

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр**

**Здобувач**

**Владислав КУЛАКОВ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Ірина ВОЛОВИК**

**Дніпро – 2022**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту і права/Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи**  
**Кулакову Владиславу Юрійовичу**

**1. Тема роботи** «Управління цифровізацією малого бізнесу в умовах воєнного стану».

**Науковий керівник:** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцентка, затверджені наказом по ДДАЕУ від 04 жовтня 2022 року №2915.

**2. Термін виконання здобувачем роботи:**

**3. Вихідні дані до роботи:** офіційні статистичні джерела, аналітичні огляди за темою роботи, управлінська звітність Дніпропетровської обласної громадської організації «Сільськогосподарська консультативна служба».

**1. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Організаційно-економічні засади цифровізації малого бізнесу. 2. Аналіз середовища розвитку цифровізації підприємницької діяльності в Україні. 3. Перспективи цифровізації малого бізнесу в умовах воєнного стану Висновки.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Класифікація малих форм господарювання в Україні.

2. Індикатори діджиталізації малого бізнесу в Україні.

3. Ринок ІТ послуг України.

4. Показники ефективності сервісів з діджиталізації.

5. Пропозиції щодо впровадження послуг цифровізації в роботі дорадчої служби Дніпропетровська обласна громадська організація «Сільськогосподарська консультативна служба».

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2021	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2021 - Квітень 2022	
3	Підготовка плану дослідження, визначення робочої гіпотези та написання аналітичного розділу роботи	Травень - Серпень 2022	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень - Жовтень 2022	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2022	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління цифровізацією малого бізнесу в умовах воєнного стану».

**Дипломна робота:** 70 с., 15 рис., 9 табл., 1 додаток, 70 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – управління малим бізнесом в умовах воєнного стану. **Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти впровадження цифровізації в малому підприємстві.

**Мета роботи** полягає у вдосконаленні управлінських підходів до впровадження цифровізації для підприємств малого бізнесу в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження:** монографічний, аналіз рядів динаміки, дослідження економічних індикаторів, опитування експертів.

Автором дослідженні перспективи цифровізації діяльності малого бізнесу в умовах війни.

Науковою новизною роботи є розвиток підходів до впровадження цифровізації як дорадчої послуги.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Малий бізнес, дорадництво, діджиталізація, цифрові послуги, дорадчі служби.

### KEYWORDS

Small business, consulting, digitalization, digital services, consulting services.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ	8
1.1 Малий бізнес: визначення, роль в економічних системах та особливості управління	8
1.2. Консалтингові послуги в цифровій економіці	13
1.3. Цифровізація бізнесу: сучасні тенденції та виклики	19
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	24
2.1. Державні консалтингові послуги в сфері цифровізації бізнесу	24
2.2. Економічні індикатори діяльності Міністерства цифрової трансформації як надавача консалтингових послуг	36
2.3. Тенденції розвитку малого бізнесу в Україні	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	51
3.1. Діяльність дорадчих служб в сфері консалтингу для малих аграрних виробників	51
3.2. Системний підхід до визначення потреб малого бізнесу в послугах цифровізації	55
3.3. Пропозиції щодо покращення послуг дорадчих служб для малого бізнесу.	57
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останні роки мають тенденцію, що економіка і суспільство повинно розвиватись з залученням інформаційних технологій у різні сфери діяльності суспільства. Діджиталізація є настільки важлива, що ніхто навіть не уявляє яким воно є ключовим фактором для зростання продуктивності праці і підвищення якості життя людей. Бізнес в цьому випадку не є виключенням. Розвиток підприємництва не стоїть на місці. Нові технології мають високе значення у підвищенні ефективності та якості виробництва по всьому світу.

Малий бізнес є самостійним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор економіки відігравав ключову роль задля умов створення ринкового середовища. Особливістю та функціональним призначенням малого підприємництва набуває для країн, які йдуть так чи інакше шляхом створення ринкової системи господарювання. Унікальність малого бізнесу яке полягає у структуроутворенні ринку висуває питання його відродження та спонукає до основних кроків реформування економік країн на перехідному етапі.

Малий бізнес у країнах з розвинутою ринковою економікою є ключовим фактором для розвитку цих країн, бо він визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП, с передумовою сучасної ринкової інфраструктури. В нашій країні розвиток малого бізнесу необхідний як для створення в економіці здорових конкурентно-ринкових відносин, так і з метою активізації та пробудження структурної перебудови, насамперед у воєнний час на користь запуску економіки, розвитку виробництва товарів народного споживання, торгівлі, громадського харчування, сфери послуг, де переваги малих підприємств виявляються особливо ретельно. Не менш важлива роль підприємств такого типу і при безробітті для створення нових та додаткових робочих місць, а також з погляду можливостей насичення, перезапуску та відновлення споживчого ринку.

Вище зазначене обумовлює необхідність аналізувати і досліджувати малий бізнес на національному рівні. Аналітичному забезпеченню прогнозування та подальшого розвитку малого підприємництва присвячені роботи вітчизняних вчених Р. Безус, І. Воловик, О. Кузьмін, О. Ганенко, Б. Данилишин, Р. Рудик, В. Табінський, О. Барановський, З. Варналій, Л. Криворучко та інших провідних спеціалістів в цій сфері діяльності.

Особливою актуальністю набуває дослідження цифровізації та впровадження її в мале підприємництво задля автоматизації та роботизації робочого процесу. Ведення цифрових послуг в малий бізнес матиме безпрецедентний характер, як для індивідуального виробника послуг, так і для держави в цілому.

**Мета дипломної роботи** полягає у вдосконаленні управлінських підходів до впровадження цифровізації для підприємств малого бізнесу в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

- 1) проаналізувати наукові підходи до визначення поняття «малий бізнес», «цифровізація»;
- 2) розглянути особливості розвитку малого бізнесу в умовах війни;
- 3) проаналізувати середовище розвитку цифровізації підприємницької діяльності в Україні;
- 4) дослідити національного надавача цифрових послуг;
- 5) розглянути тенденції розвитку малого бізнесу в Україні;
- 6) надати системний підхід до визначення потреб малого бізнесу в послугах цифровізації;
- 7) надати пропозиції щодо покращення послуг дорадчих служб для малого бізнесу.

**Об'єктом дослідження** в дипломній роботі є управління малим бізнесом в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти впровадження цифровізації в малому підприємстві.

**Методи дослідження:** монографічний, аналіз рядів динаміки, дослідження економічних індикаторів, опитування експертів.

В першій частині роботи проаналізовано та систематизовано роль організаційно-економічні засад цифрових послуг у малому бізнесі, а також розглянуто сутність та значення малого бізнесу, надано важливість консалтингу в цифровій економіці, розглянуто сучасні тенденції та виклики з якими стикається бізнес при впровадженні цифрових послуг.

В другій частині роботи було визначено середовище розвитку цифровізації підприємницької діяльності в Україні. Було оцінено економічні індикатори діяльності Міністерства цифрової трансформації. Було досліджено тенденції розвитку малого бізнесу в Україні.

В третьому розділі було дослідженні перспективи щодо надання цифрових послуг у діяльності малого бізнесу в умовах війни.

**Науковою новизною роботи** є розвиток підходів до впровадження цифровізації як дорадчої послуги.

Кваліфікаційна робота виконана на запит Дніпропетровської обласної громадської організації «Сільськогосподарська консультаційна служба».

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінка. Робота містить 9 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 70 найменувань.



## РОЗДІЛ 1.

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Малий бізнес: визначення, роль в економічних системах та особливості управління

Щоб зрозуміти, що таке малий бізнес та якого у нього роль в економіці треба в'яснити, що ж таке бізнес в цілому. Для більш точного розуміння що таке бізнес потрібно знати такі визначення як: ринкова економіка та підприємництво взагалі. Щодо першого то ринкова економіка полягає у певній системі господарювання яка направлена на досягнення фінансового результату, а саме прибутку[1].

„Багато людей вважають, що бізнес це щось пов'язане «тіньовою» економікою. Наслідком цього були роки тоталітарного режиму який мав на собі відтінок буржуазної системи, яка полягала на заробітку великих та легких грошей у кримінальному світі. Що ж насправді він означає ? У перекладі з іноземної («business») — це діло, зайнятість, торгівля. Якщо стисло то бізнес має визначення економічної діяльності з метою отримання прибутку. Характеристикою цього терміну є сфера господарської діяльності суб'єкта та його економічний інтерес. Щодо підприємництва є також певне визначення“[2 с. 23].

„Підприємництво — це форма діяльності у сфері виробництва, обміну товарів та послуг з метою отримання кінцевого результату, а саме прибутку. Адам Сміт, відомий вчений та економіст, дав визначення підприємницькій діяльності, яка полягала насамперед з діяльністю підприємця, який мав особистий інтерес(власне збагачення), що призводило до сприянню задоволення потреб населення“[3 с. 56]. Деякі вважають, що підприємець це синонім до поняття бізнесмена, можна сказати, що це так, але є багато нюансів які слід враховувати. Бізнесмен бере на себе багато ролей які так чи

інакше пов'язані з ринковими механізмами[4]. Бізнесмен має одночасно думати і про товар, і про його зберігання, ціни, поставки, транспорт, покупців, рекламу, податки. Тому ця справа нелегка і не кожний зможе з нею справитись.

Отже, наразі ми маємо розуміння щодо поняття ринкової економіки та підприємництва взагалі, а це дає нам можливість перейти до визначення малого бізнесу як окремої ланки в економіці. Але для початку нам потрібно розуміти, що підприємницька діяльність або бізнес може здійснюватися в різних масштабах, тому підприємства поділяють на малі, середні та великі[5].

„Світова практика нам пояснює, що незалежно від розміру підприємства воно не виключає інше, а навпаки доповнює. Це пояснюється тим, що ключовий елемент малого та середнього бізнесу є велике підприємство, а в свою чергу у великому підприємстві є провідна роль в економіці, яка поєднує в собі потенціал малого та середнього бізнесу та має тісний зв'язок великого бізнесу з малим, сприятливі умови для спільного розвитку, які в свою чергу сприяють на розвиток національної економіки в цілому“[6 с. 91].

„Якщо звернутися за юридичним визначенням поняття «малого бізнесу» то за ст. 1 Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. № 2063-III під малими підприємствами розуміють суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої форми господарювання та власності, в яких кількість працівників не перевищують 50 осіб та обсяг річного доходу не перевищує 500 тис. євро “[ 7]. У ХХІ столітті розвиток малого бізнесу столітті має досить вирішальну роль у сфері економіки бо воно розвивається як окремий сектор економіки та є особливим видом підприємницької діяльності. Також можна додати, що малий бізнес — це самостійна, постійна господарська діяльність, яка здійснюється виключно на малих підприємствах довільної форми власності та здійснюється на власний страх та ризик з подальшою метою отримання кінцевого результату, а саме прибутку[8].

Малий бізнес є провідним та актуальним сектором економіки. На сьогоднішній час малий бізнес має дуже розвинену систему класифікації(рис.1.1)[9].

