

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

CURRENT TRENDS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

У статті досліджено ключові проблеми та загрози, що супроводжують розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу в сьогочасних реаліях війни. З'ясовано, що в умовах посилення геополітичної напруженості, прискорених темпів розвитку нових технологій, зміни клімату і загострення екологічних вимог до бізнесу змінюється бізнес-ландшафт, змушуючи малі та середні підприємства адаптуватися і прискорювати цифрові інноваційні зміни. Доведено, що в цифрову епоху операційна досконалість та ефективність функціонування бізнес-суб'єктів у значній мірі залежить від вдалої інтеграції потенціалу цифрових технологій та інструментів реінжинірингу бізнес-процесів. Впроваджуючи новітні цифрові рішення, оптимізуючи процеси та розширюючи можливості співробітників, бізнес-суб'єкти зможуть забезпечити підвищення операційної ефективності, культивувати та розвивати культуру інновацій, забезпечувати збагачення досвіду клієнтів. Відзначено, що використовуючи можливості цифрової трансформації та реінжинірингу процесів, бізнес-суб'єкти зможуть посилити конкурентні переваги і забезпечити стале зростання в динамічному бізнес-ландшафті.

Ключові слова: малий та середній бізнес, управління бізнес-процесами, цифровізація, цифрова трансформація, реінжиніринг.

The article examines the key problems and threats accompanying the development of small and medium-sized business entities in the current realities of war. It was established that changes and approaches to managing the development of small and medium-sized enterprises are needed, in particular in terms of managing their business processes, which will allow not only to evaluate the effectiveness of various types of business processes, but also to ensure their improvement and qualitative transformation on a permanent basis. It has been found that in the conditions of increased geopolitical tensions, accelerated pace of development of new technologies, climate change and tightening of environmental requirements for business, the business landscape is changing, forcing small and medium-sized enterprises to adapt and accelerate digital innovation changes. Currently, digitalization and automation are revolutionizing the business processes of small and medium-sized businesses, helping to increase the efficiency of their activities, improve interaction with customers and compete with larger firms. By applying artificial intelligence and RPA, small and medium-sized businesses are optimizing operations and driving growth, proving that the strategic integration of technology is key to their future success. It has been proven that in the digital age, the operational excellence and efficiency of the functioning of business entities depends to a large extent on the successful integration of the potential of digital technologies and business process reengineering tools, which collectively allow for strategic redesign of work processes, optimization and automation of operations and, as result, provide increased efficiency, operational excellence and flexibility. By implementing innovative digital solutions, optimizing processes and empowering employees, business entities will be able to increase operational efficiency, cultivate and develop a culture of innovation, and ensure the enrichment of customer experience. It was noted that using the possibilities of digital transformation and process reengineering, business entities will be able to strengthen competitive advantages and ensure sustainable growth in a dynamic business landscape.

Keywords: small and medium business, business process management, digitalization, digital transformation, reengineering.

УДК 330.3:658

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-14>

Фролова Н.Л.

к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут
«Каразинська школа бізнесу»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

Frolova Nataliia

Education and Research Institute
"Karazin Business School"
V.N. Karazin Kharkiv National University

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес є основою економіки України, оскільки частка таких підприємств в загальній кількості суб'єктів господарювання складає понад 99 %, а чисельність зайнятих працівників – понад 50 %. При цьому близько 80 % продукції було вироблено та реалізовано саме суб'єктами малого та середнього підприємництва. Однак, численні бар'єри, з якими стикається малий та середній бізнес, перешкоджають його зростанню та повноцінної реалізації наявного потенціалу. Особливо в сьогочасних реаліях війни суб'єкти малого та середнього підприємництва потребують колективних зусиль (бізнес-суб'єктів, фінансово-інвестиційних та інноваційних структур, уряду тощо) для подолання нинішніх викликів і формування нових шляхів зростання для малого та середнього бізнесу.

