

УДК 658.11:334.012

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337165>

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Фролова Н. Л., к.е.н., доцент (ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського
національного університету імені В. Н. Каразіна)**

ORCID: 000-0002-5366-3006



У статті відзначено, що малий та середній бізнес нині відіграє ключову роль у формуванні конкурентного середовища, створенні робочих місць та забезпеченні економічної стабільності країни. Підкреслено, що сьогодні його розвиток стримується низкою бар'єрів, зокрема геополітичною нестабільністю, обмеженим доступом до фінансування, нестачею кваліфікованих кадрів та цифровим розривом. Досліджено процеси розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу і встановлено, що наразі пріоритетним напрямом впровадження інновацій є управління бізнес-процесами. Розкрито напрями реалізації інноваційних змін у сфері управління бізнес-процесами суб'єктами даного сектору, серед яких: забезпечення автоматизації та цифрової трансформації бізнес-процесів; впровадження підходів до управління на основі даних; інтеграція традиційних маркетингових комунікацій з цифровими каналами взаємодії з клієнтами; застосування lean-менеджменту та гнучких методологій управління бізнес-

процесами; здійснення моделювання та оптимізації процесів; застосування інноваційних інструментів управління персоналом. Доведено, що ті бізнес-суб'єкти, для яких інновації є пріоритетом сьогодні і в стратегічній перспективі, демонструють вищу адаптивність до динаміки зовнішнього середовища, забезпечують сталу траєкторію розвитку та формують довгострокову конкурентну перевагу в умовах турбулентного ринку.

Ключові слова: малий та середній бізнес, управління, бізнес-процеси, цифровізація, інноваційні зміни, вектори, інструменти.

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Frolova N. L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Karazin Business School, VN Karazin Kharkiv National University)

The article notes that small and medium-sized businesses currently play a key role in shaping the competitive environment, creating jobs and ensuring the country's economic stability. It is emphasised that today its development is constrained by geopolitical instability, limited access to finance, lack of qualified personnel and digital divide. The processes of development of small and medium-sized businesses are studied and it is found that innovative transformations are currently the fundamental basis and key driver of their growth. It is found that the priority direction of innovation implementation is the management of business processes of small and medium-sized businesses. The directions of implementation of innovative changes in the field of business process management by entities in this sector are disclosed, including: ensuring automation and digital transformation of business processes; introduction of data-driven management approaches; integration of traditional marketing communications with digital channels of interaction with customers; application of lean management and flexible methodologies for managing business processes; implementation of process modelling and optimisation; application of innovative human resource management tools. It is found that the key attention of enterprises in the context of digitalisation is focused on digital reengineering, which is caused by its high efficiency (process automation allows to reduce time and resources, reduce errors and improve the quality of customer service), providing access to new markets (thanks to digital platforms, small and medium-sized businesses can enter international markets without significant investment in physical infrastructure), promoting flexibility and adaptability (digital tools allow to respond quickly to changes in the external environment). It is proved that those business entities for which innovation is a priority today and in the strategic perspective demonstrate higher adaptability to the dynamics of the environment, ensure a sustainable development trajectory and form a long-term competitive advantage in a turbulent market.

Keywords: *small and medium-sized businesses, management, business processes, digitalisation, innovative changes, vectors, tools.*

Постановка проблеми. На стабільності в країні, формуючи сьогочасному етапі малий та середній можливості для зайнятості населення, бізнес виступає рушійною силою сприяючи конкурентоспроможності та стимулювання інноваційних перетворень та стимулюючи економічне зростання завдяки забезпечення соціально-економічної гнучкості та адаптивності таких бізнес-