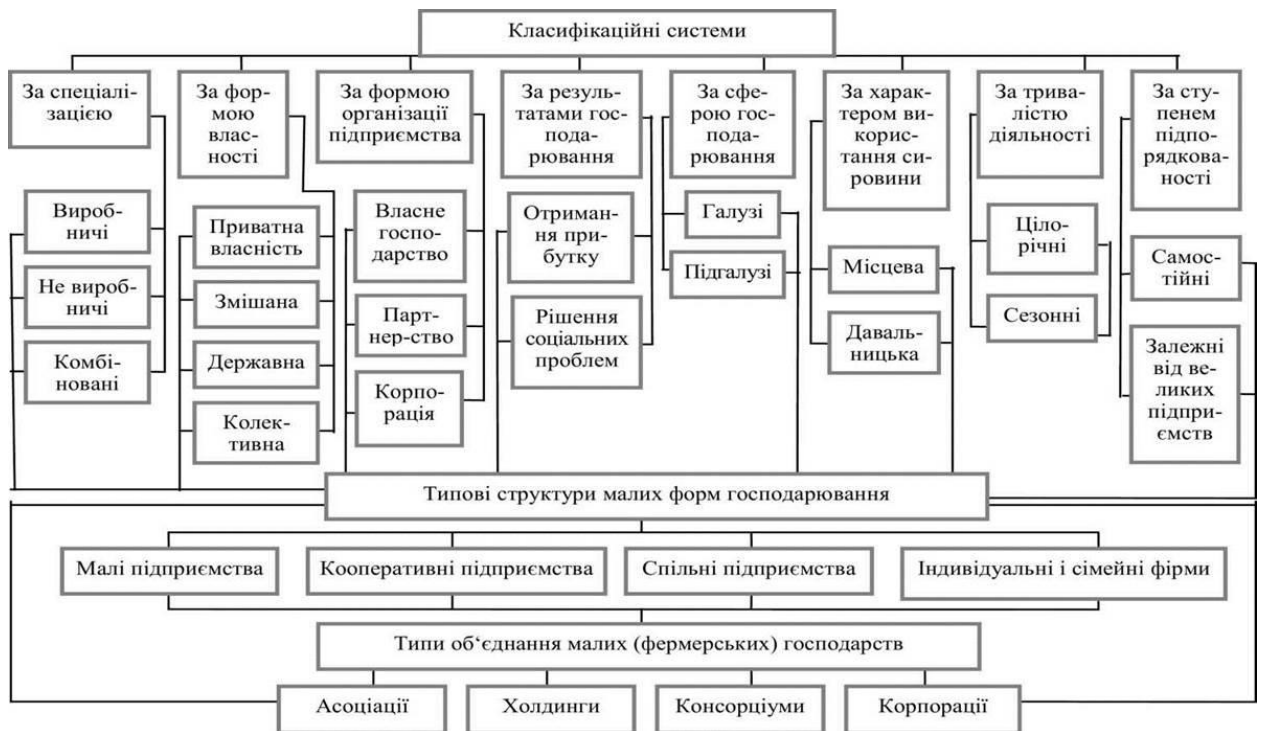


Рис. 1.1. Система класифікації малого бізнесу  
Джерело: [9]

Малий бізнес є найбільш гнучким елементом структури національної економіки. Суть та значення малого бізнесу полягає в тому, що воно[10]:

- є одним із ключових секторів економіки;
- формується на принципах дріб'язко-товарного виробництва;
- здійснює структурну, виражену перебудову економіки, яка в свою чергу характеризується швидкою окупністю витрат, надає свободу ринкового вибору;
- має високу мобільність, гнучкість та різні раціональні форми управління;
- формує унікальний соціальний прошарок людей, а саме, «підприємців-власників»;
- сприяє послабленню монополізму, постійному розвитку конкуренції в цілому;

– стимулює та підтримує розвиток національного виробництва.

Ключова ланка малого бізнесу в державній економіці виражена в її функціях. До таких відносять[11] :

1. Створення "здорового" ринкового середовища;
2. 2. Розвиток економіки за рахунок гнучкості та маневреності ;
3. Розвиток сталого НТП;
4. Знижує плинність кадрів та наповнює додатковими робочими місцями для працездатного населення;
5. Створення додаткових та нових робочих місць.

Також вирішує додаткові функції під час реформування економіки [12]:

- Знижує ризики утворення : монополізації, приватизації та роздержавлення національного бюджету країни ;
- Зменшує кількість нерентабельного дріб'язкового державного виробника, що впливає на ефективність великих підприємств ;
- Зменшує рівень та ризик безробіття;
- Насичує ринок товарами та послугами, стимулює попит надаючи без обмежену пропозицію .

Малий бізнес є унікальною ланкою ринкової економіки. Він відіграє ключову роль для умов створення ринкового середовища. Особливістю та функціональним призначенням малого підприємництва набуває для країн, які йдуть так чи інакше шляхом створення ринкової системи господарювання. Унікальність малого бізнесу яке полягає у структуроутворенні ринку висуває питання його відродження та спонукає до основних кроків реформування економік країн на перехідному етапі[13].

„Малий бізнес у розвинених країнах є ключовим фактором для процвітання цих країн, бо завдяки йому збільшується економічний розвиток та відбувається осучаснення ринкової інфраструктури. У нашій країні мале підприємство необхідне для відбудови в економіці здорової конкуренції , зменшенню монополізації , розвитку ринку, у воєнний час необхідний для перезавантаження економіки, зниженню рівня безробіття та для

впровадження нових товарів та послуг для громадян з низькою платоспроможністю“[ 14 с. 28].

„Хочеться додати про закордонний досвід пов'язаний випадково з малим бізнесом. Тенденція останніх років показує, що саме у розвинених країнах провідним в економіці є дрібний бізнес, де він стоїть на рівні з малим бізнесом. Малий бізнес забезпечує створення додаткових робочих місць, що значної мірою стало вирішення проблем безробіття. Як вже сказали, що малий бізнес підтримують в усіх провідних країнах. Цей підтверджує той факт, що мале підприємництво, як передова форма праці віддає перевагу Україні. Ми входимо до групи країн що розвиваються, а це означає, що в нас великий потенціал для більш масштабного розвитку малого підприємництва як такого“[15 с. 45]. Така діяльність направлена на задоволення потреб громадян і розвитку економіки в цілому.

„ Малий бізнес включає в себе розвиток та перезапуск економіки, який в свою чергу дуже необхідний у наш час, також ми отримаємо появу додаткових стимулів задля розширення національного продукту, залучення нових робочих місць, збільшення національного доходу і національного багатства, що в свою чергу безпосередньо впливає сталість та міцність нашої економіки в такі складні часи. Малий бізнес є ключовою ланкою для відбудови та процвітання національної економіки, яка вплине як на сьогодення так і на майбутнє“[16 с. 23].

## 1.2. Консалтингові послуги в цифровій економіці

„Кожен підприємець хоче розвиватися і мати свою нішу на ринку. Але, на жаль, далеко не завжди це виходить без величезних вкладень, не тільки фінансових, а й фізичних та моральних, особливо це актуально в такий час, коли в економіці країни є недоліки. Щоб залишатися на плаву, втримувати свою нішу в ринку бізнесу потрібно постійно змінюватися, розвиватися, шукати щось нове та модернізуватися“ [17 с. 54].

„І якщо бізнесу бракує коштів для цього, то доводиться залучати додаткові засоби, а саме — консалтинг. Важко в це повірити, але наразі такий час, що навіть великі бізнес часто стикаються з викликами. Впливають на це внутрішні та зовнішні виклики. Ці виклики в основному з'являються через нестабільних ціни на ринку, появою конкурента або через незаплановані події. Мова йде про війну, не кожен з нас мав хоча б маленьку думку про те що може статися. Тому виклик для бізнесу у цій ситуації досить значущий. Із-за цього у підприємства немає можливості і сил боротися за своє виживання. Хтось назавжди попрощався зі своїм ділом, хтось намагається переорієнтуватися на новий ринок, а хтось не втрачає надії і тому відмінним рішенням в такому випадку буде скористатися консалтинговими послугами“ [18 с. 72-79].

Більш детально для розуміння треба знати, що таке консалтинг взагалі. В основному визначення консалтингу є — сфера діяльності, яка має місце винятково в бізнесі. Також є основне визначення яке існує у вільному доступі. Консалтинг — діяльність яка направлена на консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у різних сферах їхньої діяльності. Ключова мета консалтингу — допомога системі менеджменту (управління) у досягненні поставленої мети та цілей. Отже, саме така ціль призиває до дій та виникає думка, що отримання таких консалтингових послуг може дати позитивний результат та допомогти бізнесу у скрутному становищі.

Види консалтингових послуг[19] :

- Набирає обертів в останні роки ІТ-консалтинг. Один з найпопулярніших та актуальних видів консалтингу по всьому світу. Це консультація у сфері цифрових технологій та послуг. А отже, ІТ-консалтинг зможе вирішити проблеми, які пов'язані з ІТ сферою та інфобізнесом.
- „Другий за популярністю є маркетинговий консалтинг. Але далеко не кожен бізнес може дозволити собі відкривати маркетинговий відділ або наймати професіонала по цих питаннях. А маркетинг необхідний, бо тільки так можна утриматися на ринку і бути лідером. Також є багато випадків, що послуги маркетингового консалтингу надаються разом з ІТ-консалтингом“[20 с. 23].
- Третім йде юридичний консалтинг. Він пов'язаний з вирішенням питань, які мають безпосереднє відношення до законів країни. Юридичний консалтинг дозволить максимально оцінити діяльність фірми у рамках всіх законів держави.
- Четвертий, але не менш важливий, є фінансовий консалтинг. В ньому надаються послуги, які пов'язані з ефективним управлінням фінансами підприємства, розподілом бюджету, а також тими чи іншими інвестиціями.
- „Останнім є кадровий консалтинг. Він містить в собі клімат співробітників компанії, підбір нових кадрів, налагодження клімату в колективі“[21 с. 36].

Основна перевага послуг консалтингу в тому, що власник бізнесу може не витратити багато часу та коштів на залучення нових вакансії та не шукати професійних співробітників для вирішення критичних питань на власному підприємстві[22]. „Набагато простіше та корисніше буде скористатися послугами вже створеної фірми, яка на цьому розуміється та яка досить довго є на ринку послуг. В основному професійний погляд з боку на ситуацію всередині компанії допомагає побачити причини та складнощів, які були так приховані і надасть можливість знайти вірні шляхи для їх

вирішення. Ось тому консалтингові послуги та консалтинг такий популярний в усьому світі“[23 с. 45].

„Останні роки мають тенденцію , що економіка і суспільство повинно розвиватись з залученням інформаційних технологій у різні сфери діяльності суспільства. Діджиталізація є настільки важлива, що ніхто навіть не уявляє яким воно є ключовим фактором для зростання продуктивності праці і підвищення якості життя людей, що зміни, які відбуваються, розглядаються вченими як початок зародження нової ери економічного зростання, який називають «цифрова, або інформаційна економіка»“[24].

