

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

« 12 » грудня _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 7 від « 12 » грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **за другим (магістерським) рівні вищої освіти**

на тему: **«Стратегічні напрями розвитку бізнесу в умовах цифровізації та смарт-середовища»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Підприємництво та торгівля у
SMART-середовищі», спеціальності 076
«Підприємництво та торгівля» групи ПТ-
24Мз

_____ Глевацька Наталія Миколаївна

«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: Віце-президент КР ТПП

_____ Людмила Миколаївна Солонар

«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: д. екон. наук, професор, зав.
кафедри «Фінанси, банківська справа та
страхування»

_____ Володимир Васильович Сибірцев

«12» грудня _____ 2025 р.

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Теоретичні концепції цифрової економіки та смарт-середовища	10
1.2. Теоретичні підходи до розвитку підприємництва в умовах цифровізації	13
1.3. Методологічні основи стратегічного управління бізнесом у цифровій економіці	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	23
2.1. Аналіз сучасного стану підприємницької діяльності	23
2.2. Кадрове забезпечення та інституційна спроможність підприємницького сектору	33
2.3. Рівень цифровізації бізнесу та умови інтеграції у смарт-середовище	38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА	51
3.1. Формування стратегічної моделі цифрового розвитку бізнесу у м. Кропивницькому	51
3.2. Цифрова трансформація бізнесу Кропивницького району	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює умови функціонування сучасного бізнесу, формуючи нові моделі взаємодії, управління та створення цінності. У цифровій економіці конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегрувати інноваційні рішення, використовувати дані, автоматизувати процеси та адаптуватися до динамічних вимог ринку. У цих умовах особливо значущим стає формування стратегічних підходів до розвитку бізнесу на основі цифрових технологій та принципів смарт-середовища.

Для України важливість цифрової трансформації посилюється впливом воєнних викликів, які зумовлюють потребу в стійкості, мобільності, ефективному управлінні ресурсами та нових формах організації бізнес-процесів. Цифровізація стає ключовим інструментом забезпечення адаптивності підприємств, підтримання економічної активності та відновлення потенціалу громад.

У міському середовищі цифрові сервіси, інфраструктура даних, електронне врядування та інноваційні платформи створюють нові можливості для розвитку підприємництва. Разом із тим формування смарт-екосистеми потребує узгоджених стратегічних рішень, розвитку людського капіталу та інституційної підтримки.

Таким чином, дослідження стратегічних напрямів розвитку бізнесу в умовах цифровізації та смарт-середовища є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на визначення ефективних механізмів модернізації підприємницького сектору та підвищення його стійкості в умовах трансформаційних змін.

Мета та завдання роботи. Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні стратегічних напрямів розвитку бізнесу м. Кропивницького та Кіровоградської області в умовах цифровізації та формування смарт-середовища, а також у розробленні

рекомедацій щодо підвищення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності підприємницького сектору.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі **завдання:**

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до цифрової економіки, смарт-середовища та цифрової трансформації бізнесу;
- дослідити стан і тенденції розвитку підприємництва м. Кропивницького та Кіровоградського регіону у 2020–2024 рр., включаючи кадрове забезпечення, результативність діяльності та інвестиційну активність;
- оцінити рівень цифровізації бізнесу та виявити ключові бар'єри і драйвери цифрової трансформації в умовах воєнних викликів;
- провести SWOT-аналіз цифрової інтеграції бізнесу та визначити сильні сторони, слабкі місця, можливості й загрози;
- сформулювати стратегічну модель цифрового розвитку бізнесу м. Кропивницького, адаптовану до сучасних умов і потенціалу громади;
- розробити практичні рекомендації щодо реалізації цифрових стратегій, удосконалення цифрової інфраструктури, розвитку людського капіталу та посилення стійкості підприємництва.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та функціонування підприємницького сектору в умовах цифровізації та формування смарт-середовища.

Предметом дослідження є стратегічні підходи, механізми та інструменти цифрової трансформації бізнесу, що забезпечують його розвиток у смарт-середовищі та підвищення стійкості підприємницького сектору.

Базою дослідження у кваліфікаційній роботі є Кропивницька міська рада, яка забезпечує формування та реалізацію місцевої політики цифрового розвитку, впровадження е-послуг, смарт-рішень та підтримку підприємницького середовища в умовах цифрової трансформації громади.

У межах дослідження використано такі матеріали Кропивницької міської ради:

- програма цифрового розвитку м. Кропивницького на 2025–2027 роки (рішення міської ради від 17.12.2024 № 2362);

- офіційні аналітичні та інформаційні матеріали щодо реалізації цифрових проєктів та електронних сервісів громади;

- дані про діяльність структурних підрозділів виконавчого комітету, відповідальних за цифровізацію, інвестиції та економічний розвиток;

- публічні повідомлення та відкриті дані щодо цифрових ініціатив, інтеграції громади до національних цифрових платформ та участі у проєктах Міністерства цифрової трансформації.

Також використано дані Державної служби статистики України за 2020–2024 рр., матеріали Мінцифри, аналітичні звіти (DESI, OECD, WEF) та результати опитувань щодо цифрової трансформації міста.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечили досягнення мети роботи.

Загальнонаукові методи — аналіз, синтез, індукція та дедукція, які використовувалися для уточнення теоретичних підходів до цифрової економіки, смарт-середовища та цифрової трансформації бізнесу.

Метод системного підходу, який дав змогу розглядати підприємницький сектор як частину ширшої цифрової екосистеми міста.

Структурно-логічний метод — застосовувався під час формування стратегічної моделі цифрового розвитку бізнесу.

Порівняльний аналіз — для зіставлення тенденцій розвитку підприємництва та цифровізації у м. Кропивницькому з регіональними та національними даними.

Статистичний аналіз — використано для оцінювання динаміки основних показників підприємницької діяльності за 2020–2024 рр., зокрема кількості суб'єктів господарювання, фінансових результатів, інвестиційної активності та кадрового забезпечення.

SWOT-аналіз — для визначення сильних сторін, слабких місць, можливостей і загроз цифрової інтеграції бізнесу.

Методи експертного оцінювання — застосовано під час аналізу цифрових програм міської ради та індикаторів цифрової трансформації громади.

Метод прогнозування — для формування стратегічних пріоритетів і визначення перспектив цифрового розвитку підприємницького сектору.

Результати кваліфікаційної роботи. У ході виконання дослідження було отримано такі основні результати:

- узагальнено теоретичні засади цифрової економіки та смарт-середовища, визначено їх вплив на сучасні бізнес-моделі та підходи до стратегічного управління підприємствами;

- проаналізовано стан і тенденції розвитку підприємництва м. Кропивницького у 2020–2024 рр., зокрема динаміку кількості суб'єктів господарювання, фінансові результати, інвестиційну активність та структурні зміни у торгівлі;

- оцінено рівень цифровізації бізнесу, виокремлено ключові бар'єри та драйвери цифрової трансформації в умовах воєнних викликів, виявлено проблеми нерівномірності цифрової інфраструктури та недостатньої цифрової зрілості підприємств;

- проведено SWOT-аналіз цифрової інтеграції бізнесу Кропивницького району, що дозволило визначити сильні сторони, критичні слабкості, стратегічні можливості та загрози цифрового розвитку;

- сформовано стратегічну модель цифрового розвитку бізнесу м. Кропивницького, яка враховує інфраструктурні, кадрові, технологічні та інституційні компоненти, а також воєнні ризики та потребу у стійкості;

- розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення рівня цифровізації підприємств, розвитку цифрових компетентностей, активізації інвестицій у нематеріальні активи, удосконалення інституційної підтримки та зміцнення цифрового смарт-середовища громади.

Наукова та аналітична новизна полягає у поглибленому обґрунтуванні та систематизації підходів до цифрової трансформації підприємницького

сектору міста Кропивницького з урахуванням впливу воєнних чинників та специфіки локального смарт-середовища. У роботі:

1. Уточнено концептуальний зміст цифрової економіки та смарт-середовища шляхом інтеграції сучасних наукових підходів (OECD, EU, WEF) зі специфікою українських реалій, що дало змогу сформувавши комплексне бачення цифрових трансформацій бізнесу.

2. Систематизовано бар'єри та драйвери цифровізації бізнесу, що дозволило сформувавши часову та структурну картину цифрових процесів на рівні громади в умовах воєнних викликів.

3. Уперше для підприємницького сектору м. Кропивницького запропоновано інтегровану модель оцінювання цифрової зрілості, побудовану з урахуванням інфраструктурних, кадрових, інвестиційних та технологічних компонентів.

4. Розроблено SWOT-модель цифрової інтеграції бізнесу Кропивницького району, що дозволяє формувати адресні стратегічні рішення відповідно до локальних викликів і можливостей.

5. Запропоновано стратегічну модель цифрового розвитку бізнесу громади, яка поєднує три рівні: інфраструктурний, інституційний та компетентнісний, і враховує вплив воєнного середовища, необхідність підвищення стійкості та адаптивності бізнесу.

6. Уточнено механізми реалізації цифрових стратегій, включаючи інструменти цифрового урядування, муніципальної підтримки МСП, розвитку людського капіталу та інноваційних екосистем.

Аналітичні результати. У процесі аналітичного дослідження розвитку підприємництва м. Кропивницького в умовах цифровізації та смарт-середовища було отримано низку важливих результатів, які демонструють, що розвиток бізнесу у м. Кропивницькому суттєво залежить від цифрових ресурсів, готовності підприємств до трансформацій та підтримки з боку місцевої влади. Сформовані висновки стали основою для розроблення стратегічної моделі

цифрового розвитку підприємницького сектору та визначення пріоритетних напрямів цифровізації.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання її результатів для формування та реалізації ефективної політики цифрового розвитку підприємницького сектору м. Кропивницького. Запропоновані у дослідженні аналітичні підходи, стратегічні рішення та рекомендації можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та інституціями підтримки бізнесу для підвищення їх цифрової зрілості та конкурентоспроможності.

Практичне значення також підсилюється можливістю адаптації напрацьованих підходів для інших громад, що формують або розвивають свою цифрову екосистему та прагнуть до побудови стійкого смарт-середовища.

Апробація та висвітлення результатів. Глевацька Н. М., Солонар Л.М. Інтеграція бізнесу у цифрову економіку: бар'єри, драйвери та перспективи розвитку. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м.Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2025. —435с. с. 278
URL:<https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17807>

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить близько 73 сторінки машинописного тексту. У роботі наведено 4 таблиці, 4 рисунка, використано 33 джерела літератури та подано 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні концепції цифрової економіки та смарт-середовища

У сучасній науковій літературі цифрова економіка розглядається як наступний етап еволюції постіндустріальної економіки, що ґрунтується на домінуючій ролі цифрових технологій у створенні доданої вартості, організації бізнес-процесів та трансформації соціально-економічних відносин [7; 9]. Українські дослідники підкреслюють, що цифрова економіка – це не лише сукупність електронних послуг або інтернет-торгівлі, а цілісна система нових ринків, бізнес-моделей, інструментів управління та форматів зайнятості, що формуються на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних сервісів, платформених рішень та аналітики даних [1; 2; 3].

Узагальнюючи підходи українських авторів, цифрову економіку доцільно трактувати як економічну систему, у якій цифрові дані виступають ключовим ресурсом, цифрові платформи – базовою інфраструктурою, а мережеві взаємодії – основним механізмом створення вартості [1; 23]. Підручники останніх років акцентують увагу на тому, що цифрова економіка охоплює трансформацію фінансових ринків, сфери послуг, промисловості, торгівлі, логістики, публічного управління; вона змінює не лише інструменти, а й логіку прийняття управлінських рішень, підвищуючи значення даних, швидкості реакції та гнучкості бізнесу [1; 3].

У зарубіжних дослідженнях цифрова економіка розглядається як результат довготривалої «мережевої революції», коли Інтернет, мобільні технології та інтелектуальні системи стали основою нових форм організації бізнесу й управління. Дон Тапскот одним із перших показав, що цифрові технології змінюють не окремі процеси, а «правила гри» – структуру ринків, конкурентні стратегії, роль споживача та межі фірми [4].

Подальший розвиток концепції цифрової економіки у працях міжнародних організацій (Європейська Комісія, OECD) пов'язується з показниками розвитку цифрової інфраструктури, людського капіталу, використання інтернет-послуг та інтеграції бізнесу в цифрові ланцюги створення вартості. Інструментом вимірювання виступив індекс цифрової економіки та суспільства DESI, що комплексно оцінює цифрову зрілість країн за низкою компонентів – підключення, цифрові навички, використання Інтернету, інтеграція цифрових технологій у бізнес, цифрові публічні послуги [5].

Сучасні концепції цифрової економіки наголошують на таких її ключових характеристиках:

- платформеність – домінування цифрових платформ, що поєднують виробників, споживачів, посередників і державні інституції;
- мережеві ефекти – зростання цінності продукту чи послуги зі збільшенням числа користувачів;
- даноцентричність (data-driven) – перехід до моделей управління, у яких дані стають основою прогнозування, аналітики та прийняття рішень;
- високий ступінь інтегрованості – поєднання виробничих, логістичних, фінансових та інформаційних процесів у єдині цифрові ланцюги;
- глобальний характер – розмивання просторових і часових меж економічної діяльності, посилення конкуренції та можливостей виходу на міжнародні ринки [1; 4; 5].

В українському контексті цифрова економіка додатково розглядається як інструмент підвищення стійкості бізнесу в умовах війни, оскільки цифрові рішення дозволяють зберігати операційну діяльність, підтримувати зв'язок із клієнтами й партнерами, забезпечувати віддалений доступ до ресурсів та даних навіть за умов руйнування фізичної інфраструктури [1; 2; 3]. Таким чином, еволюція дефініцій цифрової економіки від «електронного бізнесу» до комплексної «цифрової екосистеми» відображає зсув від технологічного до системного, стратегічного розуміння цифрової трансформації.

Паралельно з розвитком концепції цифрової економіки у науковому дискурсі формується поняття смарт-середовища, яке охоплює інтеграцію цифрових технологій у просторову й організаційну структуру міста, громади та бізнесу [4; 5]. У широкому розумінні смарт-середовище (smart environment) – це сукупність матеріальних і нематеріальних умов, у яких дані, цифрові платформи, інтелектуальні системи управління та залученість громадян забезпечують підвищення якості життя, економічної ефективності та екологічної збалансованості розвитку територій [6; 7; 11; 20].

Концепція Smart City у зарубіжних працях визначається як місто, що інтенсивно використовує інформаційно-комунікаційні технології для підвищення ефективності інфраструктури, покращення якості публічних послуг і посилення участі громадян в управлінні [11; 9]. Одне з класичних визначень smart city, запропоноване А. Каралью та співавторами, підкреслює, що розумне місто – це територія, де інвестиції в людський і соціальний капітал, традиційну та сучасну інфраструктуру, а також у комунікаційні технології забезпечують сталий економічний розвиток і високу якість життя, за умови належного управління [9].

Українські дослідження адаптують цю концепцію до національних реалій, акцентуючи увагу на тому, що smart city – це не лише технології, а передусім нова модель управління містом, яка базується на прозорості, відкритих даних, інтегрованих інформаційних системах та партнерстві «влада–бізнес–громада» [6; 8]. Смарт-місто розглядається як «платформа» для розвитку цифрового бізнесу, оскільки наявність е-послуг, електронного квитка, геоінформаційних систем, цифрових сервісів у транспорті, енергетиці та безпеці створює додатковий попит на інноваційні рішення та сприяє формуванню місцевих цифрових ринків.