суб'єктів до нових викликів. Саме такі підприємства створюють динамічне середовище, яке визначає темпи розвитку країни та її позиції у світовій економіці. Зазначене підтверджують і статистичні дані: у країнах ОЕСР малий та середній бізнес становить близько 99% загальної кількості бізнес-суб'єктів, є основним джерелом зайнятості і генерує близько 50-60% доданої вартості [1]. Не відстає за часткою суб'єктів малого та середнього бізнесу в загальній кількості підприємств і Україна, яка складає також 99%. Даний сектор створює 64% доданої вартості і забезпечує 72% обсягу реалізації продукції [2]. З огляду на значущість таких суб'єктів для забезпечення розвитку української економіки доцільно приділити увагу питанню ефективного управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів для адаптації до вимог цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти, напрями та інструменти управління бізнес-процесами малого та середнього бізнесу в Україні досліджувалися у працях численних науковців, серед яких: Балаклеєць К. Ю., Васильченко М. І., Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Кузьминчук Н. В., Родченко В. Б., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. та ін. [3-7]. Відзначаючи їх вагомий внесок у трансформацію управлінських практик у сфері малого та середнього бізнесу, слід вказати, що цифрові та інші інноваційні зміни зумовлюють потребу перегляду пріоритетних векторів управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього підприємництва з урахування такого роду трансформаційних змін та викликів.

Метою статті є дослідження сучасних практик процесно орієнтованого менеджменту і встановлення пріоритетних векторів трансформації управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Виклад основного матеріалу. В

умовах тривалої економічної та безпекової нестабільності український бізнес стикається з безпрецедентними викликами. Це особливо відчутно для малого та середнього підприємництва, де зростає кількість випадків припинення діяльності. Так, протягом 2024 року в Україні завершили підприємницьку діяльність майже 210 тисяч фізичних осіб-підприємців (ФОП), що на 32% більше, ніж у 2023 році, і є найвищим показником за останні п'ять років (рис. 1). Найбільша кількість закриттів зафіксована у таких галузях: роздрібна торгівля – понад 65 тис. ФОП, ІТ-сектор – майже 39 тис., інші послуги – понад 26 тис. Особливо стрімко зростає кількість закриттів у сфері ІТ: у 2024 році вона сягнула 38,7 тис., що на понад 29% більше, ніж у 2023 році (29,9 тис.) і майже в 2,6 рази більше порівняно з 2021 роком (14,3 тис.). Серед регіонів найбільше зростання кількості припинення діяльності ФОПів зафіксовано у Полтавській області – на 57,2%, Кіровоградській – на майже 55%, Вінницькій – приріст склав близько 45% [8].

При цьому слід вказати на загострення ситуації в подальшому – на початку 2025 року. Якщо протягом 2024 року щомісяця в середньому припиняли діяльність 20132 суб'єкти, то у січні 2025 року їх кількість зросла до 60 тис. ФОП, тобто фактично втричі більше. За даними лютого 2025 року кількість фізичних осіб-підприємців склала 2,14 млн. Такі негативні зміни пов'язують, насамперед, із зростаючим податковим навантаженням: з 01 січня 2025 року набули чинності положення, які передбачають підвищення ставки військового збору (для ФОП 1, 2 та 4 груп ставка склала 10% від мінімальної заробітної плати, тобто 800 грн на місяць, для ФОП 3 групи та юридичних осіб розмір збору склав 1% від обороту за підсумками 1 кварталу 2025 року). Окрім того, скасували право ФОП на спрощеній системі не сплачувати ЄСВ за себе. Лише для окремих категорій зберігається така пільга: особи з інвалідністю; особи, які

отримують пенсію чи досягли пенсійного віку; ФОПи, які одночасно є самозайнятими особами та сплачують ЄСВ зі професійної діяльності тощо [9].



Рис. 1. Динаміка відкриття та закриття ФОПів за 2020-2024 рр. [8]

Разом з цим слід зазначити, що сукупність сучасних викликів – від економічної нестабільності до цифрової трансформації – вимагає від бізнесу не просто адаптуватися та виживати під тиском проблем, а й переосмислити підходи до ведення діяльності. У цьому контексті саме інноваційні зміни та ефективне управління бізнес-процесами стають ключовими інструментами забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. У світі, де технологічний прогрес трансформує традиційні бізнес-моделі, підприємцям необхідно не лише слідкувати за тенденціями, а й активно впроваджувати інновації у бізнес-процеси, структуру та стратегію розвитку.

