим рівнем адаптивності, що створює передумови для ефективного впровадження цифрових інструментів.

Поняття воєнних ризиків у наукових дослідженнях розглядається як сукупність загроз, пов'язаних із веденням бойових дій, що можуть призводити до порушення функціонування підприємств, втрати активів, зниження попиту та обмеження доступу до ресурсів [11]. До ключових характеристик таких ризиків належать їх висока невизначеність, комплексність та складність прогнозування. Воєнні ризики мають мультиаспектний характер і охоплюють економічні, соціальні, інфраструктурні та безпекові компоненти.

У контексті діяльності малого бізнесу доцільно виділити кілька основних груп воєнних ризиків. *По-перше*, це логістичні ризики, пов'язані з порушенням транспортної інфраструктури та перебоями у постачанні товарів. *По-друге*, фінансові ризики, що проявляються у зниженні платоспроможності споживачів, нестабільності валютного курсу та обмеженому доступі до кредитних ресурсів. *По-третє*, кадрові ризики, зумовлені міграційними процесами та мобілізацією. *По-четверте*, операційні та безпекові ризики, що виникають через загрозу фізичного знищення об'єктів бізнесу або обмеження їх функціонування [2; 11].

Зазначені ризики суттєво впливають на ефективність діяльності малого бізнесу у сфері торгівлі, що проявляється у скороченні обсягів продажу, зростанні витрат та зниженні рентабельності. У таких умовах підприємства змушені шукати нові інструменти забезпечення стійкості та адаптації до нестабільного середовища. Одним із таких інструментів виступає цифровізація, яка дозволяє мінімізувати негативний вплив воєнних факторів.

**Т**еоретичні підходи до оцінки ролі цифровізації у зниженні ризиків базуються на концепції гнучкості бізнес-процесів та цифрової стійкості. Зокрема, дослідження показують, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, покращенню управлінських рішень та зниженню операційних витрат [6; 7]. Крім того, цифрові платформи забезпечують альтернативні канали збуту, що є особливо важливим в умовах обмеження фізичної торгівлі.

Важливим аспектом є також вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей. Малий бізнес у сфері торгівлі поступово переходить від традиційних форматів до омніканальних моделей, що поєднують офлайн- та онлайн-продажі. Це дозволяє розширити клієнтську базу, підвищити доступність товарів і зменшити залежність від географічних обмежень [8; 12]. Своєю чергою, використання електронної комерції сприяє збереженню обсягів продажу навіть у періоди активних бойових дій.

Окрему увагу слід приділити ролі цифрових інструментів у забезпеченні безперервності бізнесу. Системи управління ресурсами (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), електронні платіжні системи та хмарні технології дозволяють підприємствам функціонувати навіть за умов фізичних обмежень доступу до офісів або торговельних точок [5]. Це створює передумови для підвищення операційної стійкості та зменшення ризиків простою.

Згідно з сучасними дослідженнями, цифровізація також відіграє важливу роль у підвищенні рів-

ня інформаційної безпеки та управління ризиками. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати можливі загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення [9]. Таким чином, цифрові технології виступають не лише засобом оптимізації діяльності, але й інструментом стратегічного управління.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна стверджувати, що цифровізація є комплексним явищем, яке охоплює технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємств. Її вплив на мінімізацію воєнних ризиків проявляється через підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості бізнесу. Для малого бізнесу у сфері торгівлі цифровізація стає не лише фактором конкурентоспроможності, але й умовою виживання в кризових умовах.

**О**тже, теоретичні засади дослідження свідчать про наявність тісного взаємозв'язку між рівнем цифровізації підприємства та його здатністю протистояти воєнним ризикам. Це обумовлює необхідність подальшого аналізу практичних аспектів впливу воєнних ризиків на діяльність малого бізнесу та визначення ефективних інструментів їх мінімізації.

#### **Аналіз впливу воєнних ризиків на діяльність малого бізнесу у сфері торгівлі.**

Перейдемо до дослідження характеру, структури та наслідків впливу воєнних ризиків на функціонування малого бізнесу у сфері торгівлі з метою виявлення ключових проблем, що виникають у діяльності підприємств під впливом воєнного стану, а також визначення найбільш уразливих аспектів їх господарської діяльності.

Повномасштабні воєнні дії суттєво трансформували економічне середовище функціонування підприємств в Україні. Малий бізнес у сфері торгівлі зазнав значного негативного впливу, що пов'язано з його високою залежністю від стабільності логістичних ланцюгів, платоспроможності населення та фізичної доступності торговельних об'єктів. Відповідно до сучасних досліджень, воєнні ризики мають системний характер і проявляються одночасно у кількох взаємопов'язаних сферах діяльності підприємства [2; 11].