Поняття Smart Community розширює фокус із міста як адміністративної одиниці до територіальної громади як суб'єкта розвитку. У цьому контексті смарт-громада розглядається як спільнота, що використовує цифрові інструменти для колективного прийняття рішень, розвитку локальної

економіки, підтримки соціальної згуртованості та залучення громадян до управління ресурсами й простором [6; 7]. Смарт-середовище громади стає платформою для нових форм підприємництва, у тому числі соціального, креативного й цифрового бізнесу.

На мікрорівні формується концепція Smart Business, під якою розуміють підприємство, що використовує цифрові технології не фрагментарно, а як основу бізнес-моделі: від аналітики даних і дистанційної роботи персоналу до платформи взаємодії з клієнтами та партнерами. Смарт-бізнес вбудовується у смарт-середовище міста й громади, використовуючи їх цифрову інфраструктуру (електронні сервіси, відкриті дані, логістичні платформи), водночас генеруючи попит на подальший розвиток цифрових інструментів [1; 2; 6].

У воєнних умовах смарт-середовище набуває додаткового виміру – резилієнтності: цифрові системи моніторингу, оповіщення, управління транспортом, ресурсами та безпекою відіграють критичну роль у збереженні життєдіяльності територій. Для бізнесу це означає, що смарт-інфраструктура громади стає базовою умовою для підтримання операційної діяльності, організації дистанційної роботи, забезпечення логістики та комунікацій. Отже, смарт-середовище виступає не лише простором розміщення бізнесу, а співтворцем його цифрової конкурентоспроможності, забезпечуючи взаємопов'язаність «Smart City – Smart Community – Smart Business».

1.2. Теоретичні підходи до розвитку підприємництва в умовах цифровізації

У науковій літературі цифровізація підприємств розглядається як багаторівневий механізм модернізації, що охоплює зміну бізнес-процесів, структури управління, технологічних рішень та стратегічних орієнтирів розвитку. Один із ключових теоретичних підходів – процесний підхід, який передбачає перегляд і оптимізацію бізнес-процесів на основі цифрових

технологій. У межах цього підходу цифровізація спрямована на усунення неефективних операцій, автоматизацію рутинних функцій, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та прозорості управління [10; 11]. Операційна цифровізація дозволяє скоротити витрати та сформувати базу для подальших трансформацій, зокрема через інтеграцію CRM-, ERP-, SCM-систем і платформ аналітики даних.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної кіберфізичної системи, у якій цифрові, фінансові, кадрові та технологічні елементи взаємодіють у єдиній логіці розвитку. Дослідники підкреслюють, що цифрова модернізація повинна бути не локальною, а інтегрованою в загальну управлінську систему підприємства, охоплюючи фінанси, маркетинг, виробництво, логістику, стратегічне планування та управління ризиками [12; 13]. У цьому контексті важливою умовою стає формування цифрової корпоративної культури, підвищення цифрових компетентностей персоналу та готовність до організаційних змін.

Інноваційний підхід акцентує увагу на ролі цифрових технологій у формуванні нових продуктів, сервісів, бізнес-моделей і ринкових ніш. Цифровізація виступає каталізатором інновацій, оскільки відкриває доступ до великих масивів даних, дозволяє тестувати нові формати взаємодії зі споживачами, створювати платформенні сервіси та екосистеми, застосовувати штучний інтелект, блокчейн, IoT-рішення та інструменти глибокої автоматизації [5; 6]. У рамках інноваційного підходу цифровізація є не просто модернізацією існуючої моделі бізнесу, а засобом її радикального переосмислення, що дозволяє підприємствам формувати унікальні конкурентні переваги.

Узагальнюючи різні наукові підходи, можна стверджувати, що цифрова модернізація підприємств є багатовимірним процесом, який охоплює процеси, структури, інновації, управління та культуру, створюючи основу для переходу підприємства до цифрової стратегії сталого розвитку [7; 9; 10].

Цифрова трансформація бізнесу формується під впливом комплексу стратегічних драйверів, що визначають здатність підприємств адаптуватися до нових умов цифрової економіки [9; 10; 20]. Однією з ключових груп є інфраструктурні драйвери, які охоплюють доступність високошвидкісного Інтернету, розвиток хмарних сервісів, цифрових платформ, цифрових муніципальних сервісів (е-декларування, е-ID, е-документообіг) та інтелектуальних елементів міського простору [10]. Інфраструктурна готовність прямо впливає на здатність бізнесу запроваджувати цифрові технології та інтегруватися у смарт-середовище громади [7].

Інституційні драйвери включають державну цифрову політику, регуляторні рамки, податкові стимули, програми підтримки цифровізації, функціонування інноваційних хабів і стартап-екосистем. Дослідження свідчать, що формування сприятливих інституційних умов значно прискорює адаптацію підприємств до цифрових технологій та сприяє розвитку цифрового підприємництва [8; 9].

До технологічних драйверів належать поширення цифрових інструментів (AI, Big Data, IoT, блокчейн, RPA), розвиток хмарних платформ, автоматизація бізнес-процесів, застосування аналітики даних та алгоритмів штучного інтелекту. Технологічні інновації виступають основою конкурентоспроможності підприємств та дають змогу формувати нові бізнес-моделі, підвищувати гнучкість і стійкість бізнесу [10].

Особливе значення мають кадрові драйвери – рівень цифрових навичок працівників, розвиток STEM-освіти, перепідготовка персоналу, наявність фахівців у сферах IT, аналітики даних, кібербезпеки, цифрового маркетингу. За даними DESI та OECD, кадрові бар'єри сьогодні є одним із найбільш критичних обмежень цифрової трансформації, особливо для малого та середнього бізнесу [11; 12].

Ринкові драйвери пов'язані зі зміною поведінки споживачів, розвитком електронної комерції, потребою у персоналізованих сервісах і зростанням конкуренції у цифрових екосистемах. Підприємства змушені адаптувати бізнес-

процеси до цифрових каналів комунікації, впроваджувати омніканальні рішення та використовувати маркетингову аналітику, що визначає динаміку попиту й ринкову позицію компанії [13].

Узагальнення стратегічних драйверів свідчить, що цифрова трансформація бізнесу є результатом комплексного впливу інфраструктурних, інституційних, технологічних, кадрових та ринкових чинників, які визначають рівень готовності бізнесу до інтеграції у цифрову економіку та смарт-середовище.

Цифрова трансформація підприємництва супроводжується низкою бар'єрів, які обмежують швидкість та масштабність упровадження цифрових технологій як у світі, так і в Україні. Дослідження OECD, Європейської комісії, McKinsey та українських науковців свідчать, що бар'єри мають комплексний характер: технологічний, інституційний, фінансовий, кадровий та ринковий [13; 23].

Одним із найпоширеніших є кадровий бар'єр, що стосується нестачі фахівців з цифрових компетентностей: аналітиків даних, ІТ-спеціалістів, фахівців із кібербезпеки та цифрового маркетингу. За даними DESI та OECD, понад 55% підприємств ЄС і понад 70% МСП України вказують на дефіцит цифрових навичок як головну перешкоду цифровізації [1; 2]. Для українського ринку ця проблема загострилася в умовах війни через релокацію висококваліфікованої робочої сили та зниження доступності освітніх програм [23].

Важливим обмеженням є фінансові бар'єри, пов'язані з високою вартістю цифрових рішень, обмеженим доступом МСП до інвестицій, низьким рівнем державної підтримки цифрових проєктів та високими ризиками для інвесторів. Звіт Європейського інвестиційного банку (2023) показує, що 40% європейських МСП не можуть дозволити собі інвестиції в ІТ-інфраструктуру, а для України цей показник ще вищий через воєнні ризики та низьку інвестиційну привабливість [3].

Технологічні бар'єри охоплюють фрагментарність цифрової інфраструктури, недостатню інтегрованість інформаційних систем, обмежений доступ до хмарних сервісів та обладнання, відсутність стандартизації цифрових процесів. Для українського бізнесу додатковим викликом є нестабільність електропостачання та кіберзагрози, які посилюються у воєнний період [4]. Багато МСП не мають можливості підтримувати сучасні технологічні рішення, що створює цифровий розрив між великими та малими підприємствами.

До важливих перешкод належать інституційні бар'єри, пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, низьким рівнем цифрової сумісності даних між державними та приватними структурами, повільним впровадженням електронних сервісів. У країнах ЄС ці бар'єри зменшуються завдяки уніфікації стандартів e-Government, тоді як в Україні цифрова трансформація державного управління відбувається нерівномірно [5].

Окрему групу складають ринкові бар'єри: низький рівень довіри до онлайн-транзакцій, недостатній розвиток електронної комерції в окремих регіонах, низька цифрова культура споживачів. У воєнний час ці бар'єри посилюються через зміну логістики, часткову втрату ринків і загальну нестабільність економічного середовища [6].

Таким чином, бар'єри цифрової трансформації формують багатовимірний простір перешкод, який потребує системних зусиль на рівні держави, бізнесу та громади [13; 23]. Успішний досвід країн ЄС і Азії демонструє, що подолання бар'єрів можливе за умов одночасного розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок, інституційної підтримки та фінансування, що є актуальним напрямом для України у контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення [23].

1.3. Методологічні основи стратегічного управління бізнесом у цифровій економіці

У сучасній науковій літературі поняття цифрової зрілості бізнесу трактується як інтегральна характеристика здатності підприємства впроваджувати, використовувати та масштабувати цифрові технології у своїй діяльності [13]. Цифрова зрілість включає рівень автоматизації бізнес-процесів, використання цифрових інструментів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, інтеграцію даних, інноваційну спроможність та стратегічну орієнтацію на цифровий розвиток. Зарубіжні та українські дослідники підкреслюють, що оцінювання цифрової зрілості є ключовою передумовою формування ефективної цифрової стратегії підприємства [1; 2].

Однією з найбільш поширених моделей є Digital Economy and Society Index (DESI), який використовується Європейською комісією для оцінювання цифрового розвитку країн ЄС [8]. DESI містить компоненти: цифрові навички населення, використання інтернет-технологій, інтеграція цифрових технологій бізнесом, розвиток цифрових публічних послуг і цифрова інфраструктура. Хоча DESI розроблений для макрорівня, його методологія адаптується для оцінювання цифрової зрілості окремих підприємств і регіонів, включаючи українські громади.

Інша відома модель — Digital Business Maturity Index (DBMI), розроблена консалтинговими та дослідницькими інституціями (Deloitte, McKinsey). DBMI оцінює цифрову зрілість через такі виміри, як стратегія, культура, технології, процеси, клієнтський досвід, управління даними та інновації [20]. Дослідження показують, що підприємства з високими показниками DBMI демонструють вищу продуктивність, кращу адаптивність до ринкових змін та швидше впроваджують інновації [4].

OECD пропонує Digital Transformation Framework, який визначає цифрову зрілість як здатність підприємства до трансформації за напрямками: доступ до цифрової інфраструктури, цифрові навички персоналу, технологічна інтеграція,

організаційний менеджмент, інноваційність та політика управління даними [5]. Ця модель активно використовується для оцінювання цифрових можливостей підприємств у країнах-членах ОЕСР та рекомендована для застосування в Україні.

У сучасних умовах цифрової економіки цифрова зрілість бізнесу розглядається не лише як технологічна оснащеність, а як стратегічна здатність підприємства до інноваційної та адаптивної поведінки, що є критично важливим для стійкості бізнесу в умовах війни, економічних шоків та швидких технологічних змін.

Формування стратегії цифрового розвитку бізнесу є комплексним процесом, що поєднує технологічне переосмислення бізнес-процесів, аналіз цифрової зрілості підприємства, оцінювання ринкових тенденцій і визначення довгострокових напрямів розвитку. У світовій практиці сформувалося декілька підходів до побудови цифрових стратегій, які активно застосовуються як великими корпораціями, так і малими та середніми підприємствами.

Перший підхід — технологічно-орієнтований, що базується на інтеграції нових цифрових інструментів (AI, Big Data, IoT, роботизація, блокчейн) у ключові бізнес-процеси [1]. Він передбачає модернізацію технологічної інфраструктури, автоматизацію операцій, використання аналітики даних та розбудову кібербезпеки. Цей підхід є доцільним для підприємств із низьким рівнем цифрової зрілості, оскільки забезпечує швидкий ефект операційної ефективності [7].

Другий підхід — процесно-орієнтований, у центрі якого лежить реінжиніринг бізнес-процесів. Цифрова стратегія в даному випадку формується на основі аналізу ланцюга створення цінності, оптимізації логістики, маркетингу, виробництва та взаємодії з клієнтами [2]. Процесний підхід дозволяє забезпечити інтегрованість змін та сформувати «цифрову операційну модель» підприємства [10].

Третій підхід — клієнтсько-орієнтований, який фокусується на цифрових сервісах, омніканальності, персоналізації, платформних моделях та нових

каналах комунікації зі споживачами [12]. У цьому випадку цифровізація сприймається як інструмент підвищення якості взаємодії з клієнтом і розширення ринкових можливостей.

Четвертий підхід — екосистемний, що передбачає інтеграцію підприємства у цифрові платформи, створення партнерських мереж, участь у цифрових хабах та відкритих інноваціях [22; 9; 21]. Екосистемний підхід характерний для країн ЄС, США та Азії, де цифрова трансформація бізнесу тісно пов'язана з регіональною інноваційною інфраструктурою [4; 5].

П'ятий підхід — адаптивно-резилієнтний, який отримав особливе значення в Україні після початку повномасштабної війни. Його основа — забезпечення стійкості бізнесу через хмарні технології, кіберзахист, мобільність процесів, можливість роботи в умовах перебоїв електропостачання та нестабільної логістики [6].

Узагальнюючи, стратегія цифрового розвитку бізнесу формується на перетині технологічної модернізації, трансформації процесів, інноваційності, клієнтоорієнтованості та адаптивності до зовнішніх ризиків. Її якість визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки та смарт-середовища [1; 6].

Ефективна реалізація цифрової стратегії неможлива без розбудови системи моніторингу та індикаторів цифрової трансформації, які дозволяють оцінювати прогрес, виявляти проблеми та коригувати управлінські рішення. У міжнародній практиці сформувалися різні моделі моніторингу, що об'єднані спільною логікою — оцінювання цифрових процесів, технологічної спроможності та результативності бізнесу [13; 12].

На макрорівні використовуються індекси DESI (Digital Economy and Society Index), OECD Digital Maturity Framework, Network Readiness Index, які дозволяють відстежувати розвиток цифрової інфраструктури, цифрових компетентностей, інтеграцію технологій бізнесом та якість цифрових публічних послуг [3; 7]. На їх основі підприємства можуть формувати власні системи моніторингу.

На мікрорівні вживаними індикаторами цифрової трансформації є:

- рівень автоматизації бізнес-процесів (частка оцифрованих операцій);
- використання CRM, ERP, BI-аналітики;
- частка працівників із цифровими компетентностями;
- інвестиції у цифрові технології та IT-інфраструктуру;
- обсяг електронної комерції в структурі доходів;
- цифрова безпека (кількість інцидентів, наявність протоколів кіберзахисту);
- інтегрованість підприємства у платформи та цифрові екосистеми [8].