„Сьогодні розвиток інформаційних технологій перейшов на досить значущій рівень, який насамперед пов'язаний із впровадженням цифровізацією, для яких Інтернет і гаджети є основою для розвитку. Діяльність економіки, яка заснована на інформаційних і комунікативних технологіях, отримала назву «цифрова економіка» . Послідовна та кричуща еволюція технологій у світі настільки перейшла межі дозволеного, що вона створює нові виробничі інструменти і можливості та послуги для різних економічних споживачів. Нові економічні можливості виникли унаслідок зародження так званих «промислових революцій»“ (табл. 1.1)[25]

Існує два ключові підходи до значення цифровізації. Один з них є сучасний етап, характеризується впровадження технологій і має назву еволюційний, другий – революційний[26]. „А отже, другий етап є зародженням останньої промислової революції, можна побачити та оцінити зміну традиційних методів ведення бізнесу на більш інноваційні та передові. Осучаснення та модернізації бізнесу до якого призвела ця революція пліч о пліч співпрацює з сектором ІТ та має назву «цифровізація». Для сьогодення ключовим залишається розвиток та інтеграція цифрової економіки“[27 с.25].

Таблиця 1.1 - Промислові революції

Період/Назва	Події
--------------	-------



Перша (кінець 18 століття)	Бере свій початок у Великій Британії, саме там впроваджується механізація текстильної промисловості. Результатом стає заміна традиційної праці вже більш оснащеними машинізованим устаткуванням.
Друга (кінець 19 - початок 20 століття)	„Саме на цей момент змінюється основний енергоносій на більш ефективний, а саме вугілля на нафту, створення електрики та поява перших персональних пристроїв. Змінюється традиційні форми виробництва з залученням нових технологій та промисловості. Ця революція є провідною, бо саме завдяки їй виробництво переходить на машину основу“[28 с. 57].
Третя (20 століття, 60-і роки)	Перехід від традиційного виробництва до автоматизованого яке містить в собі впровадження перших цифрових технологій. Ця революція містить в собі зміну форм та умов праці, зароджуються «самостійні професії»[29]. Спеціалісти які мають високу кваліфікацію та готові працювати будь де та не бути залежними від одного роботодавця. Як вже було сказано, впровадження перших цифрових технологій кардинально змінює виробництво. Відкриття інтернету є індустріальним проривом [30].
Четверта (21 століття-наші роки)	„Концепція цієї революції має назву — «Індустрія 4.0», яка була презентована в Давосі у 2011 році. Революція містить в собі впровадження кіберсистем у виробництво, співвідношення та взаємозв'язок фізичної та цифрової реальності. «Індустрія 4.0» надала доступ до різного роду даних, яка вона може збирати та аналізувати з будь-якого пристрою, створюючи для виробництва такі умови від яких не можливо відмовитись ні зараз, ні в майбутньому“ [ 31 с. 63].

„Цифрова економіка - це економіка, що формується на впровадження цифрових та інформаційно-комунікаційних, відмінність від цифровізації полягає у перетворенні сфер та бізнес процесів в ІТ середовище. Цифрова економіка бере свій початок у 60-х, коли вже набирали популярності цифрові послуги. Найбільш активної фази цифрового розвитку всього що можна було цифрувати відбулось в 90-х роках, ці роки знаменуються розвитком та поширенням Інтернету. Другий етап цифрового буму розпочався з середини 1990-х років, тоді відбувається світове поширення Інтернету“[32 с. 84]. Сьогодні відрізняється новим етапом впровадження цифрових послуг, а саме поява та розвиток цифрових валют на світовому ринку. Саме вони вже займають певну нішу в економіці, яка не стоїть місці та розвивається у геометричній прогресії.

Як вже було сказано, що завдяки цифровій економіці відбулися кардинальні зміни у веденні бізнесу. Можна сказати, що кінцевим та останнім рівнем залучення цифрових послуг на виробництві є створення

кіберсистеми, яка кардинально відрізняється від традиційної, та містить в собі[33]:

1. Ключові ланки економіки які поєднуються та виступають у ролі фізичних об'єктів та мають своє цифрове забарвлення ;
2. Все, що знаходяться на виробництві підпадає під цифровізацію за рахунок впровадження цифрових знань та навичок та стає взаємодіяти як одна ІТ система ;
3. Всі ці елементи у цифровому просторі взаємодіють та взаємодоповнюють один одного у режимі реального часу, а тому мають постійне бачення та контроль ситуацій які відбуваються в системі[34].

Ключові напрямки цифрової економіки: інформаційно-комунікаційних сектор який передбачає використання цифрових вмінь та навичок; виробництво яке безпосередньо пов'язано з використанням цифрових технологій; бізнес який містить в собі цифрові елементи; електронна торгівля.

Осучаснення економіки та бізнесу є привидом для переформатування консалтингу такі напрямки[35]:

- Зміна традиційних форм власності та способів управління бізнесом, викликана збільшенням попиту ІТ-консалтинг, та всі супутні консультації та допомоги у сфері оцифризації підприємства. Консалтинг є надавачем послуг та знань, які в свою чергу наповнюють та відіграють значну роль у житті бізнесу;
- Впровадження цифрового консалтингу на прикладі технологій Індустрії 4.0. Взаємодопомога консалтингу від економіки завдяки впровадженню цифровізації, що в свою чергу змінює попит та пропозицію та оцифровує його та має бути на високому [36].

„Кінцевий результат консалтингових фірм в нашому часі повинен формуватися залежно від використання ІТ, щоб максимально якісно та ефективно допомогти бізнесу, а також повинен містити в собі команду спеціалістів які мають високу кваліфікацію в питаннях які пов'язані

безпосередньо з наданням професійної допомоги. Також є момент , що впровадження цифрових послуг через консалтинг є досить систематизованим де цифрові послуги виступають як одним із методів покращення стану справ підприємства. Для якісної допомоги бізнесу ІТ консалтинг має бути багатогранним, який зможе врахувати як недоліки так і переваги бізнесу та надасть аналіз інтелектуальної діяльності підприємства. А тому, впровадження цих знань повинно бути поступовим та нероздільним, враховувати всі нюанси та вимоги цифрової економіки“[37 с. 55].

„Головною умовою впровадження цифрових технологій у сучасному світі це співвідношення комунікацій та ІТ. Консалтинг в цьому випадку без цього не може обійтись. В першому випадку це надання знань які формують інтелектуальний капітал. А в другому це розробка та створення проектів які направлені на внутрішнього та зовнішнього споживача. В цих проектах повинна бути висококваліфікована команда з певним багажем навичок та вмінь у сфері цифровізації задля комфортної співпраці та наданні якісної допомоги споживачам цих послуг“ [38 с. 72].

А тому слід пам'ятати:

- 1) Цифровий маркетинг повинен бути окремим елементом у діяльності консалтингових фірм;
- 2) Кінцевий результат на якій всі працюють має бути націлений на задоволення потреб клієнтів: швидко, якісно та прибутково ;
- 3) Професіоналізм команди консультаційних фірм має бути на високому рівні та бути мотивованим всебічно[39];
- 4) Клієнтоорієнтованість має бути без обмеженою та унікальною та мати необхідну фінансову підтримку від споживача задля якісного обслуговування.

### **1.3. Цифровізація бізнесу: сучасні тенденції та виклики**

„Ми вже маємо певну уяву, що таке цифровізація бізнесу, познайомились з консалтингом в сфері ІТ та розуміємо, звідки з'явилась цифрова економіка. Але головне питання яке залишається незавершеним це умови та виклики для бізнесу в теперішній час. Розвиток ІТ індустрії приніс багато чого унікального та неповторного в наше життя. Ще пів століття тому люди не мали думку, що вони зможуть спілкуватися в один клік з іншою людиною, а тепер, навіть нещодавно народжена дитина, які вже виповниться пару років знайома з гаджетами. Так і розвиток бізнес сфери не стояв на місці“[40 с. 23].

Багато тисячоліть тому люди не мали навіть права на свою думку, вони були рабами, але здавалось, ми живемо в новій ері, ері розвитку ІТ сегменту та діджиталізації та чомусь все одно люди є заручниками свого життя. Хтось не може змінити своє місце роботи, яке йому не подобається, в силу того, що йому потрібно кормити свою сім'ю, хтось не має іншого вибору як працювати більше 8 годин за день, бо інакше він помре, хтось просто колись потратив у скрутне становище і пішов на кримінал, а тепер має судимість з якою його не візьмуть на нормальну роботу. Все це наштовхує на думку, що вибір завжди є, але є ситуації коли від твого вибору нічого не залежить, такою ситуацією є війна. Так, війна, яку ніхто не вибирав, ніхто навіть не здогадувався, що таке може бути, що колись люди прокинуться не від будильнику чи поцілунку коханого, а від повітряної тривоги чи ракетного удару.

НТП є не тільки позитивним фактором для розвитку та процвітання суспільства та країни в цілому, а є також загрозою вторгнення та початком неочікуваних воєнних дій з боку агресора. Як поводить себе бізнес можна тільки представити.[41] Кожен бізнесмен який так або інакше вів свою підприємницьку діяльність стикнувся з таким викликом як війна. Для когось це означає кінець, хтось повинен переформуватись на інший сегмент споживачів, а хтось розуміє, що у кожного кінця є свій початок і тому він не

здається та бореться з усіма викликами. Боротьбою виступає у цьому випадку створення нового бізнесу чи підприємства в умовах війни. Це досить обдумане та зважене рішення, а тому воно потребує відкритого розголосу та підтримки країни. До війни ми вже стикалися з подібними викликами, такими як Covid-19, а то вже маємо певний досвід вирішення питань пов'язаних безпосередньо з втратою або реорганізацією бізнесу. В цьому питанні нам допомогла цифровізація підприємства. Перехід від звичайного офлайн життя до онлайн конференцій та проведення бізнес зустрічей через Skype буденною справою.

„Щодо позитивних аспектів у сфері цифровізації, то до них можна віднести: отримання товарів та послуг з будь-якого куточка світу, створення та запис відеоконференцій, підтримувати спілкування у соціумі у мережі онлайн. Впровадження цифрових технологій допомагає у вирішенні соціальних питань: надання онлайн допомоги у сфері охорони здоров'я та освіти, отримання фінпослуг, можливості відслідковувати діяльність держави у смартфоні. Цифрові послуги направлена на малий бізнес також мають ряд позитивних моментів, а саме: зменшення витрат, як на виробництво так і на співробітників того чи іншого підприємства, а саме не потрібно платити за приміщення, можна створити віртуальний офіс, а це в свою чергу впливає на робоче місце працівника, для нього найкращим робочим місцем буде власний дім, де він буде в комфорті та в спокої, тому не потрібно залучати додаткових витрат на працівника. Збільшення продуктивності та ефективності працівників за рахунок комфортних умов праці, зменшення витрат на розробку продукції. Підвищення якості та збільшення кількості продукції за рахунок автоматизації праці— не єдині переваги цифровізації“ [42 с. 12].

Та попри ряд переваг, які породжує впровадження цифрових технологій, є ряд недоліків, до яких може бути не готове і суспільство, і бізнес в цілому[43]. Створення віртуальних офісів або оцифрування бізнесу підходить тільки під певний прошарок населення. Середній

прошарок населення неготовий до нових змін, тому потрібен час та кошти для перекваліфікації чи пошуку нових співробітників. Відсутність безпеки під час роботи в Інтернеті призводить до постійних переживань з боку власників бізнесу. Недостатній рівень фінансування або відсутність певного стартового капіталу негативно впливає на розвиток цифрових послуг в цілому.