Однією з найбільш критичних груп ризиків є логістичні ризики. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження руху товарів, перебої у постачанні та зміна логістичних маршрутів призвели до значного ускладнення процесу забезпечення торговельних підприємств товарами. У результаті спостерігається зростання витрат на

транспортування, збільшення строків доставки та нестабільність асортименту продукції. Це, своєю чергою, негативно впливає на рівень обслуговування споживачів і знижує конкурентоспроможність підприємств [2].

Не менш важливими є фінансові ризики, що виникають внаслідок загальної економічної нестабільності. Зниження доходів населення призводить до скорочення споживчого попиту, особливо на товари не першої необхідності. Крім того, підприємства стикаються з проблемами доступу до фінансових ресурсів, зростанням вартості кредитування та коливаннями валютного курсу. За таких умов знижується ліквідність бізнесу, що обмежує його можливості для розвитку та інвестування [11].

Кадрові ризики також набули значного поширення в умовах воєнного стану. Масова міграція населення, мобілізація працівників та зміна демографічної структури ринку праці призводять до дефіциту кваліфікованого персоналу. Для малого бізнесу, який часто не має можливості запропонувати конкурентні умови праці, це стає серйозною проблемою. Недостатність кадрових ресурсів ускладнює організацію торговельного процесу, знижує якість обслуговування та обмежує можливість масштабування діяльності [2].

Окрему групу становлять операційні та безпекові ризики. Безпосередня загроза руйнування об'єктів інфраструктури, обмеження доступу до торговельних площ, перебої в енергопостачанні та зв'язку значно ускладнюють ведення бізнесу. У деяких випадках підприємства змушені повністю припинити діяльність або релокуватися в більш безпечні регіони. Це супроводжується додатковими витратами та організаційними труднощами [11].

Суттєвий вплив воєнних ризиків проявляється і в зміні поведінки споживачів. У кризових умовах населення переорієнтовується на товари першої необхідності, скорочує витрати та віддає перевагу більш доступним за ціною продуктам. Це змінює структуру попиту та змушує підприємства адаптувати асортимент і цінову політику. Крім того, зростає роль онлайн-каналів продажу, що пов'язано з обмеженням фізичного доступу до торговельних точок [8; 12].

**А**наліз показує, що воєнні ризики мають кумулятивний ефект, тобто їх вплив посилюється через взаємодію різних факторів. Наприклад, логістичні проблеми можуть призводити до зростання витрат, що у поєднанні зі зниженням попиту погіршує фінансовий стан підприємства. Своєю чергою, фінансові труднощі обмежують можливості для адаптації та впровадження інновацій, що ще більше підвищує вразливість бізнесу [6].

Важливим аспектом є регіональна диференціація впливу воєнних ризиків. Підприємства, що функціонують у прифронтових регіонах, зазнають значно більшого негативного впливу порівняно з тими, що розташовані у відносно безпечних областях. Це пов'язано з вищим рівнем загроз безпеці, більш значними руйнуваннями інфраструктури та глибшим скороченням економічної активності. Водночас навіть у відносно стабільних регіонах бізнес стикається з непрямими наслідками війни, такими як інфляція, зміна логістичних ланцюгів та загальна невизначеність економічного середовища [3].

Дослідження також свідчать про те, що малий бізнес має обмежені можливості для управління ризиками порівняно з великими підприємствами. Це зумовлено недостатністю фінансових ресурсів, відсутністю спеціалізованих підрозділів управління ризиками та обмеженим доступом до інформації. За таких умов підприємства змушені діяти реактивно, тобто реагувати на вже реалізовані загрози, а не запобігати їм [9].

Водночас слід відзначити, що воєнні ризики стимулюють підприємства до пошуку нових підходів до організації діяльності. Зокрема, спостерігається активізація процесів цифровізації, диверсифікації каналів збуту, оптимізації витрат та підвищення гнучкості бізнес-процесів. Це свідчить про наявність адаптаційного потенціалу малого бізнесу, який може бути реалізований за умови ефективного використання сучасних інструментів управління [5].

Особливу увагу слід приділити впливу воєнних ризиків на конкурентне середовище. Частина підприємств припиняє діяльність або скорочує об-

сяги операцій, що призводить до зменшення конкуренції на окремих ринках. З іншого боку, це створює можливості для тих суб'єктів господарювання, які здатні швидко адаптуватися до нових умов. Таким чином, воєнні ризики виступають не лише фактором загроз, але й каталізатором структурних змін у сфері торгівлі [8].