Насамперед, слід вказати, що суб'єкти малого та середнього бізнесу гнучкіші та більш адаптивні до нових умов, порівняно з великими підприємствами. Це пов'язано в значній мірі з мінімальною кількістю бюрократичних процедур, гнучкістю у виборі управлінських рішень і здатністю експериментувати з новими технологіями та бізнес-підходами. Однак, не дивлячись на перелічені переваги, все ж таки даний сектор має і свої обмеження.

Серед них, насамперед, дефіцит фінансових ресурсів та обмеженість джерел їх залучення. Малим і середнім підприємствам часто складно отримати достатньо коштів для реалізації нових технологій або розширення бізнесу. Нині суб'єкти малого та середнього бізнесу мають можливості частково вирішити цю проблему завдяки державній підтримці, міжнародним грантам та венчурним інвестиціям. Важливо підкреслити те, що наразі державні ініціативи щодо підтримки підприємництва дедалі частіше орієнтуються на сприяння реалізації інноваційних проєктів, пропонуючи бізнесу для цього субсидії та податкові пільги. Щодо України, то більшість урядових ініціатив спрямовані на фінансування, навчання та стимулювання підприємницької діяльності. Одним із прикладів є програма «єРобота», яка зорієнтована на надання грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання підприємницьким навичкам. Зазначена програма включає шість грантових програм, серед яких: мікрогранти для створення власного бізнесу, фінансування переробних підприємств, підтримка

аграрного сектору та IT-стартапів. Станом на початок травня 2025 року в рамках програми уже надано понад 25 тисяч мікрогрантів для започаткування власного бізнесу, що сприятиме створенню в країні понад 46 тисяч нових робочих місць [10]. Дозволяє отримати фінансування підприємцям на вигідних умовах і програма «Доступні кредити 5-7-9%», що спрямована на підтримку малого бізнесу шляхом надання кредитів із низькими процентними ставками. Саме дана ініціатива є однією з найбільш масштабних з точки зору підтримки: з моменту її реалізації підприємці отримали понад 401,5 млрд грн, а кількість підписаних кредитних договорів перевищила 115,6 тис. од. Обсяг державної підтримки підприємців під час дії воєнного стану склав 311,8 млрд грн [11].

Ще одним критичним моментом є рівень цифровізації підприємств. Зважаючи на те, що впровадження цифрових технологій потребує як значних інвестицій, так і відповідного рівня знань та навичок працівників, суб'єктам малого та середнього бізнесу слід приділяти пильну увагу освоєнню персоналом цифрових компетенцій, зокрема навчання інформаційній грамотності, навичкам аналізу даних, використання хмарних технологій, аналітичних платформ, штучного інтелекту, а також кібербезпеці. Оволодіння такими цифровими компетенціями дозволить суб'єктам малого та середнього бізнесу успішно здійснити цифрову трансформацію. Остання сьогодні реалізується малими та середніми підприємствами за такими напрямками як: автоматизація бізнес-процесів (впровадження CRM-систем, ERP-рішень, інших цифрових платформ для управління операційними процесами та функціональними сферами); активне використання платформених рішень для продажу товарів і послуг, застосування аналітики даних та персоналізованих рекламних стратегій; впровадження хмарних сервісів для зберігання даних, забезпечення безпеки інформації та захисту

від кібератак; використання розумних технологій для моніторингу процесів, аналізу даних і прогнозування тенденцій; поступовий перехід на безготівкові платежі, електронний документообіг та фінансові цифрові рішення для оптимізації витрат. Так, наприклад, активно застосовують цифрові технології у сфері управління персоналом для оптимізації HR-функцій, покращення корпоративної культури і сприяння ефективній міжкомандній та міжособистісній комунікації.

Активно досліджується малим та середнім бізнесом і потенціал штучного інтелекту. Згідно опитування «Стан малого бізнесу 2024 року», проведеного серед 1300 респондентів компанією-розробником програмного забезпечення для малого бізнесу Gusto, наразі значна частина (43%) малого бізнесу не розглядала в повній мірі можливість використання штучного інтелекту у своїй діяльності. Але майже третина опитаних експериментує з ним, а чверть – уже вказує на суттєві переваги застосування. Штучний інтелект використовують для створення контенту, копірайтингу веб-сайтів, розробки ідей та сценаріїв для подкастів, створення навчальних відео для працівників та партнерів [12].