Для вирішення питань при впровадженні цифрових знань та технологій доцільно[44]:

1. Створити модель цифрової ідентичності по всьому світу. Створення такої моделі має містити в собі відмінності країн за різними ознаками. Ключовим в моделі повинна бути розробка світового зразка для створення принципів та методів при впровадженні цифрових навичок та вмінь ;

2. Зменшення цифрової «несумісності» через метод покращення цифрової обізнаності населення в кожній країні світу.

3. Впровадження перевірених знань та технологій. Цифровізація має бути корисною не тільки для людей, а і для малого бізнесу. Створення якісних та професійних знань бути безпечними для всіх споживачів ;

4. Створення світової платформи, яка надасть змогу зменшити кількість негативних факторів у сфері надання цифрових послуг та захищатиме безпеку споживачів при використанні нових знань;

5. Впровадити фонд підтримки, який має мету розвивати цифрові знання та впроваджувати їх у менш розвинутих країнах світу, задля зменшення цифрової «несумісності».

## Висновки до розділу 1

1. Малий бізнес це самостійна одиниця в економіці кожної країни. Найпоширеніший та провідний сектор економіки. Саме завдяки йому економіка може реалізовувати свій потенціал. Малий бізнес є найбільш гнучким та оборотним серед усіх інших. Став зародком ринкового середовища. Виконує досить багато функцій та завдань, від яких залежить економіка держави в цілому. В розвинених країнах малий бізнес виступає ключовим фактором для розвитку та процвітання цих країн. Україна має свій потенціал в розвитку малого бізнесу — розвиток та перезапуск економіки, що в досить необхідний у наш час. Підтримка та стимулювання державою мале підприємництво несе в собі позитивний характер, який відображається на доходах від нього. Для України малий бізнес досить важливий, бо саме він є провідною сферою в економіці держави, як зараз так і в майбутньому.

2. Ведення власної справи або бізнесу породжує за собою багато викликів з якими підприємцям доводиться зіштовхуватися упродовж всього життєвого циклу підприємства, тому на допомогу приходять консалтинг. Визначення та мета полягають у допомозі власникам не тільки бізнесу в питаннях пов'язаних з поставленою метою та ціллю. З розвитком НТП встало питання модернізації підприємства, саме ІТ консалтинг вирішує це питання. З появою нових технологій з'явився нові терміни: цифрова економіка та цифровізація. Цифровізація включає в себе впровадження інформаційних технологій. Цифровізація мала 4 етапи, від кінця XVIII ст. і до наших днів. На протязі цього часу змінювалось все від заміни ручною праці на механічну до впровадження роботизації та кібернітизації підприємства взагалі. Цифрова економіка в свою чергу направлена тільки на одне — оцифровувати бізнес за допомогою цифрових комп'ютерних та інформаційно-комунікативних технологіях. Цифрова економіка суттєво змінила традиційні бізнес-процеси.

3. Клієнторієнтованість консалтингових фірм в ринкових умовах повинна визначатись можливістю впровадити ІТ технології бізнесу та професійного консультування в цьому питанні від якого залежить доля підприємства. Але цифровий консалтинг є системним процесом, у якому залучення ІТ є одним із способом вирішення нагальних питань. Тому містить в собі досить багато нюансів на які слід звернути уваги при зверненні до таких консалтингових фірм.

4. Розвиток НТП містить в собі досить багато нового, але породжує неприємні моменти які ведуть за собою загрози. Прикладом є створення біологічної або ядерної чи звичайної зброї, яка в свою чергу знищує невинні життя людей. Covid 19 та повномасштабна війна стала викликом для людей, які повинні були пристосуватись до таких умов. Цифровізація в цьому випадку мала досить вагомий характер. Ведення бізнесу в офлайн форматі унеможлилювало його розвиток та існування. Багато підприємців перейшло в онлайн середовище. В таких умовах бізнес повинен був оцифруватися або закритися назавжди. Введення бізнесу в онлайн стало зручним та компактним. Поява нових та унікальних закладів, підвищення якості та ефективності праці, зменшення витрат на виробництво та автоматизація її не єдині переваги цифровізації. Але є недоліки які нікуди не діваються: загроза знищення власної справи через війну, недостатній рівень знань у сфері ІТ, відсутність фінансового забезпечення для впровадження нових технологій, відсутність безпеки при роботі в мережі Інтернет.



## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Державні консалтингові послуги в сфері цифровізації бізнесу

ІТ-сфера в Україні - одна з найдинамічніших і найперспективніших по всьому світі. Її вже давно називають двигуном розвитку української економіки та основним взірцем для інших країн. За даними DOU, а це найбільша спільнота розробників України, кількість ІТ-спеціалістів перевищила за 250 тисяч, а компанії опублікували понад 100 тисяч вакансій в ІТ індустрії за 2021 рік [45].

„За підсумками які надала, ІТ Ukraine Association, а це на хвилиночку, найбільша ІТ спільнота в Україні, яка налічує 80 тисяч ІТ спеціалістів, данні на 2021 рік показують, що українська ІТ-галузь зросла на 36% з \$5 млрд експорту до \$6,8 млрд“[46]. Світовий ринок ІТ стрімко зростає. Україна в цьому випадку має потенціал на ІТ-ринку порівняно з іншими країнами бо в нас найбільший ринок праці та кількість випускників з ІТ-напрямком (рис. 2.1).



Рис. 2.1 - Рівень розвитку ІТ сектору економіки в Україні

Джерело:[47]

„Також в Україні в 3 рази менше ІТ-спеціалістів на 100 тис. населення, ніж у країнах-конкурентах. Це означає, що в нашій країні є високий потенціал збільшення зайнятості в ІТ-сфері який впроваджується через освіту“[47].

Об'єм експорту української ІТ-галузі стабільно зростає. (рис. 2.2.)

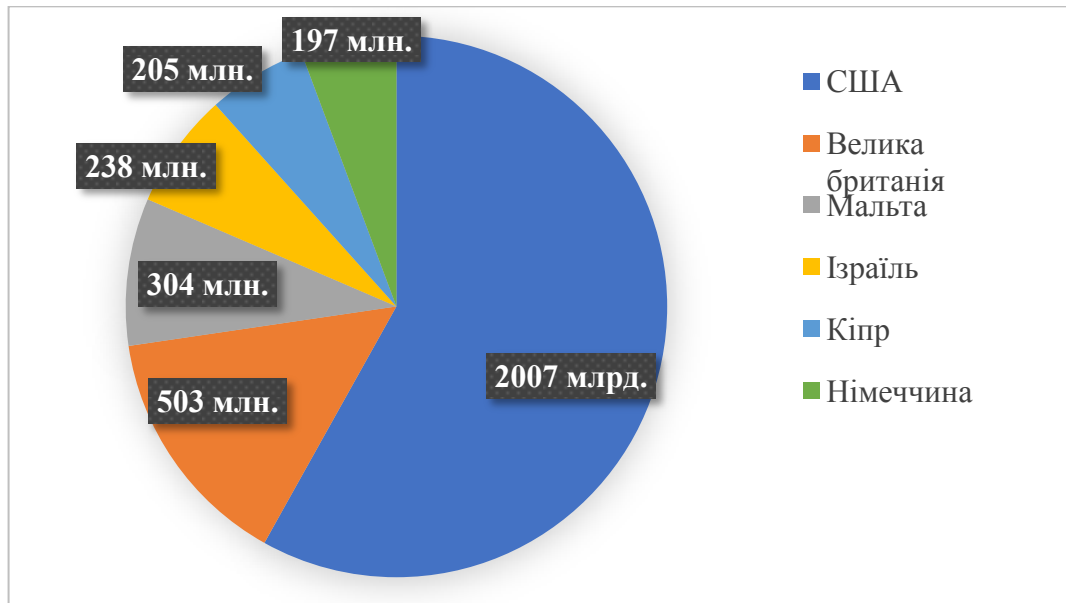


Рис. 2.2 - Об'єм експорту комп'ютерних послуг з України, 2021 рік

Джерело:[48]

Зростає кількість ІТ-спеціалістів : на кінець 2020 року в Україні було зареєстровано 244 тис., а вже на кінець 2021 року їх налічувало 285 тис. (рис. 2.3).

Кожен рік ІТ середовищу потрібно 25 тис. випускників. Зараз вищі освітні України заклади випускають 16 тисяч нових бакалаврів на рік. Заінтересованість абітурієнтів в цьому випадку отримає додаткове держ фінансування учбових програм, яке позитивно вплине на кінцевого споживача, а саме абітурієнта[46]. Планується що з 2022-2025 кількість ІТшників які отримають ступінь бакалавру зросте до 80 тис. (рис. 2.4.).

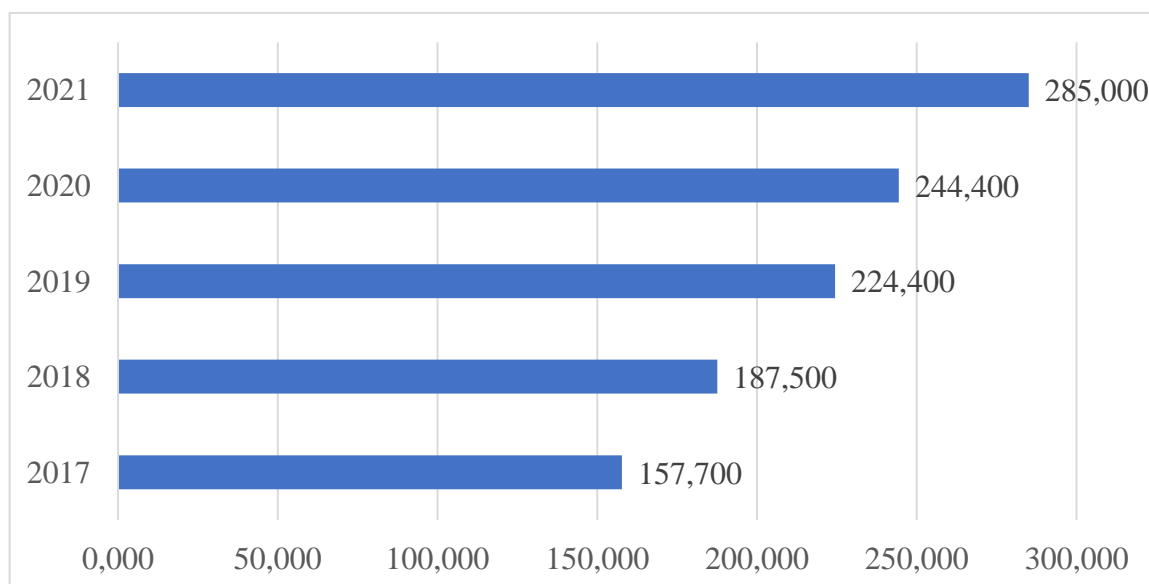
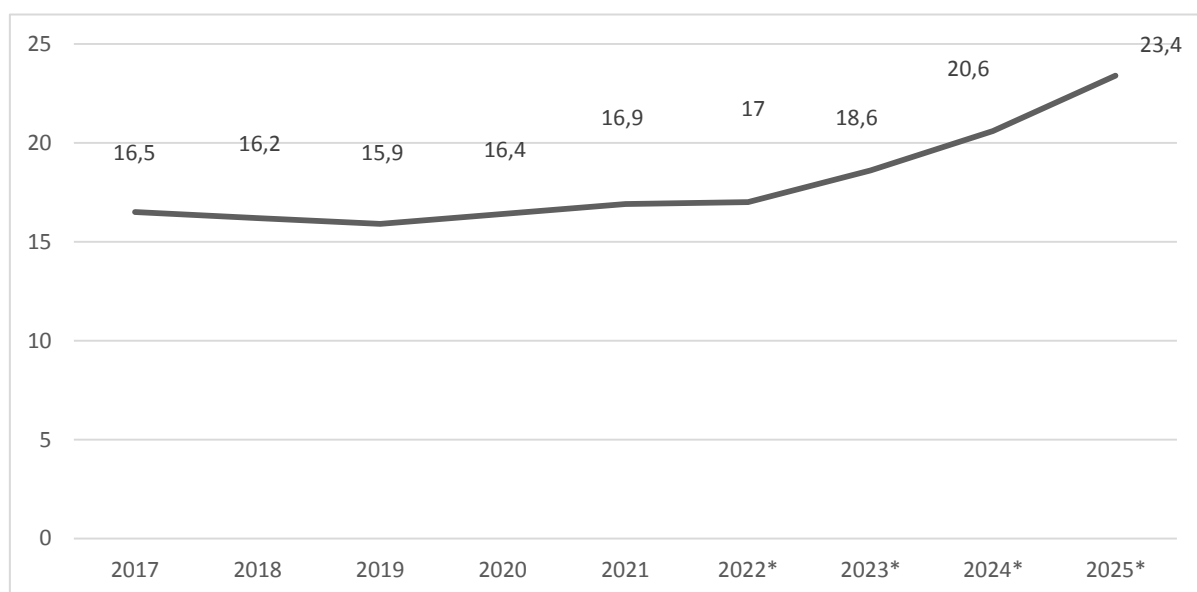