Узагальнено основні групи воєнних ризиків, їх прояви та наслідки для малого бізнесу у сфері торгівлі (табл. 1).

Наведена в табл. 1 класифікація дозволяє систематизувати вплив воєнних ризиків на діяльність малого бізнесу та виявити ключові напрями їх негативного впливу. Як видно з таблиці, найбільш комплексний характер мають логістичні та фінансові ризики, які прямо впливають на результати господарської діяльності підприємств.

Таким чином, структуризація воєнних ризиків створює підґрунтя для подальшого обґрунтування інструментів їх мінімізації, серед яких важливе місце займає цифровізація як сучасний механізм підвищення стійкості бізнесу.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що воєнні ризики мають комплексний і багатовимірний вплив на діяльність малого бізнесу у сфері торгівлі. Вони охоплюють усі ключові аспекти функціонування підприємств – від постачання та фінансів до кадрового забезпечення та взаємодії зі споживачами. При цьому характер впливу визначається як зовнішніми факторами (інтенсивність бойових дій, стан інфраструктури), так і внутрішніми можливостями підприємства (рівень адаптивності, ресурсне забезпечення).

Таблиця 1

Класифікація воєнних ризиків та їх вплив на діяльність малого бізнесу у сфері торгівлі

| Група ризиків | Основні прояви  | Наслідки для бізнесу   |
|---------------|---|--|
| Логістичні    | Руйнування транспортної інфраструктури; перебої в постачанні; зміна маршрутів | Зростання витрат; затримки поставок; скорочення асортименту                        |
| Фінансові     | Зниження платоспроможності населення; інфляція; валютні коливання             | Зменшення доходів; зниження ліквідності; обмеження інвестицій                      |
| Кадрові       | Міграція населення; мобілізація; дефіцит робочої сили                         | Недостатність персоналу; зниження якості обслуговування; ускладнення масштабування |
| Операційні    | Перебої в енергопостачанні; обмеження доступу до об'єктів                     | Призупинення діяльності; зростання витрат; зниження продуктивності                 |
| Безпекові     | Загроза руйнування майна; небезпека для працівників                           | Втрата активів; релокація бізнесу; додаткові витрати на безпеку                    |
| Ринкові       | Зміна структури попиту; скорочення споживання                                 | Переорієнтація асортименту; зниження обсягів продажу                               |

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 6; 8; 11].

## Цифровізація як інструмент мінімізації воєнних ризиків.

Розглянемо роль цифровізації як ключового інструменту зниження негативного впливу воєнних ризиків на діяльність малого бізнесу у сфері торгівлі. В умовах високої невизначеності та нестабільності, спричинених воєнними діями, цифровізація виступає одним із найбільш ефективних інструментів адаптації бізнесу. Вона дозволяє підприємствам забезпечити безперервність діяльності, оптимізувати бізнес-процеси та мінімізувати залежність від фізичних обмежень. Як зазначають сучасні дослідження, цифрова трансформація сприяє підвищенню гнучкості підприємств і їх здатності оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища [3; 7].

Одним із ключових напрямів цифровізації є розвиток електронної комерції. Використання онлайн-платформ дозволяє малому бізнесу у сфері торгівлі продовжувати діяльність навіть у разі обмеження доступу до фізичних торговельних точок. Електронна комерція забезпечує розширення ринків збуту, зниження витрат на утримання торговельної інфраструктури та підвищення доступності товарів для споживачів [8; 12]. У контексті воєнних ризиків це дозволяє мінімізувати втрати доходів та підтримувати стабільність продажів.

Важливим інструментом цифровізації є системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи планування ресурсів підприємства (ERP). Впровадження таких систем забезпечує підвищення ефективності управління, автоматизацію бізнес-процесів та покращення контролю за діяльністю підприємства. Це дозволяє зменшити операційні ризики, пов'язані з людським фактором, а також підвищити якість прийняття управлінських рішень [5; 7].

Значну роль у мінімізації воєнних ризиків відіграють хмарні технології. Вони забезпечують доступ до даних і програмного забезпечення незалежно від фізичного місцезнаходження підприємства. Це є особливо важливим в умовах руйнування інфраструктури або необхідності релокації бізнесу. Використання хмарних рішень дозволяє забезпечити збереження інформації, безперервність бізнес-процесів та швидке відновлення діяльності після кризових ситуацій [3].