В Україні додатковими індикаторами стають показники цифрової стійкості, що враховують здатність підприємства працювати в умовах воєнних ризиків, енергетичних перебоїв, кіберзагроз. До них належать: використання хмарних резервних копій, мультипідключення до Інтернету, автономні джерела живлення, цифровізація документообігу, гнучкість організації праці.

Методологія моніторингу передбачає поєднання кількісних і якісних показників, регулярність збору даних, аналіз динаміки та порівняння з галузевими стандартами і цифровими лідерами. Саме системний моніторинг дозволяє підприємству оцінити ефективність цифрової стратегії, визначити точки зростання та забезпечити стійкість бізнесу в умовах високої цифрової залежності та зовнішніх загроз.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі було системно узагальнено ключові теоретичні засади цифрової економіки та розвитку смарт-середовищ, що формують методологічну основу трансформації бізнесу. Визначено, що цифрова економіка функціонує на принципах мережевої взаємодії, даних як стратегічного ресурсу та високої швидкості інноваційних змін, що зумовлює перегляд традиційних бізнес-моделей та перехід підприємств до цифрових стратегій розвитку. Концепція смарт-середовища охарактеризована як інтеграція цифрових технологій,

аналітики та автоматизованих сервісів у простір міського управління та бізнес-екосистеми, що створює нові умови для підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Проаналізовано основні наукові підходи до цифрової модернізації бізнесу — процесний, системний, інноваційний — та визначено, що їх поєднання забезпечує цілісне бачення трансформаційних процесів. Сформовано класифікацію драйверів та бар'єрів цифровізації, серед яких ключовими є інфраструктурні можливості, інституційне забезпечення, рівень цифрових компетентностей та доступність технологій. Окремо розглянуті міжнародні моделі оцінювання цифрової зрілості бізнесу (DESI, DBMI, OECD DTF), що дозволяють здійснювати порівняльний аналіз готовності підприємств до цифрової трансформації.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що цифровізація є стратегічним фактором розвитку підприємництва, здатним забезпечити підвищення конкурентоспроможності, інноваційної активності та стійкості бізнесу, зокрема в умовах підвищеної турбулентності та воєнних викликів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. Аналіз сучасного стану підприємницької діяльності

Базою дослідження виступає Кропивницька міська рада, що є ключовим органом місцевого самоврядування та центральною ланкою управління соціально-економічним розвитком міста Кропивницького — адміністративного центру Кіровоградської області [14]. Місто має значний демографічний та економічний потенціал, виконує функції регіонального ділового осередку та формує основу зайнятості, підприємницької активності й інноваційного розвитку області. Завдяки концентрації освітніх установ, сервісної інфраструктури, промислових підприємств і транспортних вузлів, Кропивницький відіграє провідну роль у структурі регіональної економіки та виступає платформою для впровадження цифрових рішень і розвитку смарт-середовища.

Кропивницька міська рада представляє собою сучасну адміністративну систему з розгалуженою структурою виконавчих органів, що охоплює департаменти, управління та комунальні установи, відповідальні за реалізацію політик у сферах економічного розвитку, цифрової трансформації, інновацій, соціальної підтримки та інфраструктурного оновлення. У контексті даного дослідження особливе значення має Департамент з питань економічного розвитку, який забезпечує аналітичний моніторинг міської економіки, формує програми підтримки бізнесу, координує взаємодію із суб'єктами підприємництва та бере участь у формуванні стратегічних документів громади. Його діяльність сприяє створенню сприятливого бізнес-клімату та розвитку підприємництва як ключового елемента регіональної економічної системи.

Упродовж останніх років міська рада посилює акцент на цифровізації управління та бізнес-середовища, впроваджуючи електронні сервіси,

інструменти відкритих даних, е-документообіг та окремі елементи смарт-інфраструктури. Це відповідає загальнонаціональним тенденціям формування цифрової економіки та сприяє підвищенню ефективності взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Місто бере участь у національних ініціативах цифрового розвитку, що дозволяє зміцнювати конкурентоспроможність підприємницького сектору та створювати умови для інтеграції місцевих підприємств у цифровий простір України.

У воєнний період роль міської ради суттєво зросла, оскільки на неї покладено завдання оперативного реагування на економічні ризики, забезпечення життєво важливих функцій громади, підтримку бізнесу та адаптацію місцевої економіки до умов підвищеної турбулентності. Міська рада слугує координатором між державними структурами, підприємницьким сектором та громадськістю, забезпечуючи стабільність функціонування міста й реалістичні умови для діяльності підприємств у кризових умовах.

Таким чином, Кропивницька міська рада як база дослідження виступає системоутворюючим інституційним середовищем, що поєднує управлінські, економічні та цифрові функції. Її діяльність створює необхідні передумови для аналізу розвитку підприємництва, оцінювання рівня цифровізації бізнесу та формування стратегічних напрямів його модернізації у смарт-середовищі міста.

Аналіз розвитку підприємницького сектору м. Кропивницького у 2020–2024 рр. свідчить про значні трансформаційні процеси, зумовлені як загальноекономічними тенденціями, так і зростанням ролі цифрових технологій у функціонуванні бізнесу. У подальшому для аналізу у розділі ми користувалися даними [15; 16; 18; 19]. Першим індикатором стану підприємництва є динаміка кількості суб'єктів господарювання, що відображає масштаби економічної активності та потенціал регіональної ділової екосистеми (Додаток А, табл.2.1.) [15; 16; 18; 19]. У 2020–2023 рр. їхня чисельність у місті зросла з 14,3 тис. до 21,9 тис. од., що становить понад +44 % порівняно з базовим роком (рис.2.1.). Таке зростання демонструє активний процес формування нового підприємницького середовища, значною мірою пов'язаного

з переходом бізнесу до онлайн-діяльності, розвитком електронної комерції та зниженням бар'єрів входу

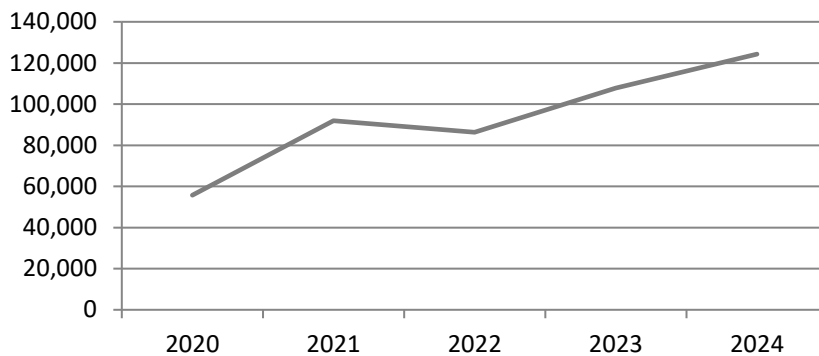


Рисунок 2.1 - Динаміка кількості суб'єктів господарювання у Кіровоградській області

Джерело: [15; 16; 18; 19]

завдяки цифровим сервісам («Дія», е-реєстрація бізнесу, онлайн-документообіг). Дані за 2024 рік відсутні, однак інерція попередніх періодів дає підстави очікувати подальше розширення підприємницької мережі.

Показники малих і середніх підприємств (МСП) подаються у статистиці на рівні Кіровоградської області, що є прийнятним репрезентативним орієнтиром для аналізу регіонального підприємництва. У 2020–2024 рр. кількість МСП зросла з 147 до 229 од. (+55,8 %), що свідчить про поступове відновлення бізнес-активності після пандемічних та воєнних шоків. Після невеликого спаду у 2022–2023 рр. (–5,8 % та –1,5 % відповідно) у 2024 р. спостерігається різке зростання (+18,7 %). Це може бути наслідком адаптації бізнесу до умов воєнного часу, активізації грантових програм, поширення цифрових сервісів для підприємців, а також структурних змін, спричинених релокацією компаній із зон бойових дій.

Структурні зміни у сфері торгівлі демонструють іншу тенденцію: загальна кількість торговельних підприємств (опт і роздріб) у регіоні скоротилася з 760 у 2020 р. до 470 у 2024 р. (–38,2 %). Скорочення кількості

підприємств торгівлі корелює з підвищенням ролі цифрових бізнес-моделей, які частково замінюють традиційні канали збуту. Поширення електронної торгівлі, розвиток маркетплейсів, активне використання соціальних мереж як каналів продажу, а також перехід малого бізнесу до онлайн-формату сприяли тому, що фізичні торговельні точки поступово втрачали домінуючу роль. Зростання частки онлайн-операцій і доступність хмарних сервісів (CRM, ERP, інтернет-магазини на готових платформах) дозволяють підприємцям працювати без фізичної інфраструктури, що знижує їхні витрати й водночас трансформує структуру ринку.

Таким чином, динаміка підприємницького сектору м. Кропивницького у 2020–2024 рр. характеризується двома ключовими тенденціями:

- зростанням кількості активних економічних суб'єктів, зумовленим цифровізацією адміністративних процедур, онлайн-реєстрацією бізнесу та поширенням електронної комерції;
- трансформацією структури торгівлі, у межах якої традиційні офлайн-формати поступаються місцем цифровим бізнес-моделям, що відповідає загальнонаціональному тренду переходу економіки до смарт-середовища.

Ці структурні зміни створюють передумови для подальшого розвитку цифрової економіки регіону, а також формують підґрунтя для розгляду фінансових результатів, інвестиційних процесів та кадрового забезпечення у наступних підрозділах.

Оцінювання результативності підприємницького сектору м. Кропивницького потребує аналізу ключових фінансових показників, які відображають масштаби економічної активності, ефективність управління ресурсами та здатність бізнесу адаптуватися до викликів цифровізації та воєнного часу. Одним з основних індикаторів виступає обсяг реалізованої продукції, який демонструє чітко виражену позитивну динаміку. У 2020–2024 рр. цей показник зріс з 55,7 млрд грн до 124,3 млрд грн, тобто більш ніж удвічі (+123,1 %). Найбільш різке зростання спостерігалось у 2021 р. (+64,8 %), що

може бути зумовлено відновленням економічної активності після пандемічних обмежень, активним переходом підприємств до цифрових моделей роботи та розширенням ринку електронної комерції. Певне зниження обсягів реалізації у 2022 р. (-6,1 %) пов'язане з воєнними ризиками та порушенням логістичних ланцюгів, однак у 2023–2024 рр. знову зафіксовано стійке зростання (+25,0 % та +15,3 % відповідно), що свідчить про адаптаційний потенціал місцевого бізнесу.

Фінансові результати до оподаткування також демонструють загальну тенденцію до зростання. У 2020–2024 рр. вони збільшилися з 1,28 млрд грн до 6,80 млрд грн (+5521,8 млн грн, або +433 %). Найбільш суттєве підвищення було зафіксовано у 2021 р., коли прибутковість бізнесу різко зросла у 3,6 раза порівняно з 2020 р. Це може бути пов'язано з оптимізацією витрат, цифровізацією внутрішніх бізнес-процесів (перехід до хмарних сервісів, автоматизація), а також структурною трансформацією, що привела до зменшення кількості малоефективних підприємств. Падіння показника у 2022–2023 рр. (-11,3 % та -1,5 %) пояснюється воєнними ризиками, однак у 2024 р. знову зафіксоване зростання (+31,3 %), що свідчить про відновлення ділової активності.

Рентабельність операційної діяльності підприємств у Кіровоградській області, яка може бути використана як регіональний орієнтир, демонструє підвищення ефективності бізнесу у довгостроковій перспективі. Показник збільшився з 4,8 % у 2020 р. до 9,7 % у 2024 р. (+102,1 %). Водночас у 2022–2023 рр. спостерігалось нелінійне коливання (-2,8 % та -13,2 %), що може бути пов'язано з адаптаційними витратами підприємств, релокацією виробництв, збільшенням логістичних витрат та переходом частини бізнесу до онлайн-сегмента, що вимагало додаткових інвестицій у цифрові інструменти. Повернення до зростання у 2024 р. (+5,4 %) свідчить про стабілізацію операційної діяльності.

Частка збиткових підприємств є важливим індикатором стійкості бізнес-середовища. У 2020–2024 рр. її значення зменшилося з 26,1 % до 22,6 %, що

вказує на загальне покращення фінансової позиції підприємств регіону. Позитивні зміни відбувалися нерівномірно: у 2021 р. частка збиткових підприємств знизилася до 20,3 % (–22,2 %), потім зросла до 25,0 % у 2022 р. (+23,2 %), що пояснюється початком повномасштабної війни. Подальше зниження у 2023 р. (–14,4 %) та незначне підвищення у 2024 р. (+5,6 %) свідчать про продовження процесу адаптації бізнесу до кризових умов і відновлення операційної стійкості.

Таким чином, аналіз результативності підприємств м. Кропивницького у 2020–2024 рр. дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, місцевий бізнес демонструє високу здатність до відновлення та адаптації завдяки цифровим технологіям, які сприяють оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та стабілізації фінансових потоків. По-друге, динаміка ключових фінансових показників свідчить про поступове формування більш ефективного та стійкого підприємницького середовища. По-третє, нерівномірність показників у воєнні роки не суперечить загальному тренду — цифровізація стала ключовим чинником підтримки життєздатності бізнесу та збереження економічної активності регіону.

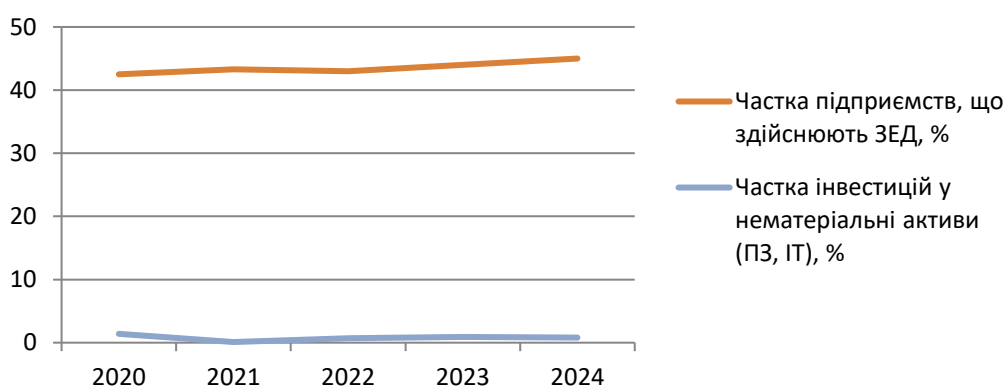


Рисунок 2.1 – Аналіз динаміки інвестицій у Кіровоградській області

Джерело: [15; 16; 18; 19]

Інвестиційна активність підприємницького сектору є ключовим чинником його модернізації, переходу до цифрових бізнес-моделей та формування смарт-середовища (рис.2.1.). Особливу роль у цьому процесі відіграють інвестиції у

нематеріальні активи, зокрема програмне забезпечення, інформаційно-комунікаційні технології, хмарні сервіси, системи автоматизації бізнес-процесів (ERP, CRM) та цифрові інновації. Аналіз динаміки інвестицій у Кіровоградській області, яка використовується як репрезентативна база для м. Кропивницького, засвідчує неоднозначні, але показові тенденції.