Рис. 2.3 - Чисельність ІТ спеціалістів в Україні за 2017-2021

Джерело:[46]

Також існує ризик, що абітурієнти у погоні за першокласною професією, будуть ігнорувати інші не менш важливі спеціальності. Тенденція в якій агробізнес має менший потенціал порівняно з ІТ призводить до занепаду цього сегменту. Держава, а саме Міністерство освіти повинна стимулювати абітурієнтів йти не тільки на ІТ, а і в агросередовище, що є також високооплачуваним порівняно з іншими професіями.



\*прогноз

2.4 - Випуск ІТ спеціалістів у вищих закладах України

Джерело:[46,48,49]

„Наразі є один факт який показує, що активно розвивається приватна освіта: IT-школи, курси, академії та корпоративні програми IT-компаній. Зараз приватна освіта готує 10 тисяч нових IT-фахівців на рік. За прогнозами Асоціації, у найближчі роки їх кількість зростатиме з геометричною прогресією і кількість нових випускників IT збільшиться до 20-25 тис“[46].

Враховуючи відсутність кадрів, приватні підприємства впроваджують свої навчальні програми не тільки для студентів, а й для свічерів — людей іншої кваліфікації мають мету отримати навички та знання в IT середовищі або мають мету працювати в передових корпораціях. До таких організацій входять: EPAM, SoftServe, Luxoft, ELEKS, Beetroot. Також IT організації тісно співпрацюють з вищими закладами для розробки освітні програми, надаючи підтримку студентам як під час навчання так і після його завершення, тобто допомагають з працевлаштуванням.

Кваліфікованість національних спеціалістів, популярність та актуальність професії, розвиток освітніх проектів, необ’ємна ніша ринку праці та сприятливі податкові умови, впливають на збільшення експорту від IT в Україні. За усередненим сценарієм прогноз зростання експортної виручки на одного залученого працівника в IT галузь складає майже 10%.

Останні 6 років надходження від IT середовища збільшились втричі. Цьому сприяють фактори такі як: стабільний ріст індустрії, перспективність та висока доходність професії Але так було не завжди.

„Ще 10 років назад громадяни нашої країни не могли навіть уявити, що матимуть змогу користуватися своїми документами в електронному виді або мали би змогу записуватись до лікаря через електронну чергу. Мова зараз піде про цифровізацію або діджиталізацію. Започаткував цю сферу діяльності чинний президент України. Навесні 2019 року президент озвучив ідею створення цифрової держави, в якій телефон відіграє комунікаційну роль з державою “[50].

Для впровадження цієї ідеї у серпні-вересні 2019 року було створено нове міністерство яке отримало назву — Міністерство цифрової

трансформації України. Мінцифра працювала над створенням мобільного застосунку та порталу державних послуг.

Основні напрямки міністерства які потребують увагу до 2024 року[51]:

- Переведення 100 % адмінпослуг в онлайн;
- забезпечення 95 % інфраструктури країни до високошвидкісним інтернетом;
- навчання 6 мільйонів громадян цифрових навичок;
- збільшення частку ІТ у ВВП України на 10 %.

„Міністерство цифрової трансформації України має великий внесок в розвиток діджиталізації в країні. Багато проектів, які створило міністерство відіграють ключову роль у формуванні цифровізації країни взагалі. Першим та найголовнішим проектом про який всі знають має назву — Дія. Восени 2019 року Мінцифра показало проект «держави у смартфоні» — «Дія». Цей проект буде працювати у виді мобільного застосунку для отримання держпослуг або сайту. Спочатку був бета-тест мобільного застосунку Дія, який включав в себе доступ зі смартфона до посвідчення водія та реєстрації власного транспорту в електронному виді“ [50].

Взимку 2020 року Дія була офіційно презентована. Після цього її завантажили 2 млн. користувачів. На весні Дія була офіційно запущена і мала в собі 27 державних онлайн послуг. Також президент заявив, що з 2021 року Україна є в режиму «paperless» — держоргани не вимагають паперові документи для послуг. Кінець 2020 року показав, що 6 мільйонів українців вже у застосунку Дія.

Навесні 2021 року був ухвалено закон, згідно з яким електронні документи у Дії рівні до паперових. За словами міністра Мінцифри, Україна є першою у світі, де електронні документи мають юридичну силу незалежно від паперових аналогів [50].

Послуги в Дії охоплюють досить великий спектр питань, основні з них[53]:

- Допомога громадянам під час війни;

- Пакет соціальних послуг;
- Будівництво та нерухомість;
- Громадянство та міграція;
- С/г сектор;
- Транспорт;
- БЖД;
- Інтелектуальна власність;
- Земля та екологія;
- Зовнішньоекономічна діяльність;
- Захист та охорона;
- Допомога бізнесу та громадських формувань;
- Ведення професійної діяльності;
- Виробництво продукції;
- Фінанси та податки;
- Освіта, спорт та туризм, культура та релігія.

Ще один проект має назву — Віртуальні активи[54]. Запуск та розвиток ринку віртуальних активів в Україні має вирішальне значення задля зміни нашого майбутнього. З появою віртуальних коштів, світ змінився кардинально. Віртуальними коштами можна розраховуватися у магазинах по всьому світу, купувати нерухомість, інвестувати та створювати за допомогою них свій бізнес. Україна не є виключенням. Ринок віртуальних активів є важливою частиною цифрової економіки України. Команда міністерства разом із криптоспільнотою провели форсайтне дослідження «ВІРТУАЛЬНІ АКТИВИ В УКРАЇНІ — 2030», щоб спрогнозувати розвиток нової галузі в Україні на наступні 10 років. Захід тривав впродовж чотирьох місяців й об'єднав широке коло експертів, серед яких були підприємці, народні депутати та представники органів виконавчої влади. Дослідження показало, що навколо стратегії розвитку ринку віртуальних активів потрібно створити відповідну спільноту. Саме вона необхідна для впровадження візії в

конкретну стратегію та її подальшої реалізації. Результат форсайту залежатиме суто від безпосередньої долученості до процесу всіх та кожного.

Наступний проект від Мінцифри є— Е-резидентство[55]. Е-резидентство – це онлайн-сервіс, що надає можливість іноземцям онлайн вести бізнес в юрисдикції України та відкривати банківські рахунки. Сервіс дозволяє е-резидентам здійснювати підприємницьку діяльність без необхідності фізичної присутності в Україні. Для іноземців створюється особливий статус E-Residency. E-Residency – це спеціальний статус, наданий українським урядом, який дає можливість іноземним фрілансерам, які працюють в ІТ-секторі, виділитися серед інших і вести бізнес в Україні незалежно від місця розташування. Іноземцям пропонують отримати статус електронного резидента, після чого він може обирати свій шлях: чи то просте співробітництво з українськими ІТ-компаніями, чи то пошук і збір клієнтів з усього світу чи просто цифровий підпис для дистанційного підпису документів. Основні переваги цього статусу :

- Дистанційне відкриття банківського рахунку. Систему цифрової ідентифікації та верифікації, дозволяє відкрити банківський рахунок в Україні повністю онлайн, не виходячи з дому ;
- Е-підпис. Кваліфікований електронний підпис —підписання договорів і документів не потребує фізичної присутності чи грошових витрат на посередників, щоб вони домовилися від імені резидента;
- Єдиний податковий режим. Усі е-резиденти, зареєстровані як приватні підприємці, сплачують єдиний єдиний податок, який становить лише 5% від їх доходу ;
- Автоматизований розрахунок податків та звітність. Будучи електронним резидентом він зможе присвятити свій час улюбленій справі, а створенні інструменти зроблять все інше: попередньо заповнюють податкові звіти, розраховують податки та допомагають сплачувати їх онлайн;
- Спеціальний статус для людей, зайнятих в ІТ-секторі.

Ще один проект від Міністерство цифрової трансформації має назву— Дія.Центр[56]. Дія. Центри—це ЦНАПи які надають стандартизовані послуги.

Особливість таких ЦНАПів надання комплексних послуг „тут і зараз“ для громадян України. Дія. Центр місце, де можна вирішити багато питань за один візит. Громадяни можуть отримати такі послуги:

- адміністративну допомогу у вирішенні питань;
- консультації по онлайн-послугам;
- допомога яка пов'язана з бізнесом (Дія.Бізнес).

А також супутні:

1. безкоштовне отримання правової допомоги;
2. послуги пов'язані з поштою;
3. послуги пов'язані з банківськими питаннями ;
4. допомога з оплатою комунальних ;
5. середовище для проведення коворкінг зустрічей ;
6. можливість випити зігріваючи напої

Також основною перевагою Дія Центрів це те, що вони допомагають українцям у воєнний час. Переселенці та біженці можуть звернутися до мереж центрів які розташовані по всій Україні за первинною допомогою для ВПО.

Наступний проект — Дія.City[57]. Правовий режим для розвитку українських ІТ-компаній. Дія.City — унікальний простір, який поєднує комплекс інструментів для розвитку та масштабування ІТ-бізнесу. Тут діє одна із найкращих у Європі податкових систем, нова гнучка форма співпраці компаній та спеціалістів — GIG-контракти, ефективні та широко розповсюджені у світі інструменти для залучення інвестицій. Компанії з України та різних куточків світу уже є резидентами Дія.City і продовжують долучатись. Переваги для резидентів Дія.City: низькі податкові ставки; альтернативна модель найму; легко доєднатися та адмініструвати через



офіційний сайт; інструменти венчурного інвестування ; гарантії захисту ІР ; умови Дія.City зафіксовані на 25 років

Для порівняння, розрахунок податків в інших країнах зі спеціальними умовами рис 2.5.