Отже, сьогодні суб'єкти малого та середнього бізнесу стикаються з низкою викликів, як усталених, так і пов'язаних із управлінням бізнес-процесами, серед яких: нестабільне бізнес-середовище (війна, інфляція, зміни в законодавстві тощо) і, як результат, відсутність стратегічного планування (фокус на виживанні, а не на майбутніх перспективах розвитку); фінансові обмеження (нестача фінансових ресурсів як для поповнення обігових коштів, так і для автоматизації та оптимізації процесів; кадрові проблеми (дефіцит кваліфікованих фахівців з управління процесами); низький рівень цифровізації (обмежене використання CRM, ERP, бізнес-аналітики тощо).

Однак, не дивлячись на такі виклики, малий та середній бізнес

поступово впроваджує інноваційні інструменти управління бізнес-процесами, а саме:

по-перше, впровадження хмарних сервісів, автоматизація рутинних процесів, використання штучного інтелекту та інші напрями реалізації цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього бізнесу;

по-друге, реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає перегляд і спрощення ключових із них;

по-третє, аутсорсинг, тобто передача непрофільних функцій зовнішнім виконавцям. Найпоширеніші напрями аутсорсингу є бухгалтерія та фінанси, IT-підтримка, обслуговування клієнтів, маркетинг і SMM, логістика та управління ланцюгами постачання тощо;

по-четверте, кластеризація та екосистемне партнерство, що передбачає об'єднання зусиль як в офлайн, так і онлайн середовищі.

При цьому вагому увагу в останні роки приділяють такому стратегічному інструменту зростання, гнучкості та фокусування на ключових компетенціях як аутсорсинг бізнес-процесів (BPO). У дослідженні [13] вказано, що до 2030 року світовий ринок аутсорсингу бізнес-процесів досягне 525 млрд дол., зростаючи на понад 9% щорічно. Найбільш активно будуть зростати такі галузі для аутсорсингу як фінансові послуги, IT та телекомунікації. Уже нині загальну вартість контрактів на світовому ринку аутсорсингу оцінюють у понад 92,5 млрд дол., з яких 66,5 млрд дол. – IT-послуги, 26,0 млрд дол. – аутсорсинг бізнес-процесів. Піковим у цьому сенсі виявився 2014 р., коли вартість таких контрактів перевищила 104,6 млрд дол. Результати глобального опитування Deloitte щодо аутсорсингу свідчать, що 65% респондентів виділяють таку ключову його перевагу як зосередження на основних функціях, 63% – скорочення витрат. Щодо безпосередньо малого бізнесу, то нині кожен третій суб'єкт малого бізнесу передає на аутсорсинг принаймні один бізнес-процес. Зокрема найпопулярнішими

аутсорсинговими процесами для малого бізнесу є бухгалтерські та IT-послуги: 37% малих підприємств передають на аутсорсинг як бухгалтерські, так і IT-послуги. Серед інших поширених бізнес-функцій, які передають на аутсорсинг малі підприємства, цифровий маркетинг (34%), розробка (28%), управління персоналом (24%) та підтримка клієнтів (24%).

Незважаючи на виділені переваги аутсорсингової діяльності суб'єкти малого бізнесу вказують на високі витрати як найбільшу проблему у роботі з аутсорсинговою командою (23% опитаних). Інші проблеми стосувалися міжособистісної комунікації: 21% респондентів вказали на складність взаємодії та спілкування з аутсорсинговими командами, 14% – недотримання термінів, виконання завдань, а 12% – неповноцінне дотримання інструкцій (рис. 2) [13].