Частка інвестицій у нематеріальні активи у 2020–2024 рр. коливалася в межах від 0,1 % до 1,4 %, що загалом є низьким рівнем для сучасних умов цифрової економіки. У 2020 р. цей показник становив 1,4 %, після чого у 2021 р. різко знизився до 0,1 % (–92,9 %). Таке падіння могло бути наслідком скорочення інвестиційної активності внаслідок карантинних обмежень та невизначеності бізнес-середовища. Проте вже у 2022 р. частка інвестицій різко зросла до 0,7 % (+600 %), що свідчить про намагання підприємств компенсувати технологічне відставання та забезпечити цифрову стійкість в умовах воєнного часу. У 2023 р. показник зріс до 0,9 %, а у 2024 р. незначно знизився до 0,8 %, що в цілому характеризує поступове, хоча й нестабільне, відновлення інвестицій у цифрові активи.

З огляду на зазначену динаміку можна стверджувати, що цифрові інвестиції виступають одним із ключових факторів модернізації підприємств регіону. Зростання вкладень у нематеріальні активи зумовлене необхідністю переходу підприємств до гнучких цифрових моделей управління, адаптації до дистанційної роботи персоналу, захисту інформаційних ресурсів та оптимізації операційних витрат. Інвестиції у ПЗ та ІКТ дозволили бізнесу підвищити продуктивність, забезпечити безперервність діяльності в умовах кризових ситуацій та інтегруватися у цифрові ланцюги постачання.

Порівняння інтенсивності цифрових інвестицій із загальними тенденціями економічного розвитку регіону показує певний дисбаланс. Попри те, що обсяг реалізованої продукції у м. Кропивницькому у 2020–2024 рр. зріс більш ніж удвічі, а фінансові результати підприємств суттєво покращилися, частка вкладень у цифрові активи залишилася недостатньою для забезпечення стабільного переходу до смарт-моделей ведення бізнесу. Це свідчить про те, що

цифровізація поки що розвивається нерівномірно, а потенціал цифрових технологій використовується не повною мірою. Водночас позитивна тенденція зростання інвестицій у 2022–2023 рр. підтверджує формування усвідомленого попиту на IT-рішення та прагнення бізнесу до підвищення своєї цифрової конкурентоспроможності.

Таким чином, інвестиційна активність у сфері нематеріальних активів є важливим індикатором трансформації підприємницького сектору. Незважаючи на несталість динаміки, зростання цифрових інвестицій у кризові роки свідчить про те, що бізнес розглядає цифровізацію як інструмент підвищення стійкості, скорочення витрат та створення нових можливостей для розвитку у смарт-середовищі.

Торгівля традиційно є одним із ключових секторів економіки м. Кропивницького, формуючи значну частку підприємницької діяльності та забезпечуючи стабільні податкові надходження. Однак у період 2020–2024 рр. спостерігаються суттєві структурні зрушення у цьому секторі, що зумовлені як загальними економічними тенденціями, так і активним розвитком цифрових бізнес-моделей. Аналіз статистичних даних свідчить про стале скорочення кількості підприємств торгівлі: загальна чисельність оптових і роздрібних торговельних підприємств у регіоні зменшилася з 760 одиниць у 2020 р. до 470 одиниць у 2024 р., тобто на 38,2 % (Додаток Б, табл.2.2). Це зниження відображає глибоку трансформацію торговельного сектору, зокрема перехід значної частини підприємницької активності до онлайн-середовища.

Показники роздрібної торгівлі також характеризуються змінністю. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту у 2020–2021 рр. демонстрував зростання (109,0 % та 111,7 %), що свідчить про відновлення споживчої активності після пандемічного спаду. У подальші роки офіційні дані не оприлюднювалися, однак зростання обсягів реалізації продукції у м. Кропивницькому дає підстави припускати адаптацію торговельних підприємств до змінених умов функціонування.

Окрему увагу заслуговує структура продажу товарів вітчизняного

виробництва. Частка таких товарів в оптовій торгівлі коливалася у межах 48–52 %, у роздрібній — 58–66 %. Після збільшення у 2021–2022 рр. (до 65,6 %) у 2023 р. спостерігається зниження роздрібних продажів українських товарів до 61,3 %, що частково може бути наслідком перебоїв у виробництві та логістиці через воєнні дії. Водночас присутність стійкого ядра локальних товарів у структурі торгівлі свідчить про потенціал місцевих виробників та орієнтацію споживачів на національну продукцію.

Суттєве скорочення кількості торговельних підприємств не обов'язково означає погіршення економічної ситуації. Натомість це може бути індикатором цифрової трансформації сектору. Розвиток електронної комерції, поширення маркетплейсів, активне використання соціальних мереж як каналів збуту, перехід до моделі «інтернет-магазин без фізичної точки» зумовили суттєву зміну структури бізнес-середовища. Підприємці дедалі частіше відмовляються від утримання офлайн-магазинів на користь гнучких цифрових платформ, що знижує їхні витрати та підвищує конкурентоспроможність. Такі тенденції відповідають глобальному переходу до смарт-торгівлі (smart retail), яка характеризується автоматизацією процесів, використанням big data, інтеграцією CRM/ERP-систем та особистими цифровими кабінетами споживачів.

Таким чином, роль торгівлі у структурі міської економіки Кропивницького зазнала якісних змін. Попри скорочення кількості підприємств, сектор залишився одним із ключових драйверів ділової активності, одночасно демонструючи адаптацію до вимог цифрового ринку. Зменшення традиційних торговельних форматів компенсується розвитком електронної комерції, онлайн-послуг та цифрових каналів комунікації між бізнесом і споживачами. Це свідчить про формування нового, більш технологічного та гнучкого підприємницького середовища, яке є невід'ємним елементом смарт-екосистеми міста.

Інтернаціоналізація бізнесу є ключовим індикатором конкурентоспроможності регіональної економіки та свідчить про здатність підприємств інтегруватися у глобальні виробничі та логістичні мережі. У

Кропивницькому районі протягом 2020–2024 рр. спостерігається стабільно зростаюча частка підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність: з 42,5 % у 2020 р. до 45,0 % у 2024 р., що свідчить про поступове розширення ринку збуту та адаптацію бізнесу до міжнародних стандартів. Навіть у складних умовах воєнного стану підприємства продовжують нарощувати свою присутність на зовнішніх ринках, що свідчить про їхню високу стійкість і здатність до трансформації.

Розвитку міжнародної активності сприяє цифровізація бізнес-процесів, оскільки саме використання цифрових технологій зменшує транзакційні витрати, спрощує вихід на нові ринки, забезпечує прозорість ланцюгів постачання та підвищує швидкість укладення угод. Впровадження електронного документообігу, CRM та ERP-систем, аналітики даних і хмарних сервісів створює можливості для роботи з іноземними партнерами без територіальних обмежень. Це особливо важливо для МСП, які завдяки цифровим інструментам отримують доступ до глобальних маркетплейсів, експортних платформ («Дія.Бізнес», EEN, e-export hubs) та електронних інструментів логістики.

Зростання частки підприємств-експортерів корелює з динамікою обсягів реалізації продукції у 2020–2024 рр., що може свідчити про підвищення частки експортно орієнтованого виробництва. Водночас варто відмітити, що інтернаціоналізація у Кропивницькому районі має значний потенціал для розширення за рахунок цифрової переорієнтації бізнесу. Проте низька частка інвестицій у нематеріальні активи (менше 1 % у 2021–2024 рр.) обмежує можливості підприємств у розбудові сучасної інфраструктури для експортної діяльності.

У контексті формування смарт-середовища міста інтернаціоналізація виступає не лише економічним, а й стратегічним напрямом розвитку: цифрові продукти та сервіси стають основою конкурентних переваг. Для Кропивницького актуальним є розвиток цифрових компетентностей підприємців, участь у міжнародних освітніх програмах, залучення до грантів з

інтернаціоналізації МСП та створення умов для появи експортно орієнтованих стартапів.

Отже, інтернаціоналізація підприємницької діяльності у Кропивницькому районі демонструє помірне, проте стає зростання, що підсилюється процесами цифровізації. Розширення цифрової інфраструктури, підвищення інвестицій у ІТ та розвиток смарт-економіки є ключовими чинниками, що здатні прискорити інтеграцію місцевого бізнесу до глобального ринку та сформувати стійкі експортні позиції регіону.

2.2. Кадрове забезпечення та інституційна спроможність підприємницького сектору

Трудовий потенціал м. Кропивницького у 2020–2024 рр. зазнав суттєвих структурних змін, що відображають загальнонаціональні демографічні процеси та специфічні регіональні виклики воєнного часу. Одним із базових індикаторів кадрового забезпечення підприємницького сектору є середньооблікова кількість працівників (Додаток В, табл.2.3.). Протягом досліджуваного періоду її значення зросло з 50,1 тис. осіб у 2020 р. до 67,0 тис. осіб у 2021 р., однак у наступні роки спостерігається поступове зниження — до 57,1 тис. осіб у 2024 р.. Така динаміка відображає, з одного боку, адаптацію бізнесу до кризових умов та відновлення економічної активності після карантинних обмежень, а з іншого — посилений вплив мобілізації, міграції та релокації населення у воєнний період.

Сформована тенденція скорочення трудових ресурсів у 2022–2024 рр. є типовою для центральних регіонів України, оскільки частина працездатного населення покинула регіон, змінила форму зайнятості або перейшла у неформальний сектор. Скорочення кадрової бази також корелює з динамікою кількості підприємств: зменшення активних суб'єктів господарювання в окремі роки супроводжувалося зниженням попиту на робочу силу. У 2023–2024 рр. відновлення підприємницької активності не призвело до суттєвого зростання

зайнятості, що свідчить про підвищення частки автоматизованих бізнес-процесів, оптимізацію штатів та зміщення акценту на цифрові компетенції.

Значний вплив на формування трудового потенціалу справляють демографічні та міграційні чинники. В умовах повномасштабної війни регіон зазнав відтоку молодого населення, що призвело до зменшення кількості працівників вікових груп з найвищим цифровим і професійним потенціалом. Одночасно ринок праці стикається з явищем структурного безробіття: попит бізнесу на фахівців з IT, цифрового маркетингу, аналітики даних, логістики та e-commerce зростає швидше, ніж здатність регіональної освітньої системи забезпечити такі компетентності.

Кількість осіб, які мали статус безробітного, зменшилась із 48 072 у 2020 р. до 13 656 у 2024 р. (–71,6%), проте цей показник потребує обережного тлумачення. Зниження обумовлене не стільки поліпшенням економічної ситуації, скільки:

- вимогами мобілізаційного законодавства,
- призупиненням діяльності частини підприємств,
- переходом частини населення у неформальну зайнятість або самозайнятість,
- міграцією працездатного населення за межі регіону або країни.

Таким чином, трудовий потенціал м. Кропивницького перебуває у стані трансформації: регіон поступово переходить від моделі екстенсивного використання робочої сили до більш технологічної, де ключовим ресурсом стають цифрові навички, гнучкість персоналу та здатність до швидкого навчання. Це створює як виклики, так і можливості: з одного боку, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, а з іншого — формується попит на працівників нового типу, здатних працювати у смарт-економіці, управляти цифровими процесами та забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Структура зайнятості в м. Кропивницькому у 2020–2024 рр. зазнала суттєвих трансформацій, що відображають зміну економічних пріоритетів,

посилення цифрових процесів у підприємницькому секторі та вплив воєнних чинників. Одним із ключових індикаторів кадрової стабільності є частка прибуткових підприємств, яка у 2020–2024 рр. залишалася відносно високою: від 73,9% у 2020 р. до 77,4% у 2024 р., демонструючи стійкість бізнес-середовища навіть у кризових умовах. Зростання частки прибуткових суб'єктів господарювання свідчить про відновлення економічної активності, адаптацію підприємств до цифрових інструментів управління та оптимізацію витрат, що загалом позитивно впливає на стабільність зайнятості.

Водночас структура зайнятості характеризується поступовим зменшенням середньооблікової чисельності працівників: із 67,0 тис. осіб у 2021 р. до 57,1 тис. осіб у 2024 р. Ця тенденція не є прямим наслідком скорочення бізнес-активності, оскільки кількість діючих підприємств у місті залишається відносно стабільною. Зменшення чисельності персоналу пояснюється кількома факторами:

по-перше, зростанням рівня автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, що зменшує потребу у низькокваліфікованій праці;

по-друге, трудовою міграцією та мобілізацією частини працездатного населення;

по-третє, переходом працівників до самозайнятості та гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, фриланс-платформ та онлайн-торгівлі.

Структурні зміни найбільш помітні у секторі торгівлі — традиційно найбільшому роботодавці міста. Питома вага підприємств роздрібною торгівлі у структурі економіки знизилася у 2022–2024 рр. за даними області, що частково пов'язано з переміщенням торговельної активності в онлайн-канали, розвитком електронної комерції, маркетплейсів та логістичних сервісів. Це свідчить про перехід бізнесу від класичних моделей зайнятості до цифрових, що потребують працівників нових професій: менеджерів онлайн-продажів, SMM-фахівців, веб-аналітиків, операторів CRM-систем тощо.

З точки зору кадрової стійкості, ринок праці Кропивницького демонструє подвійний характер: з одного боку, збереження високої частки прибуткових підприємств є позитивним сигналом про здатність бізнесу утримувати персонал; з іншого — зменшення кількості працівників та зростаючий попит на цифрові компетенції формують ризики структурного безробіття. У 2020–2024 рр. кількість осіб зі статусом безробітного скоротилася більш ніж утричі, однак це не виключає прихованого безробіття та невідповідності професійних навичок вимогам цифрової економіки.

Отже, структура зайнятості у місті зазнає трансформації у напрямі підвищення технологічності, гнучкості та залежності від цифрової інфраструктури. Кадрова стійкість бізнесу значною мірою визначатиметься не кількістю працівників, а їх здатністю опанувати нові інструменти, працювати з даними та забезпечувати ефективність бізнес-процесів у смарт-середовищі. Формування кадрового потенціалу нового типу стає ключовою умовою подальшого розвитку підприємництва м. Кропивницького.

Цифровізація стає ключовим чинником трансформації кадрового потенціалу підприємницького сектору м. Кропивницького, формуючи нові компетентнісні вимоги до працівників та змінюючи структуру зайнятості. У період 2020–2024 рр. спостерігається зниження середньооблікової кількості працівників на підприємствах (із 67,0 тис. осіб у 2021 р. до 57,1 тис. у 2024 р.), що свідчить не лише про демографічні та міграційні виклики, але й про активне впровадження цифрових технологій, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Підприємства все частіше замінюють ручну працю цифровими інструментами, зокрема хмарними сервісами, CRM- і ERP-системами, електронним документообігом, платформами аналітики даних.

Цифрова трансформація підвищує продуктивність праці, однак водночас зменшує попит на працівників з традиційними професійними навичками. Натомість формується стійкий попит на фахівців нового покоління — digital-менеджерів, маркетологів, аналітиків даних, операторів автоматизованих систем, фахівців із кібербезпеки, контент- та e-commerce менеджерів. Це

створює дисбаланс між наявною пропозицією робочої сили та компетентностями, необхідними для функціонування бізнесу в умовах смарт-економіки.

За результатами аналізу регіональних інвестицій у нематеріальні активи (зокрема ПЗ та ІТ), які в області у 2020–2024 рр. коливались на рівні 47–91 млн грн, можна стверджувати, що бізнес поступово модернізує технологічну інфраструктуру, проте обсяги таких інвестицій залишаються недостатніми для комплексної цифрової трансформації кадрової системи. Низький рівень цифрових вкладень обмежує можливості підприємств щодо підготовки персоналу, впровадження сучасних HR-tech інструментів та формування системи безперервного професійного розвитку.