Цифровізація також сприяє зниженню логістичних ризиків. Використання цифрових платформ для управління постачанням, моніторингу запасів та оптимізації маршрутів дозволяє підприємствам більш ефективно організовувати логістичні процеси. Це дозволяє підприємствам легше до-

лати бар'єри, пов'язані з географічними обмеженнями та нестабільністю середовища, спрощується доступ підприємств до нових ринків, знижуються їх транзакційні витрати та підвищується ефективність зовнішньоекономічної діяльності [10]. Це забезпечує скорочення загальних витрат, зменшення часу доставки та підвищення надійності постачання товарів навіть в умовах порушення традиційних логістичних ланцюгів [6].

У сфері фінансового управління цифрові технології відкривають нові можливості для забезпечення стабільності бізнесу. Використання електронних платіжних систем, онлайн-банкінгу та фінансових платформ дозволяє підприємствам здійснювати операції без фізичної присутності, що є критично важливим у періоди обмежень. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості фінансових потоків та покращенню контролю за витратами [11].

Окрему увагу слід приділити ролі цифровізації у мінімізації кадрових ризиків. Використання дистанційних форм зайнятості, онлайн-комунікацій та цифрових платформ для управління персоналом дозволяє підприємствам зберігати трудові ресурси та забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками. Це є особливо актуальним в умовах міграції населення та мобілізації, коли традиційні форми організації праці стають менш ефективними [9].

Цифровізація також сприяє підвищенню рівня безпеки діяльності підприємств. Використання систем кібербезпеки, резервного копіювання даних та аналітичних інструментів дозволяє зменшити ризики втрати інформації та забезпечити захист бізнесу від кіберзагроз. В умовах воєнного стану, коли інформаційна безпека набуває особливого значення, ці аспекти стають критично важливими для стабільного функціонування підприємств [3].

Важливим напрямом є використання аналітики даних і цифрових платформ для прийняття управлінських рішень. Застосування інструментів бізнес-аналітики дозволяє підприємствам аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит та адаптувати асортимент продукції відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Це сприяє зниженню ринкових ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємств [8].

Згідно з сучасними дослідженнями, ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня її інтеграції у бізнес-процеси підприємства. Часткове впровадження цифрових технологій не забезпечує повного ефекту, тоді як комплексна цифрова трансформація дозволяє досягти синергетичного ефекту та суттєво підвищити стійкість

бізнесу [7]. Це особливо актуально для малого бізнесу, який потребує максимально ефективного використання обмежених ресурсів.

Практика показує, що підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, демонструють вищий рівень адаптивності до воєнних умов. У малому бізнесі створюються інноваційні бізнес-моделі, що базуються на використанні цифрових платформ, автоматизації процесів та інтеграції даних у реальному часі [1]. Такі підприємства швидше реагують на зміни попиту, ефективніше управляють ресурсами та мають більше можливостей для диверсифікації діяльності. Це дозволяє їм не лише мінімізувати втрати, але й знаходити нові можливості для розвитку навіть у кризових умовах [5; 12].

Водночас слід зазначити, що процес цифровізації супроводжується певними викликами. До них належать необхідність інвестування у технології, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, а також ризики кібербезпеки. Однак, незважаючи на ці обмеження, переваги цифровізації значно переважають потенційні недоліки, що

підтверджується результатами численних досліджень [6].

Проілюструємо відповідність між основними воєнними ризиками та цифровими інструментами їх мінімізації (рис. 1).

Наведений на рис. 1 взаємозв'язок демонструє, що кожній групі воєнних ризиків відповідають конкретні напрями цифровізації, здатні суттєво зменшити їх негативний вплив. Зокрема, логістичні ризики ефективно компенсуються розвитком електронної комерції та використанням маркетплейсів, що дозволяє зменшити залежність від фізичних каналів постачання. Фінансові ризики мінімізуються завдяки впровадженню цифрових фінансових інструментів, які забезпечують безперервність розрахунків і підвищують прозорість фінансових потоків.

Кадрові ризики можуть бути знижені через використання технологій дистанційної роботи та цифрових HR-систем, що дозволяє зберігати ефективність персоналу незалежно від його географічного розташування. Операційні ризики значною