–	€5 500	–	€2 175	–	–	ПНП
€1 800	–	–	–	€1 000	–	ПНВК
€7 200	€7 200	€14 400	€4 976	€28 800	€7 200	ПДФО
€ 7 440	€5 760	€9 360	€22 032	€2 880	€30 925	ЄСВ
<b>€ 16 440</b>	<b>€18 460</b>	<b>€ 23 760</b>	<b>€29 183</b>	<b>€32 680</b>	<b>€38 125</b>	<b>Всього податків (€ за рік)</b>
<b>Dia City</b>	<b>Індія</b>	<b>Казахстан</b> <small>Астана Нуб</small>	<b>США</b> <small>Делавер</small>	<b>Грузія</b> <small>виртуальна зона ІТ</small>	<b>Польща</b>	

Рис. 2.5 - Розрахунок податків в інших країнах зі спеціальними умовами

*Джерело:[57]*

Дія.City Україна стає потужним ІТ-хабом бо основні переваги полягають у зростанні кількості інноваційних проєктів та робочих місць; вигідне ведення ІТ-бізнесу через спрощення умов оподаткування та альтернативну модель найму ; зростанні інвестиційної привабливості українських компаній та стартапів завдяки інструментам англійського права; збільшення частки високотехнологічних продуктів у ВВП країни.

Ще одна ініціатива від держави має назву — Дія.Бізнес. Національний проєкт із розвитку підприємництва. Це масштабна ініціатива із розвитку підприємництва, який має онлайн-складову — платформу і офлайн-складову, що містить в собі відкриті консалтингові зони для підприємців в різних регіонах України. Там можна буде отримати фахові консультації з розвитку бізнесу. Консалтингова зона дозволяє підприємцям отримати фахові

консультації щодо систематизації бізнес-процесів, фінансового менеджменту, маркетингу, продажів, юридичної підтримки[58].

Цілі проекту:

1. Мотивувати та консультиувати громадян у питаннях створення бізнесу саме в Україні ;
2. Навчати бізнес-процесам протягом усього життя ;
3. Допомогати власникам бізнесу на моменті започаткування власної справи ;
4. Регулювати та аналізувати бізнес задля створення комфортних умов для нього ;
5. Сприяти сталому розвитку, розширенню та інтеграції українського підприємства .

Дія. Бізнес працює навіть у воєнний час[59]. Та надає такі послуги :

1. Виплата компенсації власнику бізнесу за кожного працевлаштованого громадянина з числа переселенців за кошти держрезерву бюджету;
2. Підприємства які постраждали або знаходиться у зоні бойових дій, зможуть перемістити свій бізнес до безпечних областей України;
3. Запуск платформи цифрової взаємодії для отримання інформації та допомоги щодо переміщення бізнесу;
4. Запуск своєчасної платформи яка надає первинну інформацію для національних експортерів, щодо можливості постачання послуг та продукції за кордон в умовах повномасштабної війни ;
5. Кредитна програма для бізнесу, які через війну потребують залучення додаткового коштів для реалізації експортних контрактів;
6. Створено багатофункціональний онлайн-інструмент, що містить дані по експорту товарів з України у розрізі з 2021 по 2022 рік;
7. Створено інструмент для рестарту бізнесу який допоможе власникам підприємств зібрати всю інформацію про залучення додаткових

інвестицій задля покращення стану їхньої справи, розробити конкретні кроки для подальшого відновлення та рестарту бізнесу в умовах війни .

Це не останні послуги які надає цей проект для українців в умовах війни. Багато грантів, конкурсів, програм створенні для постійної допомоги підприємцям у надскладний час.

Про одну з ініціатив Дія. Бізнесу є потреба розповісти. Ця ініціатива полягає у допомозі підприємцям у аграрній сфері. Має назву— Аграрний бізнес[60]. Все про започаткування, розвиток та масштабування аграрного бізнесу в Україні. Тенденції, аналітика, програми підтримки, вихід на міжнародний ринок. Дія. Бізнес співпрацює з аграрним сектором і надає різні послуги для підприємців у даній сфері, а саме:

1. Ідеї для старту бізнесу в аграрній сфері. Приклади бізнес-ідей та інформацію щодо необхідних стартових вкладень для започаткування бізнесу у сільському господарстві;
2. Інформація для фермерів. Інформація як розпочати фермерську діяльність, а також, що необхідно врахувати при плануванні цієї діяльності;
3. Освітні програми для аграріїв. Безкоштовні освітні курси та програми для аграріїв для старту та розвитку бізнесу;
4. Сервіси для агробізнесу;
5. Довідники та чеклисти. Рекомендації та чеклисти для підприємців аграрної сфери, що допоможуть розвивати бізнес.
6. Безкоштовні консультації від Дія. Бізнесу. Консультації для підприємців з різних сфер на порталі Дія.Бізнес;
7. Державна підтримка агросфери. Державні програми підтримки сільського господарства в Україні. Вибір спрямування розвитку бізнесу під власні потреби;
8. Поради та приклади успішного бізнесу;
9. Державні органи та організації з підтримки агробізнесу;

10. Аналітика та дослідження агросфери. Дослідження стану агро бізнесу, аналіз механізмів підтримки, розвитку та доступу до міжнародних ринків українських аграрних підприємств та фермерських продуктів;

11. Вихід на міжнародні ринки, експорт у сфері агробізнесу.

Також у проекті є сервіс для аналізу стану національного бізнесу з прозорими даними. Сервіс надає дані по підприємству у спрощеному вигляді. Прозорість та відкритість надасть змогу впровадити конкретні та першочергові рішення в роботі з бізнесом. У проекті є чимало інших ініціатив про які можна казати досить довгий час, тому краще їх перелічити, тих кого це зацікавить зможуть подивитися на сайті Дія.Бізнес[58]:

- Фінансування українських експортерів,
- Програма експортної підтримки українського бізнесу,
- Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу,
- Платформа для залучення імпаکت-інвестування
- Бізнес без бар'єрів,
- DO NOT sponsor murder
- Земельна реформа
- Жіноче підприємництво
- Державна установа «Офіс з розвитку підприємництва та експорту»
- Онлайн-платформа для малого бізнесу, що надає керівництво з юридичних питань та ведення бізнесу 360 Tech Ecosystem Overview.

## 2.2. Економічні індикатори діяльності Міністерства цифрової трансформації як надавача консалтингових послуг

До вашої уваги баланс державного органу «Міністерство цифрової трансформації України», який ми будемо використовувати (Додаток А) — це баланс величезний і громіздкий і для експрес діагностики його зручно перетворити в аналітичний (табл. 2.1).

Структура балансу Мінцифри та динаміка за рік свідчить про несуттєві порушення правила «золотого балансу», яке передбачає переважання ліквідних активів над поточними зобов'язаннями та оборотних активів над необоротними (для забезпечення ліквідності і гнучкості).

Фінансова стійкість - це здатність за рахунок власних оборотних коштів фінансувати поточні витрати та здійснювати необхідні запаси (якщо це передбачено). Чим вищий рівень такого забезпечення – тим вищий рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.1

### Аналітичний баланс державного органу «Міністерство цифрової трансформації України», 2020 рік

Актив	Початок року		Кінець року		Пасив	Початок року		Кінець року	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%		Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Необоротні	99871,4	99,96	82789,8	99,97	Власний капітал	99 871,4	99,96	108 391,7	99,72
Оборотні матеріальні	-	-	-	-	Довгострок. залучений капітал	-	-	-	-
Оборотні ліквідні	37,9	0,04	25,9	0,03	Поточні зобов'язання	37,9	0,04	310,0	0,28

Баланс	99909,3	100	82 815,7	100	Баланс	99909,3	100	108701,7	100
--------	---------	-----	----------	-----	--------	---------	-----	----------	-----

Власні оборотні кошти або власний оборотний капітал (ВОК) визначається як різниця між Власним капіталом (група П1) та Необоротними активами (група А1). Якщо ми порівняємо ВОК з оборотними активами (А2+А3) ми зможемо сказати, на скільки % підприємство фінансує свою операційну діяльність за рахунок власних коштів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень фінансової стійкості державного органу «Міністерство цифрової трансформації України», 2020 рік

Показники	На початок року	На кінець року	Динаміка за рік, +/-
ВОК, тис. грн.	0	25 601, 9	+ 25 601, 9
% самофінансування	0	82,6	+ 82,6

$ВОК_{п.р.} = 99871,4 - 99871,4 = 0$  тис. грн.

$ВОК_{к.р.} = 108\,391,7 - 82\,789,8 = 25\,601,9$  тис. грн.

$\% \text{ самоф. П.р.} = 0 / 37,9 = 0$

$\% \text{ самоф. К.р.} = 25\,601,9 / 310,0 = 82,6 \%$

Державний орган за результатами оцінки може бути визнано фінансово стійким та має позитивну тенденцію для розвитку. Ми бачимо, що на кінець року власний оборотний капітал збільшився майже на 26 тис. грн за рахунок того, що на початку року компанія не мала оборотних активів. Компанія працює за рахунок власних оборотних коштів, які фінансують як операційну так і інвестиційну діяльність. Відсоток фінансування 82,6 % дуже високий, це означає, що компанія має високий рівень фінансової стійкості.

„Для оцінки фінансового стану підприємства завжди прораховують його ліквідність і платоспроможність. Як правило все залежить від кількості часу необхідного для перетворення активу, а тому чим менше часу на цей процес уходить тим більша ліквідність підприємства. А тому ліквідність— це

спроможність підприємства трансформувати власні активи в грошову одиницю для погашення своїх зобов'язань перед кредиторами. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань“[61 с. 18].

Перший коефіцієнт за яким розраховуємо ліквідність буде загальний коефіцієнт ліквідності. Значення полягає у можливості підприємства погасити власні короткострокові зобов'язання оборотними коштами. Загальний коефіцієнт ліквідності надає точну оцінку ліквідності підприємства. Для того щоб було оптимальне значення коефіцієнту не повинно порушуватись співвідношення активів та пасивів, а саме перше повинно перевищувати друге.

„Оптимальне значення коефіцієнту є результат від 1,5 до 2,5, але щоб не менше 1. Але на результат впливають багато факторів на які слід звернути увагу: галузева приналежність, дебіторська заборгованість, час виробничого циклу. Якщо ліквідність дорівнює 1, це означає що активи та пасиви рівні між собою. Але слід враховувати той факт, що ліквідність окремих активів може відрізнятись від інших, тому можна сказати, що не всі активи вдаються до швидкої реалізації або реалізовані по занадто високій ціні. Підприємство повинно володіти певним виробничим запасом задля продовження своєї діяльності після погашення своїх заборгованостей. Якщо ж коефіцієнт перевищує 1, то це означає, що підприємство має достатній рівень вільних коштів якими воно може розпоряджатися як забажає. Для кредиторів цей варіант є задовільним. А з іншого боку є загроза яка пов'язана з неефективною реалізацією активів, що може призвести до негативних наслідків“[61 с. 21].