Поряд з цим потребують зміни і підходи до управління розвитком малих та середніх підприємств, зокрема в розрізі керування їх бізнес-процесами, що дозволить не лише оцінити ефективність різного роду бізнес-процесів, але і забезпечити їх якісну трансформацію на постійній основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу в Україні і особливостей управління їх бізнес-процесами присвячено праці багатьох вчених, серед яких: Багорка Д., Дикань В., Прус Ю., Ремінський М., Родченко В., Толстова А., Шраменко О. та ін. [1–5]. Поряд з цим недостатньо розглянутим залишається питання трансформації підходів та інструментів управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу під впливом цифрових трансформацій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій щодо управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на загрозливий ризики війни і значну дестабілізацію середовища функціонування українських підприємств аналітичні центри та експерти на постійній основі досліджують стан бізнес-суб'єктів і перспективи відновлення та зростання даного сектору. Зокрема в лютому 2024 року представлено оцінку Центру економічного відновлення та Advanter Group, що була проведена в рамках проекту «Підтримка України» Програми розвитку ООН у співпраці з Міністерством економіки України. У даному звіті відзначено, що незважаючи на тимчасове призупинення або згорання діяльності близько 64 % малих та середніх підприємств з початку повномасштабного вторгнення, станом на жовтень 2023 року лише 9,6 % підприємств зіткнулися з загрозою повного припинення роботи. Разом з цим зважаючи на непередбачуваність

ситуації в країні, зниження купівельної спроможності і відповідно скорочення попиту на продукцію та послуги, а також суттєвий кадровий дефіцит підприємства демонструють обережний погляд на перспективи економічного зростання в майбутньому. Виділяють бізнес-суб'єкти й інші обмеження та загрози для розвитку (рис. 1). Підтверджує сказане і динаміка Ukrainian Business Index, значення якого вже протягом тривалого часу знаходиться в зоні негативних ділових очікувань (рис. 2) [6].

Набула ще більшого загострення і така доволена проблема як обмеженість фінансових ресурсів та джерел їх отримання, які заважають малим та середнім підприємствам розширювати діяльність. Зокрема залучення кредитних коштів обмежується високими процентними ставками. Державою для вирішення такої проблеми було запущено державну програму «Доступні кредити 5–7–9%», яка передбачає пільгове кредитування. За час дії воєнного стану в рамках даної програми видано близько 65,6 тис. кредитів на суму 257,7 млрд грн, з яких: на формування та поповнення оборотного



Рис. 1. Найбільш суттєві обмеження та перешкоди для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Джерело: [6]

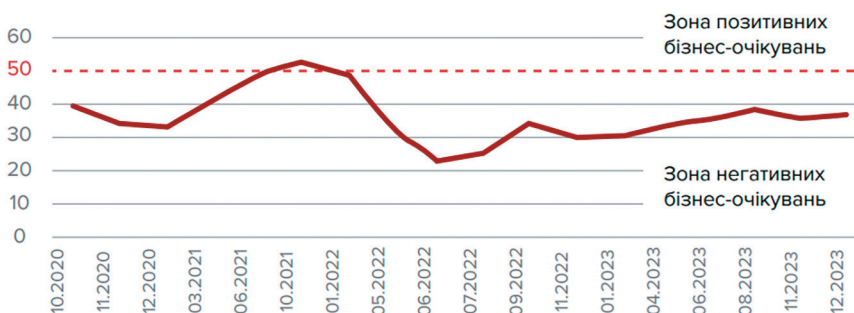


Рис. 2. Динаміка Ukrainian Business Index за 2020–2023 рр.

Джерело: [6]

капіталу – 66,38 млрд грн, на проекти, що мають антивоєнні цілі – 57,55 млрд грн, кредити для сільськогосподарських підприємств – 40,47 млрд грн, на реалізацію інвестиційних цілей – 29,3 млрд грн, на сприяння розвитку галузей переробної промисловості – 26,92 млрд грн, забезпечення кредитування в зоні так званого високого воєнного ризику – 22,25 млрд грн тощо. В цілому, починаючи із старту програми і до сьогодні, вдалося підписати понад 100,4 тис. договорів на суму 347,3 млрд грн [7].