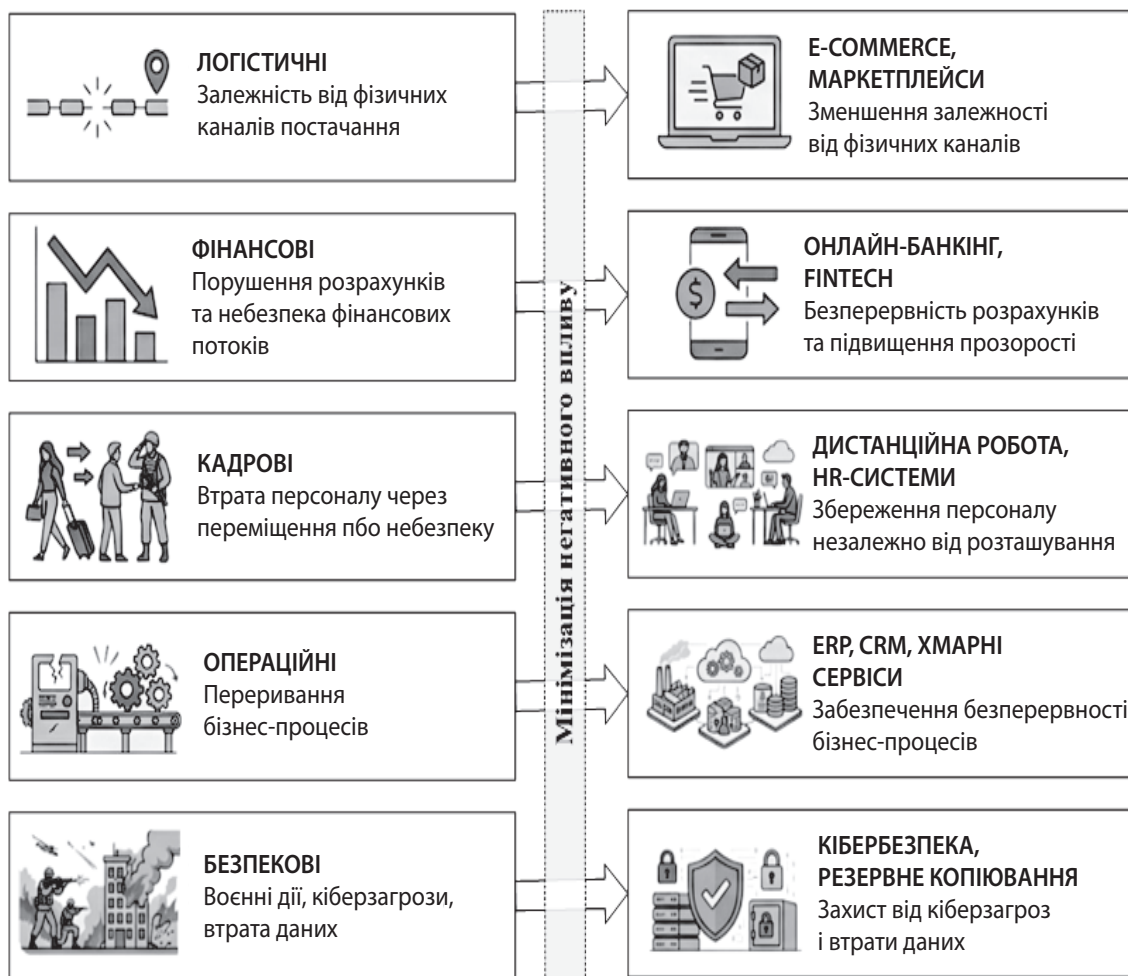


Рис. 1. Зіставлення воєнних ризиків і напрямів цифровізації для їх мінімізації

Джерело: авторська розробка.

мірою нівелюються завдяки впровадженню ERP- та CRM-систем, а також хмарних сервісів, які забезпечують безперервність бізнес-процесів. Своєю чергою, безпекові ризики мінімізуються через застосування інструментів кібербезпеки та систем резервного копіювання даних.

**Т**аким чином, цифровізація виступає універсальним інструментом мінімізації військових ризиків, який охоплює всі ключові аспекти діяльності малого бізнесу у сфері торгівлі. Вона дозволяє знизити вплив логістичних, фінансових, кадрових та операційних ризиків, забезпечуючи підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

### **Напрями підвищення ефективності цифровізації малого бізнесу в умовах воєнного стану.**

Нарешті обґрунтуємо практичні та стратегічні напрями підвищення ефективності цифровізації малого бізнесу у сфері торгівлі в умовах воєнного стану. В умовах воєнних викликів цифровізація перестає бути лише інструментом підвищення ефективності та перетворюється на критично важливий фактор виживання бізнесу. Однак ефективність її впровадження значною мірою залежить від рівня системності, узгодженості дій та здатності підприємства інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність. Як свідчать дослідження, фрагментарне використання цифрових технологій не забезпечує належного ефекту, тоді як комплексний підхід дозволяє досягти суттєвих результатів [7].

Першим важливим напрямом є *формування цифрової стратегії розвитку підприємства*. Малий бізнес часто впроваджує цифрові рішення ситуативно, без чіткого стратегічного бачення. У той же час ефективна цифровізація потребує визначення цілей, пріоритетів і етапів впровадження технологій. Розробка цифрової стратегії дозволяє узгодити впровадження інновацій із загальною бізнес-стратегією та забезпечити максимальну віддачу від використання ресурсів [3].