Особливої уваги заслуговує зростання ролі цифрової освіти. Національні проєкти «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта», освітні програми від Мінцифри та приватних платформ стають ключовими каналами підвищення кваліфікації працівників. Проте залученість місцевого бізнесу до таких програм залишається нерівномірною: великі підприємства активніше впроваджують цифрове навчання, тоді як МСП часто стикаються з нестачею фінансових ресурсів, технологічної інфраструктури та кадрових можливостей.

В умовах смарт-середовища цифрові компетентності перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність підприємств. Цифровізація змінює моделі організації праці — поширюються гнучкі графіки, віддалена робота, проєктні форми взаємодії, а ринок праці стає дедалі більш мобільним. Для міста це означає необхідність формування нових підходів до управління людським капіталом, які включають розвиток цифрових навичок, створення інноваційних освітніх кластерів і залучення роботодавців до партнерства із закладами освіти.

Таким чином, цифровізація не лише визначає сучасний формат функціонування підприємств, а й формує нові стандарти розвитку кадрового потенціалу м. Кропивницького. Вона виступає одночасно драйвером продуктивності й викликом, оскільки потребує цілеспрямованих інвестицій у

людський капітал, розбудови регіональних освітніх екосистем і підвищення технологічної готовності бізнесу до функціонування в умовах смарт-економіки.

2.3. Рівень цифровізації бізнесу та умови інтеграції у смарт-середовище

Інституційні та інфраструктурні передумови є фундаментальною основою цифрової трансформації підприємницького сектору Кропивницького району, визначаючи швидкість, масштаб та ефективність упровадження цифрових рішень бізнесом. Протягом 2020–2024 рр. місцева громада демонструвала послідовність у формуванні нормативно-програмної бази цифрового розвитку, що підтверджується впровадженням комплексних програм цифрової трансформації міста на 2024–2027 роки. Дані документи спрямовані на модернізацію управлінських процесів, розширення спектра електронних послуг, розвиток відкритих даних і підвищення доступності цифрової інфраструктури для бізнесу.

Важливим індикатором інституційної спроможності є включення Кропивницької громади до ТОП-15 громад України за Індексом цифрової трансформації (2024 р.), що підтверджує відносно високий рівень діджитал-компетентності органів місцевого самоврядування та наявність сприятливого середовища для цифровізації підприємств. Розвиток е-послуг, впровадження електронного документообігу, створення цифрових реєстрів та автоматизація окремих адміністративних процедур скорочують транзакційні витрати бізнесу та сприяють підвищенню його операційної ефективності.

Разом з тим інфраструктурні передумови цифровізації значною мірою трансформувалися під впливом війни. Постійні загрози для об'єктів критичної інфраструктури, ризики відключень електроенергії, кібератаки та нестабільність логістичних каналів актуалізували потребу підприємств і громади у резервних каналах зв'язку, автономних джерелах живлення, хмарних сервісах та посилених системах кіберзахисту. Це суттєво підвищило роль

цифрової інфраструктури як інструменту забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Стан цифрової інфраструктури району загалом можна охарактеризувати як достатній для базового рівня цифровізації: доступ до швидкісного Інтернету охоплює більшість підприємств, активно використовуються електронні сервіси місцевого самоврядування, а інтеграція з національними платформами («Дія.Бізнес», «Дія.Освіта», цифрові реєстри) формує додаткові можливості для розвитку цифрових компетентностей та технологічного оновлення підприємств.

Водночас ключовими обмеженнями залишаються нерівномірність цифрового покриття між містом та сільськими територіями району, недостатня модернізація окремих елементів ІКТ-інфраструктури та низький рівень інвестицій підприємств у технологічне оновлення. Ці виклики ускладнюють перехід бізнесу від базового цифрового функціонування до моделі смарт-підприємництва.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Кропивницький район має сформований інституційний потенціал і базову інфраструктурну готовність до поглиблення цифрової трансформації підприємництва. Однак для досягнення вищого рівня цифрової зрілості необхідно підвищувати інвестиційну активність бізнесу, зміцнювати енергетичну та кіберстійкість цифрової інфраструктури, а також розширювати смарт-сервіси, спрямовані на підтримку підприємницької діяльності.

Воєнний стан став найбільш потужним каталізатором цифрових змін у підприємницькому секторі Кропивницького району, трансформувавши як внутрішні бізнес-процеси, так і моделі взаємодії зі споживачами та органами влади. Під впливом зовнішніх шоків бізнесу довелося оперативно адаптуватися до нових умов, що обумовило перехід до більш гнучких, цифрово орієнтованих та енергонезалежних форматів діяльності.

Одним із ключових напрямів адаптації стало масове впровадження дистанційних форм роботи та цифрового документообігу, які дозволили підприємствам підтримувати операційну безперервність навіть під час

обмежень мобільності населення, повітряних тривог чи тимчасової недоступності офісних приміщень. Зростання популярності хмарних сервісів, сервісів синхронізації даних, корпоративних комунікаційних платформ і інструментів спільної роботи стало прямою відповіддю бізнесу на необхідність швидкої перебудови робочих процесів.

Зміни відбулися також у сфері управління клієнтськими потоками: підприємства активніше впроваджували CRM-системи, сервіси електронної комерції та онлайн-оплати, що забезпечило збереження доступу до клієнтів, частина яких тимчасово перемістилася за межі області або країни. Особливо стрімко зростали онлайн-продажі, цифровий маркетинг, використання соціальних мереж та логістичних платформ для здійснення кур'єрських доставок — ці інструменти компенсували нестабільність фізичних каналів збуту.

Водночас війна спричинила суттєві структурні обмеження цифрової адаптації. Значна частина малого бізнесу зіткнулася з ресурсними бар'єрами: нестача інвестицій у цифрове обладнання, обмежений доступ до ІТ-фахівців, складність технічної модернізації в умовах енергетичної нестабільності та підвищених витрат на резервні системи живлення. Крім того, зростання кіберзагроз, пов'язаних із військовими діями, змусило підприємства відволікати ресурси на захист даних, що для МСП є фінансово обтяжливим.

Незважаючи на перешкоди, загальна поведінкова динаміка бізнесу свідчить про підвищення рівня цифрової зрілості, адаптованість до кризових умов і поступове формування культури цифрового підприємництва. Підприємства, що раніше не розглядали цифровізацію як стратегічний напрям, у 2022–2024 рр. почали трактувати її як умову економічного виживання та основу для конкурентного розвитку у повоєнний період.

Таким чином, цифрова адаптація бізнесу в умовах війни стала багатовимірним процесом, який охоплює трансформацію організаційних моделей, модернізацію технологічних інструментів, зміну логістичних та комунікаційних ланцюгів, а також зміцнення цифрової безпеки. Ці тенденції

визначають нові підходи до стратегічного управління підприємствами і створюють передумови для переходу до смарт-економіки Кропивницького району.

Процес цифрової трансформації бізнесу у Кропивницькому районі, попри наявність сприятливих інституційних передумов та зростання потреби у використанні цифрових технологій, відбувається в умовах суттєвих обмежень, що посилюються у зв'язку з воєнними діями. Комплекс бар'єрів має як зовнішню (макрорівень), так і внутрішню (мікрорівень підприємств) природу, впливаючи на можливості бізнесу впроваджувати сучасні цифрові рішення.

Одним із найвагоміших стримувальних чинників є недостатній рівень інвестицій у нематеріальні активи, зокрема у програмне забезпечення, IT-інфраструктуру та цифрові інновації. Навіть незначні обсяги інвестування за попередні роки, відображені у статистичних даних, свідчать про обмежені фінансові ресурси підприємств, які у воєнний період спрямовуються переважно на підтримання операційної діяльності. Для більшості МСП цифровізація не стала системним пріоритетом через фрагментарність технічної модернізації та високу вартість впровадження цифрових рішень.

Другим ключовим бар'єром є дефіцит кадрів із цифровими компетентностями, що посилюється через мобілізаційні процеси, міграцію населення та зменшення кількості працівників у підприємницькому секторі. Брак IT-фахівців, аналітиків даних, спеціалістів із кібербезпеки та цифрового маркетингу обмежує здатність підприємств ефективно впроваджувати та обслуговувати цифрові системи. Кадрові втрати також знижують інституційну пам'ять і посилюють залежність підприємств від зовнішніх консультантів та технічних підрядників.

Третім значущим обмежувальним чинником є енергетична і технічна нестабільність, спричинена ракетними ударами та пошкодженнями критичної інфраструктури. Вимушені перерви в енергопостачанні зумовили потребу у генераторах, системах резервного живлення, автономних інтернет-каналах і хмарних рішеннях, що потребує додаткових витрат. Для малого бізнесу такі

інвестиції є часто недоступними, що ускладнює підтримання безперервності цифрових процесів.

Четвертим бар'єром є зростання кіберризиків, оскільки кібератаки під час війни стають частиною гібридної агресії. Підприємства, особливо МСП, часто не мають достатніх знань і технічних засобів для захисту комерційних даних, резервного копіювання та контролю доступів. Низький рівень цифрової безпеки підвищує ймовірність втрати інформації, що стримує активне впровадження цифрових сервісів.

П'ятий бар'єр пов'язаний із нерівномірністю розвитку цифрової інфраструктури та доступу до швидкісного Інтернету в межах району. Це створює ситуацію, коли частина підприємств має можливості для цифрової модернізації, тоді як інші залишаються в умовах технологічної відсталості, що формує цифровий розрив на локальному рівні.

Загалом дія зазначених бар'єрів уповільнює цифрову трансформацію бізнесу, посилює економічну вразливість підприємств та формує нерівномірність у рівні цифрової зрілості різних секторів економіки. Подолання цих бар'єрів потребує цілеспрямованої державної та місцевої політики, розвитку ІТ-освіти, фінансових стимулів для модернізації та впровадження пакетних рішень цифрової безпеки.

Попри наявні бар'єри, воєнний стан став потужним стимулом для прискорення цифрової трансформації підприємницького сектору Кропивницького району. У кризовому середовищі цифровізація перестала бути довгостроковою інноваційною стратегією і набула характеру операційної необхідності, що забезпечує виживання бізнесу, підтримку його конкурентоспроможності та адаптацію до непередбачуваних зовнішніх умов. Водночас на рівні громади сформувалося кілька ключових драйверів, які сприяють поглибленню цифрової інтеграції підприємств.

Першим важливим драйвером є інституційна підтримка цифрової трансформації, яка виявляється через наявність місцевих програм цифрового розвитку (2024–2027 рр.), підвищення цифрової спроможності органів

місцевого самоврядування та зростання пропозиції електронних публічних послуг. Включення Кропивницької громади до ТОП-15 за Індексом цифрової трансформації створює позитивний сигнал для бізнесу, формує довіру до цифрових сервісів і знижує кількість адміністративних бар'єрів завдяки автоматизації муніципальних процесів.

Другим драйвером виступає підвищений попит на цифрові моделі діяльності, спричинений воєнними ризиками. Підприємства переорієнтовуються на онлайн-продажі, дистанційні комунікації, електронні платежі, що розширює можливості ринку та дає змогу зберігати клієнтську базу незалежно від географічного розташування. У таких умовах цифрові інструменти — CRM/ERP-системи, хмарні сервіси, онлайн-платформи логістики — стали не просто засобом оптимізації, а інструментами стійкості, що забезпечують бізнесу оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Третім драйвером цифровізації стало поширення дистанційної роботи та цифрової освіти, які значно прискорили формування цифрових компетентностей населення. Державні платформи на кшталт «Дія.Освіта» та «Дія.Бізнес» розширили доступ підприємців до навчальних ресурсів, консультацій, освітніх програм і курсів з ІТ-компетентностей, кібербезпеки, електронної комерції. Це сприяє підвищенню цифрової грамотності малого бізнесу та підготовці кадрів для роботи у технологічно орієнтованому середовищі.

Четвертий драйвер пов'язаний із розширенням національних і міжнародних програм підтримки цифрової трансформації МСП, включно з грантовими ініціативами та проєктами технічної допомоги. Такі програми сприяють оновленню бізнес-моделей, стимулюють впровадження сучасних цифрових рішень і полегшують доступ підприємств до інноваційних технологій.

П'ятим драйвером є зростання ролі хмарних технологій, інтернету речей (IoT), інструментів аналітики даних, що допомагає підприємствам мінімізувати

витрати, автоматизувати процеси та забезпечувати мобільність бізнесу. Використання хмарних рішень особливо посилилося через нестабільність енергопостачання, адже такі технології дозволяють швидко відновлювати доступ до систем навіть після тривалих перебоїв.

Загалом можна стверджувати, що війна, попри свої руйнівні наслідки, створила базові умови для формування цифрово стійкого підприємницького середовища. Розвиток інституційної підтримки, зростання попиту на цифрові формати діяльності, активізація цифрової освіти та доступ до міжнародної підтримки сприяють переходу підприємств до більш зрілих моделей цифрової інтеграції. Ці драйвери закладають основу для прискореного розвитку смарт-середовища та формування інноваційної економіки Кропивницького району у повоєнний період.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження цифрової трансформації підприємницького сектору району, а також визначити зовнішні чинники, які впливають на ефективність цифрової інтеграції бізнесу в умовах смарт-середовища. Аналіз базується на інституційних, інфраструктурних та організаційних характеристиках громади, зафіксованих у документах цифрового розвитку, та на якісних показниках цифровізації бізнесу.

SWOT-аналіз цифрової інтеграції бізнесу Кропивницького району

S — Strengths (Сильні сторони).

Високий рівень інституційної підтримки цифровізації, наявність місцевих програм цифрового розвитку та впроваджених е-послуг.

Входження громади до ТОП-15 цифрових громад України, що свідчить про прогресивність управлінських процесів.

Сформована культура використання цифрових сервісів підприємствами (онлайн-продажі, CRM, електронні платежі).

Поширення дистанційної роботи та цифрових каналів взаємодії з клієнтами, що підвищує гнучкість бізнесу.

Наявність стабільного доступу до Інтернету в міській частині району, що є базовою передумовою цифровізації.

W — Weaknesses (Слабкі сторони).

Низький рівень інвестицій у нематеріальні активи, особливо у ПЗ та ІТ-рішення, що обмежує технологічне оновлення бізнесу.

Кадровий дефіцит цифрових фахівців, посилений мобілізацією, міграцією та скороченням трудових ресурсів.

Енергетична нестабільність та залежність бізнесу від безперебійного електроживлення.

Нерівномірний рівень цифрової інфраструктури між містом та сільськими територіями району.

Низька цифрова зрілість малого бізнесу, який часто використовує лише базові технологічні рішення.

O — Opportunities (Можливості).

Розширення державних платформ («Дія.Бізнес», «Дія.Освіта») як інструментів освіти та підтримки МСП.

Доступ до міжнародних грантів та технічної допомоги, орієнтованих на цифрову трансформацію малого бізнесу.

Створення повоєнних інноваційних просторів та локальних smart-хабів, які можуть стати центрами цифрової переорієнтації економіки.

Зростаючий попит населення на онлайн-послуги та електронну комерцію, що стимулює розвиток цифрових сервісів.

Перехід підприємств на хмарні технології та автоматизовані системи управління, що дає змогу знижувати витрати та підвищувати стійкість.

T — Threats (Загрози).

Зростання кіберзагроз, які стають частиною воєнної та гібридної агресії.