Як інструмент фінансування нині розглядають і кредитні спілки. Зокрема в липні 2023 року було прийнято оновлений закон, який визначає особливості їх створення та функціонування. За підтримки Агентства США з міжнародного розвитку в співпраці з Всесвітньою радою кредитних спілок протягом 2016–2024 рр. в Україні реалізовувався проєкт «Кредитування сільськогосподарських виробників», спрямований на покращення якості надання фінансових послуг саме для підприємств даного сектору. Нині ініційовано реалізацію нового проєкту «Зростання (GROW) в Україні», покликаного розширити можливості малого та середнього бізнесу в доступі до кредитування. Слід відзначити, що станом на вересень 2024 року в Україні діяло 111 кредитних спілок. Щодо обсягів кредитування, то вартість виданих кредитів склала 1,2 млрд грн, а депозитів, залучених спілками, – 600 млн грн. Для прикладу: у Польщі налічується 18 кредитних спілок, а їх загальна вартість складає 100 млрд грн. В Україні цей показник сягає лише 1,4 млрд грн. Зазначене вказує на значний потенціал кредитних спілок і доцільність стимулювання їх розвитку [8].

Разом з цим в умовах посилення геополітичної напруженості, прискорених темпів розвитку нових технологій, зміни клімату і загострення екологічних вимог до бізнесу змінюється і бізнес-ландшафт, змушуючи малі та середні підприємства адаптуватися і прискорювати цифрові інноваційні зміни. Наразі цифровізація та автоматизація революціонізує бізнес-процеси малого та середнього бізнесу, сприяючи підвищенню ефективності їх діяльності, покращенню взаємодії з клієнтами та конкурванню з більшими фірмами. Застосовуючи штучний інтелект і RPA, малий і середній бізнес оптимізує роботу та стимулює зростання, доводячи, що стратегічна інтеграція технологій є ключовою для їх майбутнього успіху. Так, наприклад, малі та середні підприємства Італії поступово здійснюють цифровий перехід: понад 60 % бізнес-суб'єктів інвестують значні кошти в цифровізацію, а третина збільшила інвестиції в цифрові технології в період з 2022 по 2023 рік, зокрема в цифрові пристрої та системи, програмне забезпечення та послуги ІКТ, цифровий контент і рекламу. При цьому профільні урядові структури застосовують різні інструменти стимулювання цифрових змін: створено мережу

з 50 інноваційних центрів з трансферу технологій, які пропонують експериментальні лабораторії, цільове навчання та програми наставництва для підприємств, зацікавлених у впровадженні нових технологій; запроваджено спеціальні фіскальні та фінансові інструменти, такі як «Перехід 5.0», що дозволяє підприємствам, які інвестують у цифровізацію промислових процесів, отримати податковий кредит, поєднуючи як цифрові, так і екологічні цілі та просуваючи продуктивну модель, яка є стійкою та технологічно передовою [9]. Загалом зважаючи на аналогічний характер проблематики розвитку малого та середнього бізнесу у світі Єврокомісією започатковуються і реалізуються заходи, спрямовані як на вирішення операційних проблем, так і на посилення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів даного сектору. Зокрема ЄС активно працює над посиленням цифровізації малих та середніх підприємств. У березні 2024 року Рада та Парламент досягли попередньої домовленості щодо внесення змін до директиви щодо подальшого розширення та вдосконалення використання цифрових інструментів і процесів у законодавстві про компанії, тим самим допомагаючи вести бізнес у ЄС. Цифрові рішення зменшать кількість бюрократичних процедур, дозволяючи малому та середньому бізнесу виконувати адміністративні процедури на єдиному ринку без необхідності повторно подавати документи. Зокрема нові правила передбачають заохочення використання «принципу лише раз» при створенні дочірніх компаній і філій в іншій державі-члені, запровадження багатомовного сертифікату компанії ЄС, усунення таких формальностей, як необхідність проставлення апостиллю на документах компанії через цифрову довіреність ЄС для використання в транскордонних процедурах тощо. Також суб'єкти малого і середнього бізнесу зможуть отримати доступ до фінансування через узгоджену платформу стратегічних технологій для Європи (STEP), створену в рамках перегляду довгострокового бюджету ЄС на 2021–2027 роки, яка має на меті збільшити підтримку та інвестиційні можливості для критично важливих технологій, які мають відношення до зеленого та цифрового переходу [10]. Однак, незважаючи на певні зрушення в напрямі цифровізації малий та середній бізнес через значні фінансові та операційні обмеження не зміг забезпечити повноцінної реалізації необхідних інноваційних змін і потребує визначення дієвих інструментів подальшої модернізації бізнес-процесів, у т. ч. на основі цифрових рішень.