Другим напрямом є *підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу*. Недостатня кваліфікація працівників у сфері цифрових технологій є одним із ключових бар'єрів для ефективної цифровізації. В умовах воєнного стану, коли доступ до традиційних форм навчання обмежений, особливого значення набувають онлайн-освіта, дистанційні тренінги та самоосвіта. Підвищення цифрової грамотності персоналу сприяє більш ефективному використанню технологій та зменшенню операційних ризиків [9].

Третім напрямом є *розвиток електронної комерції та омніканальних моделей продажу*. Ін-

теграція онлайн- та офлайн-каналів дозволяє підприємствам розширити клієнтську базу, підвищити доступність товарів та зменшити залежність від фізичної інфраструктури. Використання маркетплейсів, соціальних мереж та власних інтернет-магазинів створює додаткові можливості для збуту продукції навіть у складних умовах [8; 12].

Четвертим напрямом є *впровадження сучасних систем управління підприємством*, таких як ERP і CRM. Ці системи дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси, покращити управління ресурсами та підвищити якість взаємодії з клієнтами. У результаті знижується вплив людського фактора, підвищується прозорість діяльності та покращується контроль за виконанням операцій [5; 7].

П'ятим напрямом є *використання хмарних технологій*. Хмарні сервіси забезпечують доступ до даних і програмного забезпечення незалежно від місця перебування користувачів, що є критично важливим у випадку релокації бізнесу або руйнування інфраструктури. Крім того, вони дозволяють зменшити витрати на IT-інфраструктуру та забезпечити високу надійність зберігання інформації [3].

Шостим напрямом є *розвиток цифрових фінансових інструментів*. Використання онлайн-банкінгу, електронних платіжних систем та фінансових платформ дозволяє забезпечити безперервність фінансових операцій і підвищити їх ефективність. Це сприяє зниженню фінансових ризиків, покращенню управління грошовими потоками та підвищенню ліквідності підприємства [11].

Сьомим напрямом є *впровадження інструментів бізнес-аналітики та управління даними*. Використання аналітичних систем дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживачів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє зниженню ринкових ризиків і підвищенню ефективності діяльності [8].

Восьмим напрямом є *забезпечення кібербезпеки*. Зростання рівня цифровізації супроводжується підвищенням ризиків кіберзагроз, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Впровадження систем захисту інформації, резервного копіювання даних та контролю доступу дозволяє мінімізувати ризики втрати інформації та забезпечити стабільність функціонування підприємства [3].

Дев'ятим напрямом є *диверсифікація каналів постачання та збуту на основі цифрових технологій*. Використання цифрових платформ для пошуку постачальників, управління запасами та координації логістичних процесів дозволяє підприємствам зменшити залежність від окремих контрагентів і підвищити стійкість до зовнішніх шоків [6].

Десятим напрямом є розвиток партнерських мереж і цифрових екосистем. Об'єднання з іншими підприємствами, участь у цифрових платформах та інтеграція у бізнес-екосистеми дозволяють малому бізнесу отримувати доступ до нових ресурсів, технологій і ринків. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню додаткових можливостей для розвитку [12].

Важливим аспектом підвищення ефективності цифровізації є також роль державної підтримки. Умови воєнного стану потребують активної участі держави у створенні сприятливого середовища для цифрової трансформації бізнесу. Це включає розвиток цифрової інфраструктури, надання фінансової підтримки, створення освітніх програм та спрощення регуляторних процедур. Досвід показує, що державна політика може суттєво прискорити процес цифровізації та підвищити його ефективність [3; 4].

Окрім цього, важливим є формування культури інновацій у підприємствах. Готовність до змін, відкритість до нових технологій та прагнення до постійного вдосконалення є ключовими факторами успішної цифрової трансформації. У цьому контексті важливу роль відіграє управлінський персонал, який визначає стратегічні напрями розвитку та забезпечує впровадження інновацій [7].

Слід також зазначити, що ефективність цифровізації значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Розвиток телекомунікаційної інфраструктури, доступність інтернету, рівень цифрової грамотності населення та загальний стан економіки визначають можливості для впровадження цифрових технологій. У цьому контексті важливим є забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання [3].

Систематизовано ключові напрями підвищення ефективності цифровізації та їх практичне значення для малого бізнесу (табл. 2).

Наведена в табл. 2 систематизація дозволяє комплексно оцінити напрями підвищення ефективності цифровізації та їх вплив на діяльність малого бізнесу. Як видно з таблиці, найбільший ефект досягається за умов поєднання технологічних рішень із організаційними змінами та розвитком людського капіталу.