Погіршення логістики і доступу до ринків через воєнні дії, що може зменшити ефективність цифрових каналів збуту.

Висока ймовірність відтоку ІТ-фахівців і підприємців у безпечніші регіони чи за кордон.

Зниження платоспроможності населення, що обмежує розвиток ринку цифрових послуг.

Тривалі перебої в енергопостачанні, які зменшують можливість безперебійного цифрового функціонування бізнесу.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз цифрової інтеграції бізнесу Кропивницького району

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Входження Кропивницької громади до ТОП-15 цифрових громад України (висока інституційна спроможність).	Низький рівень інвестицій у нематеріальні активи (ПЗ, IT-рішення, хмарні технології).
Наявність місцевих програм цифрової трансформації (2024–2027 рр.).	Дефіцит кадрів з цифровими компетентностями (міграція, мобілізація, зменшення ринку праці).
Розвинуті е-сервіси, електронний документообіг, взаємодія з бізнесом через цифрові платформи.	Енергетична нестабільність, що ускладнює використання IT-інфраструктури та онлайн-сервісів.
Поширення онлайн-торгівлі, CRM/ERP, дистанційної роботи як стійких бізнес-моделей.	Нерівномірність цифрової інфраструктури між містом та частиною району.
Активне впровадження хмарних сервісів і цифрових каналів комунікації.	Низький рівень цифрової культури МСП та обмежені ресурси для масштабної цифровізації.
O – Можливості	T – Загрози
Підтримка цифровізації через національні платформи («Дія.Бізнес», «Дія.Освіта»).	Зростання кіберзагроз і атак, спрямованих на бізнес та інфраструктуру громади.
Реалізація міжнародних програм технічної допомоги та цифрової підтримки МСП.	Тривала економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення.
Розвиток цифрових компетентностей підприємців і працівників.	Погіршення логістики та доступу до ринків через воєнні дії.
Формування повоєнних інноваційних хабів та смарт-інфраструктури.	Втрата інвесторів через високі регіональні ризики.
Перехід до змішаних (онлайн–офлайн) моделей діяльності та сервісів.	Подальше скорочення трудового потенціалу та «відтік» IT-фахівців.

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючий висновок до SWOT-аналізу. Цифрова інтеграція бізнесу Кропивницького району має суттєві внутрішні переваги — інституційна підтримка, сформоване середовище е-послуг, активність МСП у використанні цифрових сервісів. Проте слабкі сторони, зокрема низький рівень інвестицій, кадровий дефіцит та інфраструктурна нестабільність, істотно обмежують можливості повноцінної цифрової трансформації. У воєнних умовах загрози

посилюються, але водночас зростає кількість можливостей для прискореної цифровізації завдяки державним програмам, міжнародній підтримці та інноваційним технологіям, що формують основу для повоєнного технологічного ривка.

Водночас ключові слабкі сторони — низький рівень цифрових інвестицій, кадрові обмеження та інфраструктурні розриви — потребують системних стратегічних рішень, які будуть запропоновані у розділі 3.

Аналітичне узагальнення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз демонструє, що цифрова інтеграція бізнесу Кропивницького району має потужні інституційні передумови та високий потенціал для розвитку, що підтверджується місцем громади серед цифрових лідерів України. Однак слабкі сторони — особливо низький рівень цифрових інвестицій, кадровий дефіцит та інфраструктурна вразливість — значною мірою стримують масштаб цифрової трансформації. Воєнний контекст одночасно створює нові бар'єри (кіберзагрози, енергетична нестабільність), але й відкриває можливості: зростає попит на цифрові сервіси, розширюються можливості дистанційної роботи, активізуються державні та міжнародні програми підтримки.

Загалом стратегічні перспективи цифрової інтеграції бізнесу залежать від здатності громади та підприємств перетворити інституційні можливості та технологічні тренди на конкретні рішення, спрямовані на модернізацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та формування смарт-орієнтованої економіки у повоєнний період.

Узагальнюючи результати аналізу інституційних, інфраструктурних, поведінкових та економічних аспектів цифровізації підприємницького сектору Кропивницького району, можна стверджувати, що цифрова трансформація бізнесу перебуває у фазі активного розвитку, але характеризується значною неоднорідністю та залежністю від зовнішніх шоків воєнного часу. Високий рівень цифрової готовності органів місцевого самоврядування, наявність електронних сервісів, розвиток онлайн-торгівлі та поступове впровадження

CRM/ERP-систем свідчать про формування середовища, у якому цифрові технології стають невід'ємною складовою ведення бізнесу.

Разом з тим, низький рівень інвестицій у нематеріальні активи, дефіцит ІТ-кадрів, енергетична нестабільність та підвищення кіберризиків стримують можливості підприємств переходити від базової цифрової адаптації до глибокої трансформації бізнес-процесів. Наявні бар'єри посилюються воєнними чинниками, що обмежують фінансові ресурси, зменшують кадровий потенціал та підвищують вразливість бізнесу до зовнішніх загроз. Одночасно війна стимулює прискорений пошук цифрових рішень, розширення дистанційних моделей роботи, використання хмарних сервісів і створює соціальний запит на інноваційні форми підприємницької діяльності.

SWOT-аналіз показав, що у Кропивницькому районі сформувалися сприятливі передумови для поглибленої цифрової інтеграції: наявність стратегії цифрового розвитку, інституційна спроможність громади, зростання цифрової культури населення та підтримка з боку державних платформ («Дія.Бізнес», «Дія.Освіта»). Водночас існує ряд загроз, серед яких — кібербезпека, логістичні обмеження, скорочення трудового потенціалу та економічна невизначеність.

У таких умовах ключовими стратегічними орієнтирами цифрової трансформації бізнесу Кропивницького району мають стати:

- посилення інвестицій у цифрові рішення та нематеріальні активи, зокрема автоматизацію, аналітику даних, хмарні сервіси та ІТ-інфраструктуру підприємств;
- формування цифрових компетентностей та розвиток людського капіталу, підтримка ІТ-освіти та створення локальних центрів цифрової підготовки кадрів;
- розвиток смарт-інфраструктури, включаючи енергетичну стійкість та безперебійний цифровий зв'язок;
- посилення кібербезпеки та цифрової стійкості підприємств, особливо МСП, через стандарти, навчання та доступні технологічні рішення;

- розширення цифрових екосистем, що поєднують бізнес, громаду, освіту і технологічних партнерів для створення інноваційних продуктів і сервісів.

Таким чином, рівень цифровізації бізнесу Кропивницького району демонструє значний потенціал для розвитку, але потребує цілеспрямованої політики, фінансових і кадрових ресурсів для переходу до моделі смарт-орієнтованої економіки, здатної забезпечити стійкість та конкурентоздатність у повоєнний період.

Висновки до розділу 2.

Проведене дослідження стану та тенденцій розвитку підприємництва й кадрового забезпечення у м. Кропивницькому за 2020–2024 рр. дозволило виявити низку важливих структурних змін, що визначають економічну динаміку регіону та його потенціал для цифрової трансформації. Аналіз показав, що кількість діючих суб'єктів господарювання та підприємств малого й середнього бізнесу загалом має нестійку динаміку, що відображає вплив воєнних подій, зміну ринкових умов та адаптаційні процеси у підприємницькому секторі. Торгівля, як одна з провідних галузей міської економіки, зазнала суттєвої трансформації: зменшення кількості підприємств оптової торгівлі супроводжувалося певною стабілізацією у сфері роздрібною торгівлі, що свідчить про переорієнтацію бізнесу на внутрішній попит.

Фінансові результати діяльності підприємств демонструють коливання, пов'язані із загальноекономічними та воєнними чинниками. Хоча обсяги реалізованої продукції у 2023–2024 рр. зросли, рівень рентабельності та частка збиткових підприємств залишаються чутливими до зовнішніх ризиків. Це вказує на необхідність модернізації бізнес-процесів, оптимізації витрат та впровадження більш технологічних моделей управління. Водночас зниження експортної активності підприємств є наслідком порушення логістичних ланцюгів і обмеження доступу до міжнародних ринків, що актуалізує питання цифровізації зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз кадрового потенціалу підприємств засвідчив стійку тенденцію до скорочення середньооблікової кількості працівників, що є прямим наслідком демографічних змін, міграції населення, мобілізаційних процесів і зміни структури зайнятості. Ці фактори формують кадровий дефіцит у підприємницькому секторі та підкреслюють важливість розвитку цифрових компетентностей, дистанційних моделей зайнятості й співпраці бізнесу з освітніми установами.

Рівень цифровізації бізнесу, згідно з аналізом наявних показників інформаційного суспільства та офіційних рейтингів, демонструє позитивні тенденції, однак потребує системних дій для підвищення цифрової зрілості підприємств. Вхід Кропивницької громади до ТОП-15 лідерів цифрової трансформації підтверджує наявність інституційного потенціалу, проте низька частка інвестицій у нематеріальні активи та обмежене впровадження ІТ-рішень підприємствами стримують розвиток смарт-середовища на рівні бізнесу.

Таким чином, результати аналізу вказують на поєднання сприятливих передумов та суттєвих викликів: з одного боку — зростання обсягів реалізації, активність МСП та розвиток цифрових сервісів громади; з іншого — кадровий дефіцит, нестача інвестицій у цифрові технології, зниження експортної активності та підвищена вразливість бізнесу до воєнних ризиків. Саме ці аспекти формують основу для стратегічних рішень, представлених у розділі 3, та визначають пріоритетність цифрової трансформації як ключового напрямку розвитку підприємництва у м. Кропивницькому.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування стратегічної моделі цифрового розвитку бізнесу у м. Кропивницькому

Процес формування стратегічної моделі цифрового розвитку бізнесу у м. Кропивницькому передбачає інтеграцію результатів SWOT-аналізу, що дає змогу системно оцінити внутрішні можливості та обмеження регіонального підприємницького сектору. Інтерпретація отриманих даних показала, що цифрова трансформація у громаді знаходиться на етапі становлення, водночас супроводжуючись комплексом бар'єрів, які впливають на швидкість і глибину цифрових змін.

Ключовими виявленими бар'єрами виступають: низький рівень інвестицій у нематеріальні активи, насамперед у сфері ІТ та програмного забезпечення; кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами, мобілізацією та загальним старінням робочої сили; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, що включає нестабільність інтернет-покриття, обмеженість ІТ-потужностей підприємств та підвищені ризики кіберзагроз, загострені умовами війни. Сукупність цих факторів знижує готовність підприємств до масштабування цифрових рішень і підвищує вартість цифрової модернізації.

У свою чергу драйверами цифрової трансформації стали: підвищена активність громади у сфері е-послуг, впровадження цифрового документообігу, відкритість бізнесу до інноваційних рішень, а також включення Кропивницького до ТОП-15 громад України за результатами пілотного Індексу цифрової трансформації. Це свідчить про наявність інституційної підтримки та сформованого потенціалу для прискорення цифрових перетворень.

На основі узгодження бар'єрів і драйверів визначаються ключові

стратегічні пріоритети, що формують основу для подальшої моделі цифрового розвитку (див.рис.3.1.).



Рисунок 3.3 – Ключові стратегічні пріоритети цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

До них належать:

- стимулювання інвестицій у нематеріальні активи та цифрові технології, включно з хмарними сервісами, аналітичними платформами та автоматизованими системами управління;
- посилення кадрового потенціалу, розвиток цифрових компетентностей та формування нових освітніх траєкторій для спеціалістів цифрової економіки;
- усунення інфраструктурних дисбалансів, зокрема підвищення кіберстійкості, розвиток резервних систем зв'язку та забезпечення енергетичної автономності ІТ-інфраструктури;
- використання можливостей, що виникають завдяки високому рівню цифрової готовності громади, зокрема через інтеграцію бізнесу в національні платформи «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта», Prozorro та інші цифрові екосистеми.

Таким чином, поєднання результатів SWOT-аналізу з реальними потребами та перспективами розвитку громади дозволяє визначити стратегічні

напрями, які забезпечать підвищення стійкості підприємницького сектору, прискорення цифрової модернізації та формування конкурентоспроможного смарт-середовища у м. Кропивницькому.

Визначення стратегічних напрямів цифрового розвитку бізнесу м. Кропивницького ґрунтується на комплексній оцінці стану підприємницького сектору, потенціалу цифрової інфраструктури та викликів, зумовлених воєнними діями. Сформований аналітичний базис засвідчує, що цифровізація може виступати ключовим фактором підвищення стійкості та продуктивності місцевого бізнесу, але потребує системного стратегічного підходу та інтегрованих рішень на рівні громади.

Першим стратегічним напрямом є посилення цифрової інфраструктури, що передбачає створення стійких каналів зв'язку, розбудову систем кіберзахисту, резервування енергопостачання та впровадження технологій смарт-управління. Воєнний контекст актуалізує потребу у безперебійній роботі критичної інфраструктури, що забезпечує функціонування бізнесу в умовах ризиків та загроз.

Другий напрям пов'язаний із модернізацією бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій, включно з автоматизацією обліку, електронним документообігом, використанням хмарних сервісів, CRM/ERP-систем, аналітики даних та платформ електронної комерції. Такі зміни не лише підвищують ефективність діяльності, а й забезпечують адаптивність підприємств до нестабільного зовнішнього середовища.

Третім стратегічним пріоритетом стає розвиток людського капіталу цифрової економіки, оскільки кадровий дефіцит та міграція кваліфікованих працівників суттєво обмежують можливості цифрової трансформації. Необхідним є формування сучасних освітніх траєкторій, підвищення цифрових компетентностей працівників, а також активізація співпраці бізнесу з університетами та центрами професійної підготовки.

Четвертим стратегічним напрямом визначається розширення участі бізнесу у національних та регіональних цифрових екосистемах, таких як

«Дія.Бізнес», «Дія.Освіта», електронні торговельні майданчики, сервіси відкритих даних та інноваційні платформи. Це створює додаткові можливості для масштабування бізнесу, пошуку інвестицій, виходу на нові ринки та інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

П'ятим стратегічним напрямом є посилення інноваційного потенціалу громади, що передбачає розвиток цифрового підприємництва, підтримку стартапів, інноваційних хабів та R&D-ініціатив. Створення сприятливого інноваційного середовища сприятиме залученню інвестицій, формуванню високотехнологічних секторів та зростанню конкурентоспроможності регіону.

Таким чином, стратегічні напрями цифрового розвитку громади інтегрують інфраструктурні, інституційні та кадрові передумови, а також враховують специфіку воєнного контексту, що визначає нові вимоги до стійкості, безпеки та адаптивності підприємницького середовища. Реалізація цих напрямів забезпечить формування у Кропивницькому сучасної моделі цифрової економіки, здатної стимулювати інновації, підвищувати продуктивність бізнесу та сприяти інтеграції громади у національний та глобальний цифровий простір.

Формування цільової архітектури цифрової трансформації бізнес-середовища м. Кропивницького передбачає визначення оптимальної структурно-функціональної моделі, у межах якої цифрові технології, інституційні механізми, кадровий потенціал та інфраструктурні ресурси взаємодіють як єдина система. Така архітектура має забезпечувати стійкість підприємницького сектору в умовах війни, сприяти модернізації виробничих і управлінських процесів та формувати основу для довгострокового інноваційного розвитку громади.