Нині опитування малих та середніх підприємств вказують на те, що значний потенціал щодо оптимізації та удосконалення бізнес-процесів криється в генеративному штучному інтелекті. Так, результати глобального дослідження McKinsey свідчать, що, якщо 2023 рік став роком

відкриття генеративного штучного інтелекту, то 2024 рік ознаменувався отриманням бізнесом цінності від застосування такого роду технології. Зокрема 65 % респондентів вказали, що їх компанії регулярно використовують генеративний штучний інтелект принаймні в одній бізнес-функції (значення майже вдвічі перевищує результат попереднього опитування, проведеного десять місяців назад). Найчастіше компанії застосують потенціал таких рішень у сфері маркетингу та продажів, а також при виробництві продуктів і послуг (рис. 3) [11].

При цьому і майбутні очікування респондентів щодо впливу штучного інтелекту покоління залишаються такими ж високими, як і минулого року, і разом з цим, на думку опитаних, такі технологічні рішення зумовлять корінні трансформаційні зміни в багатьох галузях. Уже сьогодні завдяки використанню штучного інтелекту стає можливим зниження витрат і зростання дохідності діяльності компаній. Зокрема відзначають скорочення витрат у сфері управління людськими ресурсами, а нарощення доходу – у ланцюзі поставок і управлінні запасами.

Разом з цим слід зазначити, що найбільш ефективним є гармонійне поєднання потенціалу цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, які в сукупності дозволяють здійснити стратегічне перепроєктування робочих процесів, оптимізувати та автоматизувати операції і, як результат, забезпечити підвищення ефективності, операційної досконалості та гнучкості. Використовуючи такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект, роботизовану автоматизацію процесів (RPA) і аналіз даних, компанії можуть відійти від «ручних», рутинних та трудомістких завдань, зменшити кількість помилок і підвищити продуктивність. Завдяки цифровій трансформації та модернізації процесів скорочується час реагування, підвищується адаптивність до змін ринку та підвищується задоволеність клієнтів. Вдосконалена аналітика та інструменти візуалізації даних дозволяють малому та середньому бізнесу отримати цінну практичну інформацію з великих обсягів структурованих і неструктурованих даних. Останнє сприятиме виявленню вузьких

місць процесів і областей, які потребують вдосконалення, і відповідно прийняттю обґрунтованих рішень. Оскільки маючи доступ до даних у реальному часі, малий та середній бізнес матиме змогу завчасно вирішувати проблеми, оптимізувати розподіл ресурсів і використовувати нові можливості на ринку.

Поєднання цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів розширює можливості бізнесу в аспекті формування унікального клієнтського досвіду. Оцифровуючи точки взаємодії з клієнтами, бізнес має змогу покращити залучення, персоналізацію та можливості самообслуговування. Інтегровані системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), чат-боти та мобільні додатки це ті цифрові інструменти, які покращують взаємодію з клієнтами, покращують їх задоволення. Реінжиніринг бізнес-процесів сприяє прискореній відповіді на запити клієнтів, формуванню персоналізованих пропозицій і наскрізного шляху клієнта, збагачуючи клієнтський досвід.

Застосовуючи нові технології, формуючи цифрові платформи та партнерські екосистеми, бізнес-суб'єкти трансформують традиційні галузі та створюють нові джерела генерування цінності. Такі технології, як Інтернет речей (IoT), блокчейн і машинне навчання, дозволяють створювати інноваційні продукти, послуги та бізнес-процеси. Реінжиніринг бізнес-процесів, у свою чергу, полегшує виявлення та усунення застарілих практик, дозволяючи бізнесу краще сприймати зміни та досліджувати інноваційні підходи. Тобто, синергія цих двох підходів відкриває нові можливості для бізнесу в напрямі впровадження інновацій і розбудови нових бізнес-моделей.

Слід відзначити і оптимізацію процесів управління ланцюгами постачань. Технології інтернету речей, системи відстеження в реальному часі, прогнозована аналітика роблять можливим покращену прозорість та ефективність процесів, що розширює можливості бізнесу для оптимізації управління запасами, скорочення час виконання робіт і покращення співпраці з постачальниками та партнерами. Така інтеграція технологій сприяє проактивному прийняттю рішень і мінімізує збої в ланцюзі поставок.