Таким чином, підвищення ефективності цифровізації малого бізнесу у сфері торгівлі в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та інституційні аспекти. Впровадження зазначених напрямів дозволяє підприємствам не лише мінімізувати воєнні ризики, але й створити передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У статті досліджено роль цифровізації як ключового інструменту мінімізації воєнних ризиків малого бізнесу у сфері торгівлі. Встановлено, що воєнні ризики мають комплексний характер і проявляються в логістичній, фінансовій, кадровій, операційній та безпековій сферах, суттєво ускладнюючи функціонування підприємств та знижуючи їх економічну стійкість.

Доведено, що цифровізація виступає ефективним механізмом адаптації малого бізнесу до умов воєнного стану, оскільки забезпечує безперервність діяльності, підвищує гнучкість бізнес-процесів та зменшує залежність від фізичної інфраструктури. Найбільш дієвими інструментами визначено електронну комерцію, ERP- і CRM-системи, хмарні технології, цифрові фінансові сервіси, бізнес-аналітику та засоби кібербезпеки.

Обґрунтовано, що системне впровадження цифрових технологій дозволяє знизити вплив воєнних ризиків та забезпечити стабільність діяльності підприємств навіть в умовах високої невизначеності. Водночас ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій персоналу, наявності цифрової стратегії та розвитку відповідної інфраструктури.

Запропоновано основні напрями підвищення ефективності цифровізації, зокрема формування стратегічного підходу до цифрової трансформації, розвиток людського капіталу, розширення цифрових каналів збуту та інтеграцію у цифрові екосистеми. У цілому цифровізація визначена як не лише інструмент мінімізації ризиків, але й стратегічний чинник довгострокового розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

- 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. DOI: <https://doi.org/10.33763/fiukr2024.11.117>
- Цимбаленко Н., Тарасенко О. Напрями адаптації торговельних підприємств України до викликів війни. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 180–189. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.180>
- Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publications, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html)
- Leveraging digitalisation to tackle war-related challenges and plan for the recovery. OECD Publications, 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital>

## Напрями підвищення ефективності цифровізації малого бізнесу в умовах воєнного стану

| Напрямок цифровізації         | Зміст заходів  | Очікуваний ефект   |
|-------------------------------|--|--|
| Формування цифрової стратегії | Визначення цілей, пріоритетів, етапів цифровізації                     | Узгодженість розвитку; підвищення ефективності інвестицій            |
| Розвиток цифрових компетенцій | Навчання персоналу, онлайн-курси, підвищення кваліфікації              | Зростання продуктивності; зниження операційних ризиків               |
| Електронна комерція           | Впровадження інтернет-магазинів, маркетплейсів, омніканальних продажів | Розширення ринків; стабілізація доходів                              |
| Впровадження ERP і CRM        | Автоматизація управління ресурсами та взаємовідносинами з клієнтами    | Підвищення контролю; оптимізація бізнес-процесів                     |
| Хмарні технології             | Використання cloud-сервісів для зберігання даних і роботи              | Безперервність діяльності; зниження витрат на ІТ                     |
| Цифрові фінансові інструменти | Онлайн-банкінг, електронні платежі, фінансові платформи                | Підвищення ліквідності; стабільність фінансових операцій             |
| Бізнес-аналітика              | Аналіз даних, прогнозування попиту, управління асортиментом            | Покращення управлінських рішень; зниження ринкових ризиків           |
| Кібербезпека                  | Захист даних, резервне копіювання, контроль доступу                    | Зниження ризику втрати інформації; підвищення надійності систем      |
| Диверсифікація постачання     | Використання цифрових платформ для роботи з постачальниками            | Зменшення логістичних ризиків; підвищення стійкості                  |
| Розвиток цифрових екосистем   | Партнерства, інтеграція у цифрові платформи                            | Доступ до нових ресурсів і ринків; підвищення конкурентоспроможності |

Джерело: узагальнено автором на основі [3–9; 11; 12].