Окрім партнерства на основі аутсорсингу суб'єктам малого та середнього бізнесу слід звернути увагу на такий інструмент глибокого та радикального оновлення як реінжиніринг бізнес-процесів. При цьому слід враховувати те, що в умовах цифровізації ключова увага підприємств зосереджена саме на цифровому реінжинірингу, що викликано його високою ефективністю (автоматизація процесів дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, знизити кількість помилок і покращити якість обслуговування), наданням доступу до нових ринків (завдяки цифровим платформам малий та середній бізнес може виходити на міжнародні ринки без значних інвестицій саме в фізичну інфраструктуру), сприянні підвищенню гнучкості та адаптивності (цифрові інструменти дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові бізнес-моделі та тестувати інновації) і покращенню взаємодії з клієнтами (CRM-системи, чат-боти, аналітика поведінки клієнтів та інші цифрові рішення допомагають краще розуміти потреби споживачів і формувати лояльність), забезпеченню відповідності

міжнародним стандартам (наприклад, інтеграція з європейськими вимогами щодо прозорості та захисту даних (GDPR) відкриває шлях до співпраці з партнерами з ЄС) тощо. Звичайно, суб'єкти малого та середнього бізнесу можуть зіткнутися і з певними викликами: низький рівень

цифрової грамотності серед частини підприємців; обмежений доступ до фінансування для впровадження цифрових рішень; необхідність зміни корпоративної культури й формування нового цифрового мислення.

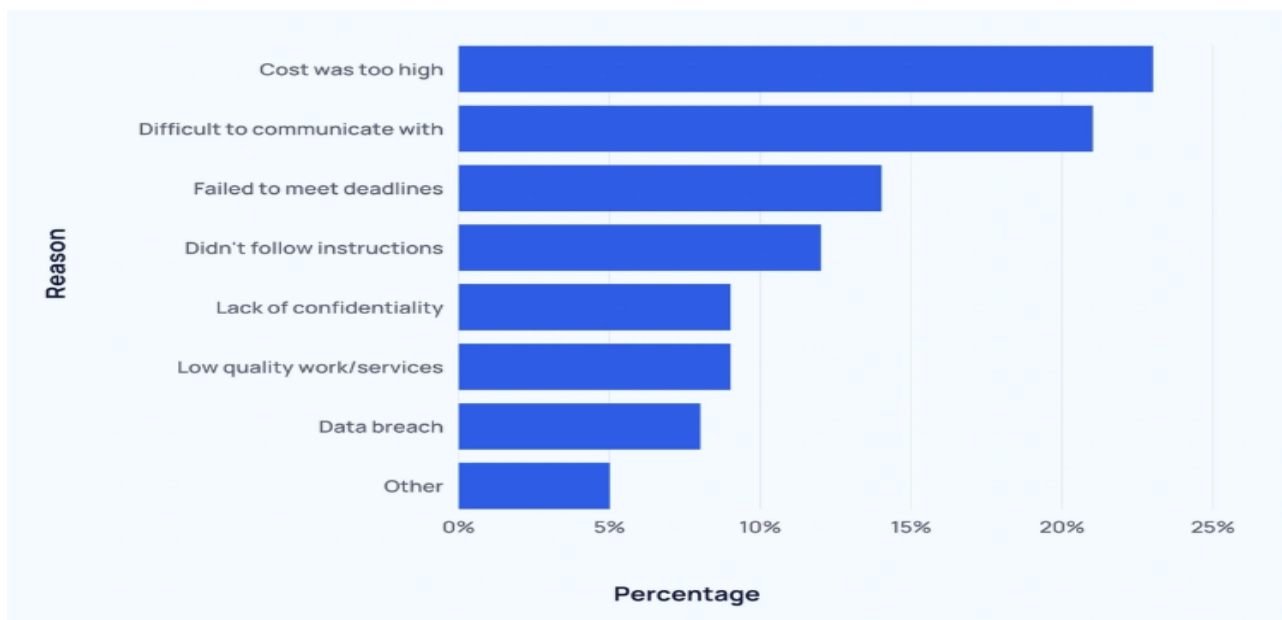


Рис. 2. Ключові проблеми аутсорсингу процесів малим бізнесом, у % від загальної кількості опитаних респондентів [13]

Підводячи підсумок проведеного дослідження слід зазначити, що ключовим базовим елементом управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу на сьогодні виступає цифровізація. Дану тезу підтверджують і напрями реалізації таких управлінських рішень:

по-перше, забезпечення автоматизації та цифрової трансформації бізнес-процесів: впровадження CRM, ERP, BPM-систем для автоматизації процесів; RPA-технологій для автоматизованого виконання рутинних завдань; використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних; перехід на електронний документообіг; використання чат-ботів для обслуговування клієнтів і AI-аналітики для прогнозування попиту, оптимізації логістики тощо;