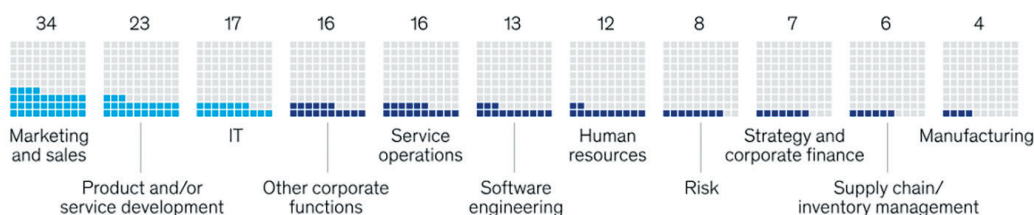


Рис. 3. Відсоткове співвідношення респондентів, які використовують генеративний штучний інтелект на постійній основі, у розрізі функцій, %

Джерело: [11]

Значні можливості завдяки інтеграції цифрових рішень та реінжинірингу бізнес-процесів створюються і для розвитку потенціалу співробітників та їх співпраці. Хмарні платформи, цифрові системи та мобільні додатки забезпечують безперебійне спілкування, обмін знаннями та створюють можливості для віддаленої роботи. Автоматизація рутинних завдань вивільняє час для зосередження уваги працівників на діяльності з доданою вартістю, творчості, формуванні інноваційних рішень проблем. При цьому така політика заохочення до внесення ідей, надання можливостей для зворотного зв'язку та сприяння навчанню повинна мати характер не одноразового проєкту, а реалізовуватися на постійній основі. Тобто, необхідно культивувати культуру постійного вдосконалення і стимулювати інновації.

Сприяють такі зміни і кращому вимірюванню та моніторингу показників ефективності бізнесу. Ключові показники ефективності, узгоджені зі стратегічними цілями, можна встановити для моніторингу впливу цифрових ініціатив і вдосконалення бізнес-процесів. Аналітика в режимі реального часу забезпечить видимість операційних та фінансових показників, рівня задоволеності клієнтів і продуктивності співробітників. Це дозволить бізнесу визначати сфери успіху, усунути вузькі місця та постійно вдосконалювати його діяльність.

Не позбавлені такі трансформації і викликів та перешкод на шляху успішного впровадження. Мова йде про традиційні на сьогодні проблеми, пов'язані з кібербезпекою, захищеністю та конфіденційністю даних, ефективним управлінням організаційними змінами, необхідністю прискореної перекваліфікації персоналу для набуття нових цифрових навичок, забезпеченням чіткої комунікації та залученості співробітників. Поетапне та продумане здійснення змін і забезпечення ефективної міжфункціональної співпраці забезпечить плавний перехід і максимізує переваги інтегрованого використання цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів.

Висновки. Таким чином, в цифрову епоху операційна досконалість та ефективність функціонування бізнес-суб'єктів у значній мірі залежить від вдалої інтеграції потенціалу цифрових технологій та інструментів реінжинірингу бізнес-процесів. Впроваджуючи новачі цифрові рішення, оптимізуючи процеси та розширюючи можливості співробітників, бізнес-суб'єкти зможуть забезпечити підвищення операційної ефективності, культивувати та розвивати культуру інновацій, забезпечувати збагачення досвіду клієнтів. Однак слід враховувати, що на шляху таких корінних змін суб'єкти малого та середнього бізнесу можуть стикатися з різними викликами та проблемами, для успішного подолання яких підхід до таких змін має бути комплексний. Використовуючи можливості цифрової

трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, бізнес-суб'єкти зможуть посилити конкурентні переваги і досягти лідерства на ринку, забезпечити стаке зростання в динамічному бізнес-ландшафті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Rodchenko V., Prus Yu. Digital Technologies In Logistics And Supply Chain Management. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*. 2023. Vol. 20ю No 3, pp. 191–203.
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512> (дата звернення: 15.11.2024).
3. Дикань В. Л., Толстова А. В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 5–12.
4. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслак-ов, 2019. С. 47–55.
5. Ремінський М. М., Глуценко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 224–233.
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *undp.org : веб-сайт*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinkavplyvu-viynu-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (дата звернення: 10.11.2024).
7. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 65 587 пільгових кредитів на 257,7 млрд грн за Державною програмою «Доступні кредити 5–7–9 %». *mof.gov.ua : веб-сайт*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriemtsi_otrimali_65_587_pilgovikh_kreditiv_na_2577_mlr_d_grn_za_derzhavnoiu_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4894 (дата звернення: 18.11.2024).
8. Опора для бізнесу. Кредитні спілки як альтернатива банкам у кредитуванні мікро-, малого та середнього підприємництва в Україні. *forbes.ua : веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/money/opora-dlya-biznesu-kreditni-spilki-yak-alternativa-bankam-u-kredituvanni-mikro-malogo-ta-serednogo-pidpriemnitstva-v-ukraini-12112024-24282> (дата звернення: 15.11.2024).
9. Empowering SMEs for digital transformation and innovation: The Italian way. *oecd.org : website*. URL: <https://www.oecd.org/en/blogs/2024/06/empowering-smes-for-digital-transformation-and-innovation-the-italian-way.html> (last accessed: 16.11.2024).
10. Support to small and medium-sized enterprises (SMEs). *consilium.europa.eu : website*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/> (last accessed: 17.11.2024).

11. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. *mckinsey.com* : *website*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (last accessed: 17.11.2024).

REFERENCES:

1. Rodchenko V., Prus Yu. (2023) Digital Technologies In Logistics And Supply Chain Management. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*, Vol. 20, No 3, pp. 191–203.

2. Bahorka D., Vertseva A. (2024) Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Management of business processes and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512> (accessed November 15, 2024).

3. Dykan V. L., Tolstova A. V. (2022) Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання vidtvorennia ta rozvytku ekonomiky Ukrainy v rynkovykh umovakh [The mechanism of state regulation of the reproduction and development of the economy of Ukraine in market conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 76–77, pp. 5–12.

4. Dykan V.L., Schramenko O.V. (2019), Strategic guidelines for state regulation of small and medium-sized business entities [Stratehichni oriientyry derzhavnoho rehuliuвання subiektiv maloho ta serednoho biznesu]. *Stratehichni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv u tsyfrovomu ekonomichnomu prostori : kolektyvna monohrafiia* [Strategic Aspects of Managing Enterprise Competitiveness in the Digital Economic Space : collective monograph], Kyiv, pp. 47–55.

5. Reminskyi M. M., Hlushchenko Ya. I. (2019) Tendentsii i problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Trends and problems of small and medium business development in Ukraine].

Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”, no. 16, pp. 224–233.

6. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viiny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (accessed November 10, 2024).

7. Minfin: Za chas dii voiennoho stanu pidpriemtsi otrymaly 65 587 pilhovoykh kredytiv na 257,7 mlrd hrn za Derzhavnoiuh prohramoiu “Dostupni kredyty 5–7–9 %” [Ministry of Finance: During the period of martial law, entrepreneurs received 65,587 preferential loans for UAH 257.7 billion under the State program “Affordable loans 5–7–9 %”]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennoho_stanu_pidpriemtsi_otrimali_65_587_pilgovykh_kredytiv_na_2577_mlrd_grn_za_derzhavnoiuh_programoiu_dostupni_kredyty_5-7-9-4894 (accessed November 18, 2024).

8. Opora dlia biznesu. Kredytni spilky yak alternatyva bankam u kredyтуванні mikro-, maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini [Support for business. Credit unions as an alternative to banks in lending to micro, small and medium enterprises in Ukraine]. Available at: <https://forbes.ua/money/opora-dlya-biznesu-kredytni-spilki-yak-alternativa-bankam-u-kredyтуванні-mikro-malogo-ta-serednogo-pidpriemnytstva-v-ukraini-12112024-24282> (accessed November 15, 2024).

9. Empowering SMEs for digital transformation and innovation: The Italian way. Available at: <https://www.oecd.org/en/blogs/2024/06/empowering-smes-for-digital-transformation-and-innovation-the-italian-way.html> (accessed November 16, 2024).

10. Support to small and medium-sized enterprises (SMEs). Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/> (accessed November 17, 2024).

11. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed November 17, 2024).