Для оцінки ліквідності балансу визначається загальний показник ліквідності який розраховується формулою:

$$З_{пк} = (A1 \cdot BA1 + A2 \cdot BA2 + A3 \cdot BA3) / (П1 \cdot ВП1 + П2 \cdot ВП2 + П3 \cdot ВП3), \quad (2.1)$$

де ВА та ВП – питома вага груп активів та пасивів у загальній сумі.

$$Зпк = (82789,8*99,97+25,9*0,03)/(108\,391,7*99,72+310,0*0,28)=0,77$$

Цей показник достатньо низький. Його оптимальне значення повинно бути не менше 1, тому Мінцифру можна вважати досить неліквідним. Пасиви значно перевищують за активи, тому держорган не здатний погасити свої зобов'язання перед кредиторами і тому державі слід переглянути фінансовий стан держоргану якщо вона не хоче, щоб воно було збитковим.

Також розрахуємо коефіцієнт загальної ліквідності який проводиться за формулою[62 с. 23]:

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання},$$

(2.2)

де Оборотні активи=А2+А3

Поточні зобов'язання= ПЗ

$$Кзл = 25,9/310,0=0,08.$$

Як бачимо, Кзл менше 1, це означає, що активи державного органу під загрозою, бо вартість поточних зобов'язань перевищує вартість поточних активів, порушено правило ліквідності. Держорган не має вільних ресурсів для погашення дебіторської заборгованості, тому слід залучати стороні інвестиції та випуск векселів задля покращення ситуації.

Також розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності

Показує яку частку короткострокових зобов'язань, підприємство може оплатити у короткостроковій перспективі, без урахувань реалізації активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою[62]:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання},$$

(2.3)



Де Грошові активи = (01112 + 01140 + 01160 + 01161 + 01162) – за кодами фінансової звітності.

$$\text{Кал} = 37,9/310,0 = 0,12.$$

Оптимальний результат має бути 0,2-0,3. Але буває значення нижчим від дозволеного, цей показник не означає, що підприємство не може погасити свої борги, він є проміжним та показує тільки короткострокові результати. Зависоке значення показує нераціональне використання коштів підприємства. Тому можна сказати, що Мінцифра може погасити свою зобов'язання у короткостроковій перспективі не чекаючи оплати по дебіторській заборгованості.

Останній коефіцієнт чистий оборотний капітал

„Чок показує фінансову стійкість бізнесу, а саме якщо підприємство має співвідношення в якому оборотні кошти перевищують короткострокові зобов'язання, це буде означати, що воно фінансово стійке та має вільні ресурси для збільшення та розширення своєї діяльності. Оптимальне значення коефіцієнту залежить від діяльності підприємства, тут слід враховувати: масштаби, оборотність, та обсяги реалізації продукції. Низький показник показує нездатність підприємства вчасно погасити свої зобов'язання. Перевищення показника означає, що підприємство нераціонально використовує свої. Коефіцієнт чистого оборотного капіталу розраховується за формулою“ [62 с 12]:

Рекомендовані значення: > 0

Розраховується за формулою [62]:

$$\text{Чок} = \text{поточні активи} - \text{поточні пасиви}, \quad (2.4)$$

$$\text{Чок} = 82\,815,7 - 108\,701,7 = -25\,886 \text{ тис.грн.}$$

У висновку можна сказати одне, Міністерство цифрової трансформації України, не має достатнього капіталу для підтримки своєї фінансової стійкості, держорган є збитковим, та його діяльність під загрозою. Для

вирішення цієї ситуації держава повинна стимулювати держорган та підтримувати його задля покращення ситуації. Збитковість органу у цьому випадку для держави означає, що це підприємство потребує допомогу у вигляді дотацій або спеціальних пільги. Також у разі потреби держава може покрити борги за свій рахунок, враховуючи діяльність яку надає Мінцифра, це питання буде вирішене у короткостроковій перспективі.

Для нас важливо було провести це дослідження, оскільки Міністерство цифрової трансформації є специфічним надавачем послуг цифровізації для дуже особливого клієнта – громадян держави Україна в цілому, та підприємців держави Україна зокрема.

### 2.3. Тенденції розвитку малого бізнесу в Україні

„Провідну роль у стабільності та розвитку національної економіки по всьому світі відіграє малий бізнес. Україна не є винятком. Мале підприємництво в нашій державі має свої переваги, а саме: сприяє оперативному та швидкому переформатуванні економіки, зміцнює ринкове середовище, наповнює його товарами та послугами, знижує розвиток монополізації в країні та надає робочі місця для працездатного населення. В Україні мале виробництво займає майже усю структуру підприємств, але отримує тільки десятку частку від ВВП. За даними Державної статистики України на малих підприємствах працює тільки 11 % від усього зайнятого населення країни“[52].

У структурі національного підприємництва за розміром підприємств станом на 2021 рік частка: малих підприємств становила 95,1 %, середніх – 4,7 % та великих – 0,2 % (рис. 2.6)[52] .

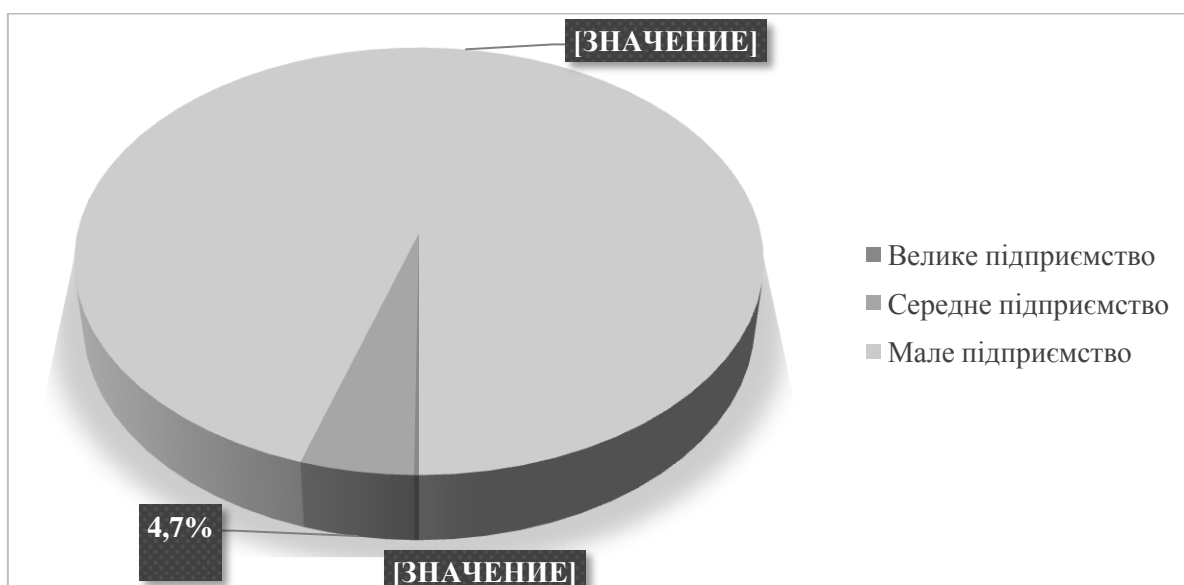


Рис. 2.6 - Відсоткове співвідношення загального числа підприємств за розмірами до кількості підприємств на 2021 рік\*

Джерело: [52]

У 2021 році данні Держстату показали, що в Україні додано до реєстру 370834 підприємств. А саме: 610 великих підприємств, що складають 0,2 % в

структури; середніх було 17502, що склало 4,7 % структури; та малих яких було 352722, що склало майже всю структури, а саме 95,1% .

Основне число малого виробника зосереджено в містах мільйонниках. Найменша кількість малого бізнесу зосереджено у західній частині України [52].

„Мале підприємництво містить в собі 352722 підприємства, в які входять мікропідприємства— майже 300 тис. од. Найбільша кількість малого підприємництва зареєстровано за певними видами діяльності: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів, сільське, лісове та рибне господарство, промисловість та операції з нерухомістю. Найменша кількість малого виробника зареєстровано у сфері освіти та мистецтва, спорту, розваг та відпочинку“ [52].

Проаналізуємо стан діяльності бізнесу України за 2017, 2019 та 2021 роки. Показники діяльності бізнесу за розмірами наведено табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка показників діяльності підприємств України

Показники	Роки								
	2017	2019	2021	2017	2019	2021	2017	2019	2021
	Великі підприємства			Середні підприємства			Малі підприємства		
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	1561	1608	1649	2624	3090	3000	3956	4320	4288
Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	1561	1608	1649	2591	3050	2967	1562	1583	1675
Частка бізнесу, що отримали прибуток, %	72,8	78,0	85,0	76,1	77,6	78,9	72,3	73,3	72,5
Частка бізнесу, що отримали збиток, %	27,2	22,0	15,0	23,9	22,4	21,1	27,7	26,7	27,5

Джерело: [52]

Як видно з табл. 2.3, Кзп за розмірами бізнесу становить 1560, 9 тис. ос., 2 623, 8 тис. ос., 3 956, тис. ос. у 2017 році. У 2019 році Кзп за розміром підприємства становить відповідно 1608, 3 тис. ос., 3089,7 тис. ос. та 4319,7 тис ос. Та у 2021 році Кзп склало 1648,6 тис. ос., 2999,7 тис. ос. та 4287,7 тис. ос.[52]. Як можна побачити, тенденція щодо кількості зайнятих працівників

зростає, а це означає, що багато людей знайшли роботу на підприємствах України, рівень безробіття значно знизився. Також лідером серед Кзп є малий бізнес, його доля серед іншого бізнесу є досить значуща та величезна, що дає змогу країні розвиватися та стимулювати економіку і надалі.

Кнп за розмірами бізнесу становила відповідно 1 560, 8 тис. ос., 2591,3 тис. ос. та 1562,3 тис. ос. у 2017 році. У 2019 році чисельність найманих працівників за розміром підприємств становила відповідно 1 1608 ,3 тис . ос., 3050,2 тис. ос. та 1583,3 тис. ос. Та за 2021 Кнп склала 1648,6 тис. ос., 2966,5 тис. ос та 1674,5 тис. ос. Значну долю ринку Кнп займає середній бізнес, малий та великий не відрізняються кількістю найманих працівників.

Частка бізнесу за даними Держстату в Україні, що отримали прибуток у 2021 році, мала такий результат: великий бізнес – 85,0 %, середній – 78,9 %, малий– 72,5 %. Частка бізнесу, що отримали збиток у 2021 році, становила: великий– 15,0 %, середній– 22,4 %, малий– 27,5 % [52]. Тому, напрошується висновок, що в середньому кожний четвертий бізнес за розміром в Україні є збитковим.