по-друге, впровадження підходів до управління на основі даних (так званих

Data-Driven Management); впровадження BI-систем (Business Intelligence); використання KPI та дашбордів для моніторингу ефективності; бенчмаркінг бізнес-процесів для виявлення точок зростання;

по-третє, інтеграція традиційних маркетингових комунікацій з цифровими каналами взаємодії з клієнтами: омніканальні платформи (сайт, соцмережі, месенджери); персоналізація маркетингу через аналіз поведінки клієнтів; використання платформ електронної комерції тощо;

по-четверте, застосування lean-менеджменту та гнучких методологій управління бізнес-процесами: впровадження принципів Lean, Kaizen, Six Sigma, Agile-підходів, забезпечення безперервного вдосконалення процесів тощо;

по-п'яте, здійснення моделювання та оптимізації процесів: використання BPMN (Business Process Model and Notation), цифрових двійників (Digital Twins), симуляційного моделювання для тестування змін тощо;

по-шосте, застосування інноваційних інструментів управління персоналом: гейміфікація процесів навчання та мотивації; платформи для віддаленої співпраці (наприклад, Notion, Slack); розвиток культури відкритих інновацій та залучення співробітників до генерації ідей тощо.

Висновки. Отже, малий та середній бізнес нині відіграє ключову роль у формуванні конкурентного середовища, створенні робочих місць та забезпеченні економічної стабільності країни. Однак, разом з цим сьогодні його розвиток стримується геополітичною нестабільністю, обмеженим доступом до фінансування, нестачею кваліфікованих кадрів та цифровим розривом. Досліджено процеси розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу і встановлено, що наразі інноваційні трансформації є фундаментальним базисом та ключовим драйвером їх зростання. Виявлено, що пріоритетним напрямом впровадження інновацій є управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу. Розкрито напрями реалізації інноваційних змін у сфері управління бізнес-процесами суб'єктами даного сектору, серед яких: забезпечення автоматизації та цифрової трансформації бізнес-процесів; впровадження підходів до управління на основі даних; інтеграція традиційних маркетингових комунікацій з цифровими каналами взаємодії з клієнтами; застосування lean-менеджмент та гнучких методологій управління бізнес-процесами; здійснення моделювання та оптимізації процесів; застосування інноваційних інструментів управління персоналом. Доведено, що ті бізнес-суб'єкти, для яких інновації є пріоритетом сьогодні і в стратегічній перспективі, демонструють

вищу адаптивність до динаміки зовнішнього середовища, забезпечують сталу траєкторію розвитку та формують довгострокову конкурентну перевагу в умовах турбулентного ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What more can be done to help small businesses thrive in the digital economy? *Weforum.org* : *website*. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/digital-economy-small-businesses/>.

2. Без людей, грошей та світла: як виживає малий та середній бізнес в Україні. *Rbc.ua* : *веб-сайт*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudey-groshey-ta-svitla-k-vizhivae-maliy-1733769973.html>.

3. Балаклеєць К. Ю., Родченко В. Б. Чинники трансформації бізнес-процесів в розвитку Індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. Вип. 8. Т. 2. С. 153-170.

4. Васильченко М. І., Жуковець А. О. Удосконалення управління бізнес-процесами в секторі малого і середнього підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 143-147.

5. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 9-19.

6. Каличева Н. Є., Бредіха М. А., Шевченко В. С. Проблеми соціального розвитку малого та середнього підприємництва в сучасних ринкових умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5 (28). С. 75-78.

7. Кузьминчук Н. В., Капранова Л. Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. URL:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>.

8. Динаміка закриття ФОПів у 2024 році. Дослідження YouControl. *Business.dii.gov.ua* : веб-сайт. URL: <https://business.dii.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.

9. Мінус 60 000. В Україні – рекорд закриття ФОПів під час великої війни. Які причини і чи очікувати суттєвий відтік далі. *Forbes.ua*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/business/minus-60-000-v-ukraini-rekord-zakryttia-fopiv-pid-chas-velikoi-viyni-yaki-prichini-i-chi-ochikuvati-silniy-vidtik-dali-18022025-27268>.