- business-transformation-in-ukraine\_4b13b0bb-en/full-report/component-9
- Panasiuk O. Digital transformation of SME business processes in the context of post-war reconstruction. *Středoevropský Věstník pro Vědu a Výzkum*. 2026. Vol. 1. № 4.  
DOI: [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-4\(1\)-1](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-4(1)-1)
  - Горохова Т. В. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
  - Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 2. С. 196–209.  
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
  - Макаров С. А. Цифрові інновації в діяльності малих підприємств сфери торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 126–134.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-126-134>
  - Aliyev V. Digital Transformation Strategies and Challenges in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Review and Future Directions. 2025.  
DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27245.29924>

- Ahmad Z., Stoll T. EU's trade and digital economy – Challenges and opportunities for small and medium enterprises (SMEs). 2025.  
DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28691.75044>
- Shcherbak V., Dorokhov O., Dorokhova L. et al. Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 19. Iss. 1.  
DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
- Añón Higón D., Bonvin D. Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*. 2024. Vol. 62. P. 857–877.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00799-7>

## REFERENCES

- Ahmad Z. & Stoll T. (2025). *EU's trade and digital economy – Challenges and opportunities for small and medium enterprises (SMEs)*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28691.75044>
- Aliyev V. (2025). *Digital Transformation Strategies and Challenges in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Review and Future Directions*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27245.29924>
- Añón Higón D. & Bonvin D. (2024). Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*, 62, 857–877.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-023-00799-7>

- Horokhova T. V. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u diyalnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies of using digital tools in the activity of small and medium business during economic crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
- Makarov S. A. (2024). Tsyfrovi innovatsii v diyalnosti malykh pidpriemstv sfery torhivli [Digital innovations in the activity of small trade enterprises]. *Biznes Inform*, 6, 126–134. <https://doi.org/10.32783/2222-4459-2024-6-126-134>
- Melnyk O. H. & Ruda M. V. (2024). Stratehichni aspekty tsyfrovoi transformatsii biznesu [Strategic aspects of digital business transformation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2(6), 196–209. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
- OECD Publications. (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html)
- OECD Publications. (2024). *Leveraging digitalisation to tackle war-related challenges and plan for the recovery*. [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en/full-report/component-9](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en/full-report/component-9)
- Panasiuk O. (2026). Digital transformation of SME business processes in the context of post-war reconstruction. *Středoevropský Věstník pro Vědu a Výzkum*, 4(1). [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-4\(1\)-1](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-4(1)-1)
- Shcherbak V., Dorokhov O. & Dorokhova L. (2024). Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 1(19). <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
- Shvidka O. P. & Dziubenko L. M. (2024). Innovatsiyni biznes-modeli v umovakh tsyfrovoi transformatsii: perspektyvy ta ryzyky dlia maloho biznesu [Innovative business models in terms of digital transformation: prospects and risks for small business]. *Finansy Ukrainy*, 11, 117–128. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>
- Tsymbalenko N. & Tarasenko O. (2025). Napriamy adaptatsii torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy do vylykiv viyny [Directions of adaptation of trade enterprises of Ukraine to the challenges of war]. *Visnyk ekonomiky*, 4, 180–189. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.180>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.04.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.04.2026  
Оприлюднено / Published: 03.06.2026

УДК 004:658:330.322

JEL: D22; G32; M15; O31; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-122-135>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2026 БОНДАР-ПІДГУРСЬКА О. В., БАКЛАНОВ С. О., КУРЗАНЦЕВ Д. В.

УДК 004:658:330.322

JEL: D22; G32; M15; O31; O33

### Бондар-Підгурська О. В., Бакланов С. О., Курзанцев Д. В. Цифровізація бізнес-процесів як напрям підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі

Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі та розробка її ключових напрямів та інструментів реалізації. Під час написання статті використано такі методи дослідження, як аналіз, синтез, індукції, дедукції, табличний, візуалізацій, логіки. Удосконалено поняття інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства як комплексної характеристики, яка відображає його спроможність залучати інвестиції для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення сталого розвитку. На основі порівняння цифротрансформованих і традиційних підприємств автори дійшли висновку, що цифровізація бізнес-процесів не лише підвищує ефективність діяльності, а й створює умови для інноваційного розвитку, зростання вартості бізнесу та зміцнення позицій підприємства в динамічному й агресивному конкурентному середовищі. Візуалізовано вплив цифровізації бізнес-процесів на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств у форматі «зовнішні виклики – цифровізація – трансформація бізнесу – інвестиції – ефективність завдяки інноваціям – конкурентні переваги – стійкий розвиток – сталий розвиток». Зауважено, що в умовах глобалізації, розвитку цифрової економіки, посилення конкуренції та швидкого технологічного прогресу підприємства, стикаючись з численними викликами, змушені адаптуватися шляхом цифровізації бізнес-процесів. Використання таких інструментів, як ERP, CRM, Big Data, хмарні технології та RPA, дозволяє трансформувати діяльність підприємств через автоматизацію, раціональне використання ресурсів і прийняття рішень на основі даних; створює економічні, організаційні та інноваційні ефекти, зокрема зниження витрат, зростання продуктивності, підвищення якості управління та розробку нових продуктів і бізнес-моделей. Це підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств, сприяє