Ключовим елементом архітектури є цифрова інфраструктурна платформа громади, що включає високошвидкісні канали зв'язку, сучасні центри обробки даних, системи кіберзахисту та інструменти автоматизації управління міськими процесами. Вона має функціонувати як технологічний каркас, що забезпечує доступність цифрових сервісів для підприємств незалежно від їхнього

масштабу, а також гарантує безперервність роботи критично важливих бізнес-процесів у періоди загроз та руйнувань.

Другим структурним компонентом цільової архітектури є екосистема цифрових сервісів та платформ, які забезпечують оперативний обмін даними, електронну взаємодію бізнесу з органами місцевого самоврядування, онлайн-комунікацію з клієнтами та партнерами, використання електронної комерції, CRM/ERP-рішень, мобільних додатків і хмарних технологій. У межах воєнного контексту такі сервіси забезпечують адаптацію ланцюгів постачання, можливість дистанційної роботи, гнучке управління ресурсами та оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Третім важливим елементом виступає кадрово-ресурсний модуль, який включає розвиток цифрових компетентностей працівників, перепідготовку кадрів, створення програм підвищення кваліфікації, а також партнерство бізнесу з університетами та освітніми центрами. З огляду на зростання міграції та кадровий дефіцит, цей компонент стає базовим для забезпечення життєздатності цифрових трансформацій та стійкості місцевого бізнесу.

Четвертим елементом архітектури є інституційно-управлінський блок, що охоплює механізми стратегічного планування, нормативно-правові інструменти, цифрове регулювання, програми підтримки підприємництва, а також системи моніторингу та оцінювання ефективності цифрової трансформації. В умовах воєнного стану важливим завданням цього блоку є забезпечення швидкої адаптації регуляторних процедур та інтеграція кризового управління у процеси цифрового розвитку громади.

П'ятим ключовим компонентом виступає інноваційно-інвестиційний кластер, що передбачає формування сприятливого середовища для цифрових стартапів, розвиток інноваційних хабів, стимулювання R&D-діяльності, а також залучення інвестицій у нематеріальні активи, інформаційні технології та нові бізнес-моделі. Цей кластер забезпечує довгострокову трансформацію економіки, здатну генерувати додану вартість та забезпечувати конкурентні переваги регіону.

Таким чином, цільова архітектура цифрової трансформації підприємницького середовища м. Кропивницького являє собою інтегровану систему, яка поєднує технологічні, кадрові, інституційні та інноваційні компоненти, орієнтуючись на забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах воєнних викликів. Її реалізація формує підґрунтя для переходу громади до моделі смарт-економіки, що характеризується високим рівнем адаптивності, інноваційності та здатності до відновлення й зростання у поствоєнний період.

Впровадження цифрових стратегій у м. Кропивницькому відбувається в умовах складного та нестабільного середовища, зумовленого воєнними діями, економічною невизначеністю та підвищенням кіберзагроз. Тому оцінювання ризиків цифрової трансформації набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє визначити вразливі точки бізнес-середовища та сформувати адаптивні механізми для їх мінімізації. Сукупність ризиків можна класифікувати за технологічними, кібернетичними, фінансовими та організаційними групами, кожна з яких має специфічний вплив на підприємницький сектор.

До технологічних ризиків належать нестабільність інтернет-інфраструктури, енергетичні перебої, відсутність резервних каналів зв'язку, зношеність технічної бази підприємств та обмежена доступність сучасного обладнання. У воєнний період ці ризики посилюються через руйнування об'єктів інфраструктури, що ускладнює стабільне функціонування цифрових рішень, пов'язує діяльність бізнесу з додатковими витратами та обмежує можливості масштабування цифрових процесів.

Кібернетичні ризики включають зростання кількості кібератак, фішингових схем, несанкціонованого доступу до даних, збоїв у роботі цифрових сервісів і порушення цілісності інформаційних систем. У воєнний час кіберзлочинність і кібератаки на критичну та бізнес-інфраструктуру стають інструментами гібридної війни, що підвищує значення кіберстійкості, багаторівневого захисту даних та постійного моніторингу кіберзагроз.

Фінансові ризики виникають через обмеженість інвестиційних ресурсів, зростання вартості цифрових рішень, нестачу внутрішніх резервів у

підприємств і невизначеність економічного середовища. У малих та середніх підприємств ці ризики проявляються у недостатності коштів для впровадження цифрових технологій, залежності від зовнішнього фінансування та високої чутливості до коливань ринку.

Організаційні ризики включають кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, слабкий інституційний супровід цифровізації та низьку ефективність взаємодії бізнесу з органами влади. Війна посилює ці ризики через міграцію робочої сили, мобілізацію, порушення освітнього процесу та зменшення можливостей для професійного розвитку.

Для мінімізації впливу вказаних ризиків доцільно застосовувати комплекс адаптивних механізмів управління. По-перше, необхідно забезпечити резервування цифрової інфраструктури, включно з альтернативними джерелами живлення, дублюванням мережевого обладнання, впровадженням хмарних сервісів і системи безперервного доступу до даних. По-друге, слід розвивати системи кіберстійкості, що включають аудит вразливостей, багаторівневу авторизацію, шифрування даних, регулярне оновлення ПЗ та навчання персоналу основам кібергігієни.

Фінансові ризики можуть бути мінімізовані через використання грантових програм, міжнародної технічної допомоги, програм «єРобота», цифрових ваучерів для МСП, а також через стимулювання приватних інвестицій у цифрові рішення. Кадрові ризики зменшуються шляхом інтеграції бізнесу у програми цифрової освіти «Дія.Освіта», партнерства з університетами, розвитку курсів цифрових компетентностей та впровадження дуальних моделей навчання.

В умовах війни особливо важливим є формування стійкої моделі цифрового розвитку, що поєднує технологічну готовність, кадровий потенціал, інституційну підтримку та кібербезпеку. Така модель дозволить підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, але й забезпечити подальше зростання у повоєнний період, зміцнюючи економічну стійкість громади.

Формування системи індикаторів оцінювання цифрової трансформації є

ключовим елементом стратегічного управління розвитком бізнес-середовища в умовах цифрової економіки та смарт-середовища. Ефективна система індикаторів дозволяє вимірювати прогрес, порівнювати результати у динаміці, визначати вплив цифрових рішень на продуктивність підприємств та коригувати стратегічні заходи відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема викликів воєнного часу.

Основою системи індикаторів виступають структурні блоки цифрової трансформації, що охоплюють інфраструктурний, технологічний, кадровий, інноваційний та інституційний виміри цифрового розвитку. У кожному блоці визначаються конкретні метрики, що забезпечують можливість комплексної оцінки цифрової зрілості бізнесу та громади загалом.

Першим блоком є індикатори цифрової інфраструктури, які включають рівень доступності високошвидкісного Інтернету, показники стабільності енергопостачання, наявність резервних технологічних рішень, ступінь розвитку хмарних сервісів, а також рівень використання підприємствами Центрив даних та цифрових платформ. У воєнний період показники інфраструктурної стійкості стають критичними для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Другий блок становлять індикатори цифровізації бізнес-процесів, серед яких частка підприємств, що використовують ERP/CRM-системи, електронний документообіг, інструменти електронної комерції, автоматизовані системи обліку та управління. Такі індикатори відображають глибину технологічної інтеграції та рівень готовності бізнесу до роботи в цифровому середовищі.

Третій блок представлений індикаторами людського капіталу, що включають рівень цифрових компетентностей працівників, кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у сфері ІТ, частку підприємств, що інвестують у навчання персоналу, та показники кадрової стійкості в умовах війни (збереження ключових спеціалістів, адаптивність кадрової політики).

Четвертий блок охоплює показники інноваційного розвитку, такі як кількість учасників локальних інноваційних хабів, частка бізнесів, що застосовують технології штучного інтелекту та аналітики даних, рівень участі

підприємств у R&D-проектах, а також обсяг інвестицій у нематеріальні активи (ПЗ, IT-рішення, цифрові інструменти автоматизації).

П'ятий блок — інституційні індикатори, що вимірюють доступність е-послуг для бізнесу, рівень цифровізації адміністративних процедур, ефективність системи електронного врядування, обсяг відкритих даних, доступний для підприємців, та масштаб використання цифрових сервісів муніципального управління.

Завершальним елементом системи оцінки є інтегральний показник Digital Business Maturity Index (DBMI) — узагальнюючий індикатор, який дозволяє комплексно оцінити стан цифрової трансформації регіонального бізнесу, порівняти його з іншими громадами та визначити динаміку змін у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, система індикаторів оцінювання цифрової трансформації формує аналітичну основу для стратегічного управління розвитком бізнесу у м. Кропивницькому, забезпечуючи можливість приймати обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на виклики та сприяти формуванню конкурентоспроможного цифрового середовища у повоєнний період.

3.2.Цифрова трансформація бізнесу Кропивницького району

Реалізація цифрової трансформації бізнесу Кропивницького району до 2030 року потребує системного застосування інструментів, які поєднують технологічні рішення, організаційні механізми, фінансово-інвестиційну підтримку та інституційне забезпечення. Комплексність підходу обумовлюється як вимогами цифрової економіки, так і викликами воєнного часу, що загострюють потребу у стійкості бізнес-процесів, автономності інфраструктури та безперервності функціонування підприємств.

Першою групою інструментів виступають технологічні інструменти цифровізації, які включають впровадження CRM/ERP-систем, платформ електронної комерції, інструментів автоматизованого маркетингу, хмарних

сервісів та засобів кіберзахисту. Для підприємств району ці інструменти мають подвійне значення: з одного боку, вони оптимізують внутрішні бізнес-процеси та прискорюють прийняття управлінських рішень, а з іншого — забезпечують їхню стійкість у разі перебоїв енергопостачання або логістичних обмежень, що характерні для умов воєнного стану. Особливе місце посідають рішення з енергонезалежності (локальні сервери, резервні сховища даних, системи автономного живлення), що стають ключовими для безперебійної роботи ІТ-інфраструктури.

Другою групою визначаються організаційні інструменти, спрямовані на розвиток компетентностей підприємців та працівників. До них належать програми цифрової освіти («Дія.Освіта», курси підвищення цифрової грамотності), створення локальних хабів цифрових навичок, партнерські програми між бізнесом і університетами, а також запровадження стандартів цифрової компетентності на рівні підприємств. У воєнний період ці інструменти виконують критичну функцію компенсації кадрових втрат, пов'язаних із мобілізаційними процесами, та формування адаптивного кадрового потенціалу, здатного швидко опановувати нові технології.

Третю групу становлять інституційно-правові інструменти, що забезпечують нормативну підтримку цифрового розвитку бізнесу. До них входять місцеві програми цифрового розвитку, механізми електронної взаємодії бізнесу з владою (е-послуги, цифрові кабінети підприємця), інструменти відкритих даних для бізнесу, а також регіональні акти, які стимулюють використання інноваційних технологій. Важливим чинником є адаптація місцевої нормативної бази до потреб воєнного часу: спрощення дозвільних процедур, надання адміністративних послуг у цифровому форматі, забезпечення дистанційної взаємодії з органами влади.

Четверту групу формують фінансово-економічні інструменти, серед яких — гранти та ваучери на цифровізацію МСП, пільгові кредити на придбання програмного забезпечення та обладнання, державні та донорські програми моделювання інноваційного розвитку бізнесу. У регіоні особливе значення має

залучення міжнародної донорської допомоги, яка дозволяє компенсувати обмеженість місцевих бюджетів і підтримати підприємства, що зазнали втрат унаслідок війни.

До п'ятої групи входять комунікаційно-мережеві інструменти, зокрема створення інноваційних хабів, бізнес-інкубаторів, кластерів цифрових технологій та спільнот підприємців, що сприяють обміну знаннями, розвитку партнерств і спільній розробці цифрових рішень. В умовах війни такі платформи також виконують функцію солідарної підтримки бізнесу, забезпечуючи доступ до консультацій, менторства, юридичної допомоги та антикризових рішень.

Отже, інструментальна база цифрової трансформації бізнесу Кропивницького району має багаторівневий характер і потребує узгодженого застосування технологічних, організаційних, правових та фінансових механізмів у поєднанні з розвитком локальної інноваційної екосистеми. Їх комплексне використання здатне забезпечити не лише адаптацію бізнесу до кризових умов війни, але й створення передумов для його стійкого зростання у повоєнний період та інтеграції у розширене смарт-середовище громади.

Механізми підтримки цифрової трансформації підприємництва в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Успішність цифрової трансформації бізнесу у Кропивницькому районі значною мірою залежить від ефективних механізмів підтримки, здатних компенсувати ризики та ресурсообмеження, спричинені воєнними діями. У воєнний період вони виконують стабілізаційну функцію, а у повоєнний — стають каталізатором модернізації та зростання.

Ключовим інструментом виступають антикризові програми державної підтримки, орієнтовані на відновлення бізнесу, що зазнав пошкоджень або часткової втрати інфраструктури. Це включає грантові програми «єРобота», ваучери на цифровізацію МСП, механізми компенсації витрат на ІТ-рішення та кіберзахист. У регіональному вимірі важливо розширити доступ до цих програм, адаптувавши їх до потреб малого бізнесу, який становить основу

локальної економіки.

Другим механізмом є цифрові послуги та інструменти е-управління, що забезпечують спрощення взаємодії підприємців із владою. Розширення спектра місцевих електронних сервісів, впровадження електронних дозволів, цифровий документообіг та автоматизовані процедури надання адміністративних послуг зменшують транзакційні витрати бізнесу та підвищують прозорість регулювання. Для умов війни критичною є можливість віддалено отримувати послуги та здійснювати реєстраційні дії навіть за умов мобільності населення.

Третім напрямом виступають фінансово-інвестиційні механізми, включно з партнерськими програмами зі світовими донорами та міжнародними фінансовими організаціями (UNDP, USAID, EU4Business). Вони дозволяють профінансувати створення цифрової інфраструктури, запровадження ERP/CRM-систем, автоматизацію виробництва, а також підтримати підприємців у підвищенні стійкості до кіберзагроз.

Важливими є також кадрові механізми, спрямовані на підготовку цифрових фахівців. Партнерства між університетами, центрами зайнятості та бізнесом сприяють адаптації освітніх програм до вимог цифрової економіки, зокрема у напрямі аналітики, IT-інфраструктури, кібербезпеки та електронної комерції. У воєнний період такі механізми частково компенсують втрати кадрів та підтримують безперервність розвитку кваліфікаційного потенціалу регіону.

Таким чином, механізми підтримки цифрової трансформації повинні мати багаторівневий характер, поєднувати державні, муніципальні та міжнародні ресурси, а також відповідати умовам підвищеної невизначеності воєнного середовища.

Формування регіональної цифрової екосистеми та інноваційних партнерств.

Успішна цифрова трансформація бізнесу у Кропивницькому районі неможлива без створення цілісної цифрової екосистеми, яка забезпечує взаємодію підприємств, органів влади, освітніх інституцій та технологічних партнерів. Основою такої екосистеми виступає інтеграція цифрової

інфраструктури, знань, інновацій та мережевих взаємозв'язків.

Центральним елементом є Smart-середовище громади, що включає цифрові сервіси, інтелектуальні рішення для управління міськими процесами, відкриті дані, електронне врядування та платформи для взаємодії з бізнесом. Розвиток Smart-середовища посилює можливості підприємств щодо використання міської інфраструктури, оптимізує логістичні процеси, підвищує безпеку та енергоефективність.