10. «Робота»: за програмою видали понад 25 тисяч мікрогрантів на розвиток власної справи. *Ukrinform.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3992393-erobota-za-programou-vidali-ponad-25-tisac-mikrograntiv-na-rozvitok-vlasnoi-spravi.html>.

11. Мінфін: підприємці отримали 648 пільгових кредитів на 1,8 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». *Mof.gov.ua* : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_pidpriiems_i_otrimali_648_pilgovikh_kreditiv_na_18_mlr_d_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5179.

12. AI is moving inside the operations, and behind the CEO desk, at America's small businesses. *Cnbc.com* : website. URL: <https://www.cnbc.com/2025/01/08/ai-is-inside-the-operations-and-behind-ceo-desk-at-small-businesses.html>.

13. 47 New Outsourcing Statistics (2025-2027). *Explodingtopics.com* : website. URL: <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>.

REFERENCES:

1. What more can be done to help small businesses thrive in the digital economy? *Weforum.org* : website. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/digital-economy-small-businesses/>.

2. Without people, money and electricity: how small and medium-sized businesses survive in Ukraine. *Rbc.ua* : website. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudey-grosheyta-svitla-k-vizhivae-maliy-1733769973.html>.

3. Balakleiets K. Yu., Rodchenko V. B. (2024) Chynnyky transformatsii biznes-protsesiv v rozvytku Industrii 4.0 [Factors of business process transformation in the development of Industry 4.0]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management"*. Is. 8. Vol. 2. P. 153-170.

4. Vasylychenko M. I., Zhukovets A. O. (2019) Udoskonalennia upravlinnia biznes-protsesamy v sektori maloho i serednoho pidpriemnytstva [Improving business process management in the SME sector]. *Eastern Europe: economy, business and governance*. № 20. P. 143-147.

5. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Chornobrovka I. V. (2025) Antykryzovyi instrumentarii stratehii derzhavnoho upravlinnia malym i serednim biznesom [Anti-crisis tools for the strategy of public administration of small and medium-sized businesses]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 89. P. 9-19.

6. Kalycheva N. Ye., Bredikha M. A., Shevchenko V. S. (2021) Problemy sotsialnoho rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Problems of social development of small and medium-sized enterprises in modern market conditions]. *Priazovsky Economic Bulletin*. № 5 (28). P. 75-78.

7. Kuzmynchuk N. V., Kapranova L. H. (2024) Tsyfrovizatsiia ta avtomatyzatsiia biznes-protsesiv yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v mashynobudivnii haluzi [Digitalisation and automation of business processes as a tool for ensuring economic security in the machine-building industry]. *Economic achievements: prospects and innovations*. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>.

8. Dynamics of closure of sole proprietorships in 2024. YouControl research.

Business.dii.gov.ua website. URL: <https://business.dii.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.

9. Minus 60,000. Ukraine has set a record for the closure of sole proprietorships during a major war. What are the reasons and should we expect a significant outflow in the future?. *Forbes.ua: website.* URL: <https://forbes.ua/business/minus-60-000-v-ukraini-rekord-zakrittya-fopiv-pid-chas-velikoi-viyni-yaki-prichini-i-chi-ochikuvati-silniy-vidtik-dali-18022025-27268>.

10. “eRobota”: more than 25,000 microgrants for business development were issued under the programme. *Ukrinform.ua : website.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3992393-erobota-za-programou-vidali-ponad-25-tisac-mikrograntiv-na-rozvitok-vlasnoi-spravi.html>.

11. The Ministry of Finance:

entrepreneurs received 648 soft loans worth UAH 1.8 billion under the state programme “Affordable Loans 5-7-9%”. *Mof.gov.ua : website.* URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_pidpriemts_i_otrimali_648_pilgovikh_kreditiv_na_18_mld_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5179.

12. AI is moving inside the operations, and behind the CEO desk, at America’s small businesses. *Cnbc.com : website.* URL:

<https://www.cnbc.com/2025/01/08/ai-is-inside-the-operations-and-behind-ceo-desk-at-small-businesses.html>.

13. 47 New Outsourcing Statistics (2025-2027). *Explodingtopics.com : website.* URL:

<https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>.