Важливу роль відіграє створення інноваційних хабів, центрів цифрової трансформації, бізнес-інкубаторів, які забезпечують підприємців доступом до консультацій, експертизи, менторства, цифрових сервісів та інфраструктури. У воєнний період такі хаби стають точками стабільності, де підприємці отримують підтримку для адаптації та відновлення діяльності.

Суттєве значення мають кластерні ініціативи — об'єднання підприємств за галузевим або технологічним принципом. Зокрема, цифрові, логістичні, торговельні та аграрні кластери здатні забезпечити синергію спільних інвестицій у цифрові інструменти, спільне використання аналітичних платформ, а також формування інноваційних продуктів та сервісів.

Особливої ваги набувають міжнародні партнерства, що забезпечують доступ до передових цифрових технологій, досвіду країн ЄС, міжнародних грантових програм та інструментів підтримки малого бізнесу. Для регіону такі партнерства стають важливими ресурсами мобілізації технологій, знань та інвестицій, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У повоєнний період формування цифрової екосистеми створює основу для довгострокового економічного відновлення, інтеграції бізнесу у національні та глобальні ринки та забезпечення переходу до смарт-економіки.

Забезпечення цифрової трансформації бізнесу вимагає узгодження стратегічних цілей із реальними можливостями регіону, інституційними умовами та впливом воєнного середовища. Формування моделі сталого цифрового розвитку ґрунтується на визначенні ключових напрямів зростання, ресурсної забезпеченості та індикаторів результативності (див.рис.3.2.).

Першим елементом є оцінювання внутрішнього потенціалу регіону, що



Рисунок 3.4 – Модель сталого цифрового розвитку

Джерело: розроблено автором

включає кадрові ресурси, інноваційну спроможність, наявну IT-інфраструктуру, рівень цифрових компетентностей і готовність підприємств до технологічних змін. Аналітичні дані свідчать, що, незважаючи на втрати трудових ресурсів під впливом війни, у регіоні сформовано базовий рівень цифрової інфраструктури та інституційну підтримку з боку місцевої влади.

Другим елементом є оцінка зовнішніх умов, до яких належать ризики воєнних дій, нестабільність енергопостачання, обмеженість інвестиційних ресурсів, кіберзагрози та необхідність адаптації бізнес-моделей до умов високої непередбачуваності. Водночас післявоєнний період створює можливості для залучення міжнародних програм відновлення та розвитку.

Третій елемент моделі — визначення стратегічних пріоритетів, серед

яких: цифровізація бізнес-процесів МСП, розвиток цифрової інфраструктури, формування інноваційних хабів, стимулювання інвестицій у нематеріальні активи, підвищення цифрових компетентностей працівників, розширення міжнародного економічного співробітництва та створення регіональної смарт-екосистеми.

Четвертий елемент — система індикаторів, яка дозволяє вимірювати темпи цифрового розвитку (рівень цифрових інвестицій, частка підприємств, що використовують ІКТ, рівень е-торгівлі, прибутковість підприємств, клієнтська орієнтованість сервісів, рівень відновлення інфраструктури в умовах війни).

Таким чином, модель сталого цифрового розвитку бізнесу Кропивницького району передбачає поєднання стратегічного бачення, ресурсної раціональності та інноваційного потенціалу, що забезпечує спроможність підприємницького сектора ефективно функціонувати в умовах війни та швидко адаптуватися до повоєнних викликів.

Рекомендації щодо впровадження дорожньої карти цифрової трансформації бізнесу (з урахуванням умов воєнного стану).

Війна стала визначальним чинником економічного та соціального розвитку країни, суттєво змінивши умови функціонування підприємницького сектору, доступність ресурсів, логістику, структуру попиту та пропозиції. Водночас саме воєнний контекст актуалізував необхідність прискореної цифровізації як інструменту забезпечення стійкості й адаптивності бізнесу. Тому рекомендації щодо реалізації дорожньої карти цифрової трансформації Кропивницького району мають враховувати обмеження та можливості, породжені війною.

Першою рекомендацією є розбудова стійкої цифрової інфраструктури, здатної функціонувати в умовах загроз. Йдеться про створення резервних каналів зв'язку, локальних дата-центрів, систем кіберзахисту, використання хмарних сервісів, а також забезпечення безперебійного доступу підприємств до цифрових послуг громади. В умовах можливих перебоїв електропостачання

важливою стає підтримка енергетичної автономності бізнесу — генератори, акумуляторні системи, альтернативні джерела живлення для серверного обладнання.

Другою рекомендацією є посилення кадрової стійкості, оскільки війна спричинила суттєві демографічні та міграційні зміни, зниження середньооблікової кількості працівників і брак спеціалістів цифрового профілю. Пропонується розробити програми швидкої перекваліфікації, навчання ІТ-компетентностям, стимулювання повернення кваліфікованих працівників, розширення можливостей дистанційної роботи та залучення внутрішньо переміщених осіб до підприємницької діяльності. Університети та освітні центри мають стати базовими партнерами у створенні кадрового резерву.

Третя рекомендація стосується інвестиційної підтримки бізнесу у воєнний період, коли доступ до капіталу значно ускладнений. Для МСП необхідно розширити місцеві програми компенсації відсоткових ставок, підтримку грантових ініціатив цифровізації, створення фонду стабілізації бізнесу в умовах війни та сприяння участі підприємців у державних і міжнародних програмах (USAID, EU4Business, EBRD). Особливу увагу слід приділити підтримці бізнесів, які постраждали від руйнувань або втрати ринків.

Четвертою рекомендацією є оптимізація логістики та операцій через цифрові рішення, адже війна порушила традиційні транспортні маршрути, ланцюги поставок та експортні можливості. Автоматизація складських процесів, впровадження цифрового трекінгу, електронних накладних, онлайн-торгівлі та маркетплейсів дозволить підприємствам мінімізувати ризики та підвищити ефективність роботи навіть у кризових умовах.

П'ята рекомендація полягає у посиленні ролі цифрових сервісів органів місцевого самоврядування, зокрема розвитку електронних адміністративних послуг, платформ підтримки бізнесу, «єдиного вікна» для підприємців, інструментів аналітики відкритих даних. У воєнних умовах такі сервіси забезпечують швидкість взаємодії, прозорість та зниження транзакційних витрат, що особливо важливо в періоди непередбачуваності.

Шостою рекомендацією є підтримка підприємницьких ініціатив, що сприяють обороноздатності та гуманітарній стійкості, адже значна частина бізнесу у воєнний час бере участь у забезпеченні Збройних сил, волонтерських програмах та критичних сервісах для населення. Цифровізація таких процесів — облік, логістика, аналітика — посилює ефективність та зменшує навантаження на підприємства.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було розроблено стратегічну модель цифрового розвитку бізнесу м. Кропивницького, сформовану на основі результатів SWOT-аналізу, оцінки бар'єрів і драйверів цифровізації та специфіки регіонального смарт-середовища. Визначено ключові стратегічні пріоритети — підвищення цифрової зрілості бізнесу, розвиток кадрового потенціалу, активізація інвестицій у цифрові технології та забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх ризиків, насамперед пов'язаних з війною.

Сформовано комплекс стратегічних інструментів реалізації цифрової політики — розвиток цифрової інфраструктури, підтримка МСП через освітні та інноваційні програми, розбудова локальних бізнес-екосистем, інтеграція підприємств у національні цифрові платформи, розширення партнерств «влада – бізнес – освіта». Особлива увага приділена ризикам цифрової трансформації (технологічним, фінансовим, кібернетичним, інфраструктурним) та запропоновано механізми їх мінімізації.

Запропонована стратегічна модель підтверджує, що розвиток бізнесу у цифровому та смарт-орієнтованому середовищі потребує синергії інституційних, технологічних та кадрових чинників, а також високого рівня адаптивності до воєнних та післявоєнних умов відновлення. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме формуванню стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної бізнес-екосистеми громади.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Стратегічні напрями розвитку бізнесу в умовах цифровізації та смарт-середовища» було досягнуто мети дослідження та виконано всі поставлені завдання, що дозволило комплексно оцінити потенціал цифрової трансформації підприємницького сектору м. Кропивницького та визначити стратегії його розвитку.

По-перше, узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити цифрову економіку як багатовимірну систему, що трансформує традиційні бізнес-моделі, а смарт-середовище — як простір цифрових взаємодій, здатний забезпечувати інноваційність, адаптивність і стійкість підприємств. Проаналізовані наукові джерела вітчизняних і зарубіжних дослідників сформуvalи методологічну основу для подальшого дослідження цифрової трансформації бізнесу.

По-друге, проведений аналіз стану підприємництва у м. Кропивницькому за 2020–2024 рр. показав нерівномірну динаміку розвитку підприємницького сектору, зумовлену зовнішніми шоками, насамперед воєнними подіями. Виявлено тенденції скорочення трудових ресурсів, зниження кадрової стійкості, недостатній рівень інвестицій у нематеріальні активи та коливання фінансових результатів. Разом із тим простежується зростання економічної активності окремих галузей і адаптивність бізнесу до цифрових рішень.

По-третє, оцінка рівня цифровізації бізнесу дала змогу ідентифікувати ключові драйвери та бар'єри цифрового розвитку. Серед драйверів — активна позиція громади у цифровій трансформації, входження Кропивницького до ТОП-15 цифрово розвинених громад України, розвиток е-сервісів та підвищення попиту на цифрові інструменти бізнесу. До бар'єрів належать: нерівномірність цифрової інфраструктури, низькі цифрові інвестиції, дефіцит фахівців, слабка цифрова грамотність та вплив воєнних ризиків.

По-четверте, проведений SWOT-аналіз цифрової інтеграції бізнесу дав змогу визначити структурні переваги, слабкі місця, актуальні можливості та

загрози. Це створило аналітичну основу для формування стратегічної моделі цифрового розвитку, орієнтованої на стійкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємницького сектору.

По-п'яте, у роботі сформовано стратегічну модель цифрового розвитку бізнесу м. Кропивницького, яка поєднує інфраструктурний, інституційний, кадровий та інноваційний виміри. Запропоновані стратегічні напрями — розвиток цифрової інфраструктури, посилення інституційної підтримки, формування цифрових компетентностей, стимулювання інвестицій у нематеріальні активи, удосконалення кіберстійкості — є цілісною відповіддю на виклики сучасного смарт-середовища.

По-шосте, розроблено практичні рекомендації для бізнесу та органів місцевого самоврядування, спрямовані на підвищення цифрової зрілості, зростання інноваційної активності та зміцнення стійкості підприємницького сектору в умовах воєнних викликів. Їх реалізація сприятиме формуванню конкурентного смарт-середовища, здатного підтримувати сталий розвиток громади.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифровізація є ключовим фактором модернізації бізнесу в умовах сучасних трансформацій. Вона забезпечує нові можливості для зростання, інновацій та адаптації до кризових умов, а формування стратегічних напрямів цифрового розвитку є необхідною передумовою економічної стійкості міста Кропивницького та його підприємницького сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крисоватий А. І., Десятнюк О. М., Птащенко О. В. *Цифрова економіка: підручник*. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2024. 520с.
2. Голобородько А. Ю., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. *Цифрова економіка: підручник*. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 400с.
3. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. *Цифрова економіка: підручник*. Київ : Національний авіаційний університет, 2022.
4. Булавка О., Віннічено І., Іобідзе Г. *Концепція розумного міста (Smart City)*. Київ: ІНО КНУБА, 2023.
URL:https://iino.knuba.edu.ua/images/IINO_2023/Kaf_BIT/Naukovi_materialy/Konferentsiia-SPTOECIRB/20-22.pdf
5. Сучасні зарубіжні підходи до визначення поняття «розумне місто (smart city) / К.В. Радченко // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. — К: ІЕП НАНУ, 2022. — С. 174-188. — Бібліогр.: 28 назв. — укр.
URI:<https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/192145>
6. Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82.doi:10.1080/10630732.2011. 601117.
7. Bakici, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). A smart city initiative: The case of Barcelona. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), 135–148. doi:10.1007/s13132-012-0084-9.
8. Мацюк О. Мобільна інформаційна система для моніторингу поширення вірусів у розумних містах». / Дуда О., Джиджора Л., Мацюк О., Станько А., Кунанець Н., Пасічник В., Кунанець О. /Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Інформаційні системи та мережі», 2020.- випуск 8, С. 65-70.
9. Su, K., Jie, L., & Hongbo, F. (2011). Smart city and the applications. 2011 International Conference on Electronics, Communications and Control (ICECC), Ningbo, China, IEEE.

10. Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3–21. doi:10.1080/10630732.2014.942092.
11. Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnanam, J., Paraszczak, J., & Williams, P. (2010). Foundations for smarter cities. *IBM Journal of Research and Development*, 54(4), 1–16. doi:10.1147/JRD.2010.2048257.
12. Shapiro, J.M. 2006. Smart cities: Quality of life, productivity, and the growth effects of human capital. *Review of Economics and Statistics*, 88(2): 324–335.
13. Dignan, J., 2011. Smart Cities- Connected Government Framework for Smart Cities. 13.Gurdgiev, D. C., & Keeling, M. (2010). Smarter cities for smarter growth: How cities can optimize their systems for the talent-based economy. Somers, NY: IBM Global Business Services.
14. Tapscott D. *The Digital Economy*. New York : McGraw-Hill, 2014.
15. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 08.12.2025).
16. OECD. *Digital Economy Outlook 2020*. Paris : OECD Publishing, 2020.
17. OECD. *The Digital Transformation of SMEs*. Paris : OECD Publishing, 2021.
18. Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp P. Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 2011.
19. McKinsey Global Institute. *The Future of Digital Commerce*. 2022.
20. Deloitte. *Digital Business Maturity Model 2023*. 2023.
21. Кропивницька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.kr-rada.gov.ua/> (дата звернення: 08.12.2025).
22. Державна служба статистики України. *Статистичний щорічник України за 2023 рік*. Київ, 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023> (дата звернення: 08.09.2025).

23. Державна служба статистики України. *Економічна статистика: підприємництво, фінанси, зайнятість (2020–2024)*. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08. 09.2025).
24. Міністерство цифрової трансформації України. *Індекс цифрової трансформації територіальних громад України*. Київ, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
25. Програма цифрового розвитку м. Кропивницького на 2025–2027 роки: рішення КМР № 2362 від 17.12.2024. URL: https://www.kr-rada.gov.ua/uploads/documents/47399-rish_2362_17-12-2024.pdf (дата звернення: 08.12.2025).
26. Кропивницька міська рада. Рішення, програми та офіційні матеріали щодо цифрової трансформації громади (2020–2024). URL: <https://www.kr-rada.gov.ua/rishennya/?y=2025>
27. OECD. *Digital Government Review of Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2022.
28. European Investment Bank. *Digitalisation in Europe 2023 Report*. Luxembourg : EIB, 2023.
29. Szerb L., Autio E. *Digital Entrepreneurship Ecosystem Index 2021*. 2021.
30. Вишневецький О. С. *Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал*. Київ : НАН України, 2020.
31. Міца В.В., Лях І.М. Застосування платформ цифрового підприємництва у малому та середньому бізнесі. *Actual Problems in Economics*. 2023. №. 262. С. 6-11.
32. Пашкуда Т. В., Бовсуновська А. С. Діджиталізація на підприємствах торгівлі. *The 11 th International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science”*(June 22-24, 2022) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. С. 557.
33. Пилипенко О.В. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки. Управління діяльністю суб’єктів господарювання в умовах цифровізації економіки. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. С.373-422.

ДОДАТКИ