Проаналізуємо господарську діяльність (ФОП) за даними Держстату (рис. 2.7)

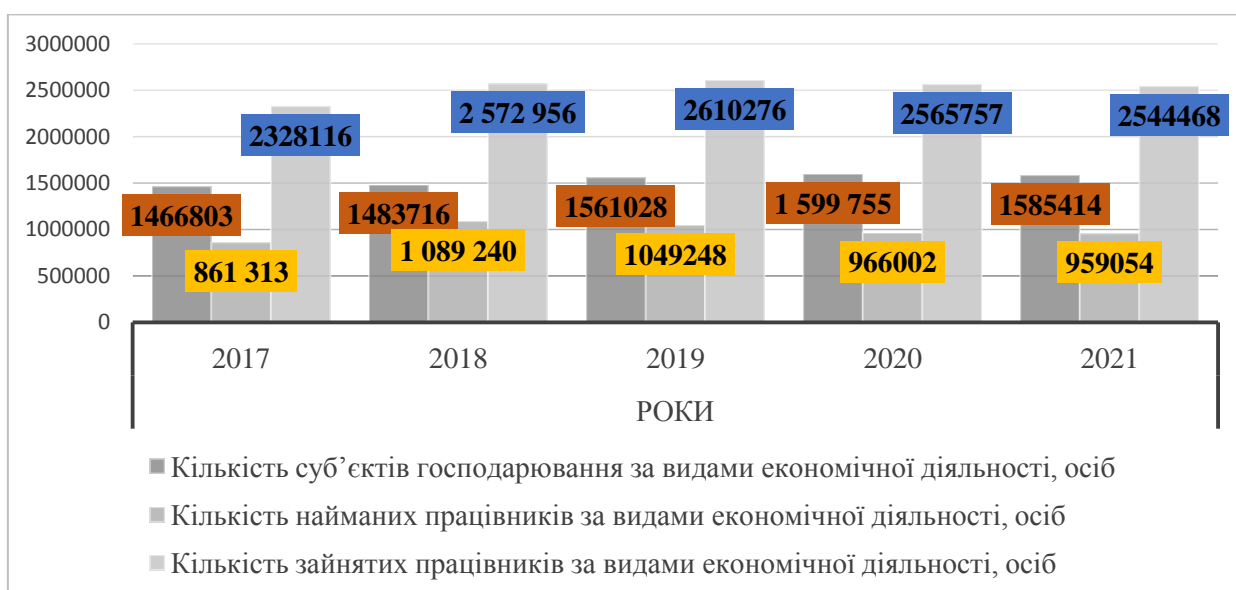


Рис. 2.7 – Діяльність ФОП

Джерело: [52]

„Як можна бачити з рис. 2.7, кількість ФОПів впродовж 2020–2021 рр. зменшилась. Якщо у 2020 році їх чисельність становила 1 599 755 осіб, то у 2021 році їх вже було 1 585 414 осіб. Це пояснюється тим, що відбулися кардинальні зміни в політиці держави, що призвело до зменшення ФОПів. Середовище ФОПів для національної економіки держави є незамінним роботодавцем, але, як правило про це забуває чи не враховує. Якщо у 2020 році Кнп, що працювали у ФОПах, становила 966 002 осіб, то у 2021 році їх чисельність зменшилась до 959 054 осіб. Кзп у 2020 році становила 2 565 757 осіб. У 2021 році кількість зайнятих працівників, що працювали у ФОПів, знизилась до 2 544 468 осіб “[52].

Щодо актуальних даних то на сьогоднішній час є інформація щодо кількості ФОПів. За даними Опендатаботу на 01.01.2022 кількість ФОПівців налічує 1 997 030 осіб з них 23 931 осіб відкрились та 23 210 осіб закрились[63]. З початком повномасштабного вторгнення та на дану годину, а саме на 01.11.2022 є такий результат. Загальна кількість підприємців складає 1 993 358 осіб з них порівну відкрилось то закрилось 24 471 осіб. У висновку маємо результат того, що війна вплинула на бізнес, це призвело до зменшення кількості підприємців на 3 672 осіб. У воєнний стан багато підприємств повинні були закритися через надскладну ситуацію в країні, але деякі ФОПи вирішили відновлювати свою діяльність, тому на мій погляд, показник у знижені майже 4 тис. ФОПів досить низький, враховуючи тенденцію останніх років, а це означає, що цей сектор постраждав, але зміг вистояти та надалі підтримує економіку і відновлює її.

Ведення малого підприємництва в сучасних ринкових умовах в Україні пов'язане з великою кількістю негативними факторами та проблемами з якими стикається кожен власник бізнесу. Тому є потреба їх виділити та поділи на групи.

1. Фактори, що пов'язані так чи інакше, з матеріальним становищем власників малого бізнесу на етапі створення підприємства , а саме:

- висока вартість оренди нерухомості;

- висока вартість купівлі-продажу нерухомості;
  - високі тарифи на комуналку;
  - потреба в модернізації виробництва.
2. „Фактори, з якими зустрічається мале підприємництво це залучення додаткових( кредитних) коштів. Основа перешкода в цьому питанні є завищена вартість кредитів для бізнесу. Як правило кредит собі може дозволити тільки високорентабельний бізнес, а для малого високі ставки які виставляють комерційні банки не підйомні. Це може стати загрозою для життєдіяльності бізнесу. Як відомо залучення додаткових коштів потрібно для погашення своїх зобов'язань. У випадку коли коштів не буду вистачає, а можливості для пошуку додаткових коштів немає, це призведе до банкрутства підприємства та закриття бізнесу в цілому“[64, с.16].
3. Фактори, пов'язані із попитом та пропозицією в наданні послуг. А саме:
- низька купівельна спроможність населення;
  - зміни у смаках та попиту споживачів;
  - висока конкуренція на ринковому середовищі;
  - продаж товарів та послуг за штучно заниженими цінами.

Пропозиція в цьому випадку повинна бути направлена на збереження гаманця споживача який намагається: економити на якості продуктів чи послуг, шукають акційні пропозиції або купують прострочений товар. Мале підприємництво в такому випадку безсильне. У кінцевому варіанті зростає рівень монополії, що унеможлиблює виживання бізнесу в цілому.

4. Фактори, що пов'язані із політичним та економічним становищем в Україні. Політика уряду інколи направлена на ускладнення ведення бізнесу в ринкових умовах, що призводить до незадоволення та мітингів ФОПів, як вже це було в роки пандемії Covid 19, що підприємствам заборонялося вести свою діяльність під час карантину, введення касових апаратів також вплинула на настрої ФОПівців. Некоректні напрямки уряду призводять до закриття бізнесу, а це в свою чергу знижує кількість робочих місць для працездатного населення, яке може залишитися за

ресою бідності, що також призводить до зменшення надходження коштів до бюджету та розвитку монополізації. Воєнний стан також вплинув на діяльність малого бізнесу: зменшення кількості ФОПів, закриття існуючого бізнесу, зменшення кількості працездатного населення—все це є терором з боку держави агресора.

„Вирішенням цих негативних факторів та проблем повинно бути основним в державній політиці України, бо як ми вже зрозуміли, малий бізнес є двигуном та ключем для розвитку та процвітання економіки держави. Саме ігнорування та введення некоректної політики з боку держави призводить до збільшення цих проблем. Тому в Україні є можливості та потенціал для подолання всіх труднощів з якими стикається не тільки малий бізнес, а й економіка в цілому. Але як показує закордонна практика, що де є можливості там будуть загрози, тому для вирішення цих питань український бізнес потребує постійних реформ та досліджень у цьому секторі“ [65, с.62].



## Висновки до розділу 2

1. Розвиток ІТ в Україні містить в собі позитивний характер. ІТ в Україні має переваги та лідирує серед провідних країн світу. Головним експортером послуг ІТ є США. Також кожен рік зростає кількість спеціалістів в цьому напрямку. Все більше абітурієнтів планує отримати собі диплом айтішніка. Актуальність професії та високий достаток має в собі первинний погляд при виборі спрямування, що знижує попит на інші спеціальності, які є не менш затребувані. В Україні цифровий консалтинг бері свій початок з 2019 року. Створення «Міністерства цифрової трансформації» стало щось унікальним та новим для нашої держави. Цілі які вона озвучила здавалися неможливим враховуючи минуле бюрократичне спрямування. Індустріальний прорив який реалізувала Мінцифра полягає в переведенні всіх публічних послуг для населення в онлайн та навчанні українців цифровим навичкам. Було створено портал– Дія в якому були перші онлайн документи якими можна було скористатися будь де. Україна стала першою країною у світі, у якій електронні документи мають таку ж юридичну силу, як їх фізичні аналоги. Послуги в Дії мають багатовекторний та охоплюють великий спектр питань. Основними проектами є: допомога та консультація бізнесу – як вітчизняному так і закордонному споживачу (Е-резидентство, Дія Бізнес; Дія Бізнес досить вагомо допомагає підприємцям в умовах війни, а також розвиває агросередовище); розвиток економіки через залучення віртуальних активів(Віртуальні активи); ЦНАПи які надають адмінпослуги різного спрямування по всій країні (Дія Центри); розвиток ІТ(Дія City).

2. Також був наданий аналіз економічних індикаторів діяльності державного органу «Міністерство цифрової трансформації України» за 2021 рік. Він показав, що структура балансу держоргану та динаміка за рік свідчить про несуттєві порушення правила «золотого балансу», яке передбачає переважання ліквідних активів над поточними зобов'язаннями та оборотних активів над необоротними (для забезпечення ліквідності і

гнучкості). За рівнем фінансової стійкості міністерство визнано фінансово стійкою та вона має високий рівень самофінансування. А ось за загальною ліквідністю стан справ держоргану кепський. Коефіцієнт менше за потрібний, а саме пасиви перевищують за активи, тому Мінцифра не зможе погасити свої зобов'язання, а тому воно є неліквідним. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має задовільний результат. У короткостроковій перспективі свої зобов'язання держорган зможе погасити. Останній чистий оборотний капітал, який необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства. За ним у національного надавача консалтингових послуг є від'ємне значення. А тому держорган є збитковим і потребує фінансової підтримки з боку держави задля подальшого розвитку та існування.

3. Розвиток економіки не стоїть на місці, ключову роль і в Україні, і у всьому світі відіграє малий бізнес. Саме завдяки йому економіка швидко пристосовується до зовнішніх та внутрішніх викликів, насичує ринок товарами та послугами, створює нові робочі місця для працездатного населення. Дані Держстату показали, що наразі ринкове середовище майже захопив малий бізнес 95,1% від усієї структури підприємництва. Зосереджений малий бізнес у містах мільйонниках. По галузям переважає оптова та роздрібна торгівля. Стан діяльності підприємств України впродовж 2017, 2019 та 2021 рр. показав, що багато працездатного населення знайшло роботу саме у малому бізнесі, але є негативний момент, який показав що кожне 4 підприємства в нашій країні є збитковим. Господарська діяльність ФОПів також має такі результати—зменшення кількості ФОПів з 2020 по 2021 рік. За 2022 рік є також зменшення, але враховуючи той факт що в країні йде війна то зменшення не є критичним, як за останні роки. Незважаючи на війну сектор ФОПів витримав, почав відроджуватись, та й надалі стимулює національну економіку держави. Але війна не єдина проблема з якої стикається мале підприємництво, є ряд факторів та загроз з якими може зіштовхнутися кожен бізнес. Для подолання цих проблем потрібна допомога від держави, адже вона повинна стимулювати розвиток та

процвітання сектору який найбільше впливає на економіку. В Україні є потенціал та майбутнє в малому бізнесі, який потребує постійного контролю та нагляду.

### РОЗДІЛ 3.

## ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1. Діяльність дорадчих служб в сфері консалтингу для малих аграрних виробників

„Агробізнес має свою нішу в економіці, а тому має попит на впровадження нової та передової інформації та знань в цьому секторі. Тому основною метою держави в агробізнесі стало надання допомоги у формуванні передового агровиробництва яке містить в собі сучасні технології та знання, що в свою чергу впливають на ефективність та результативність роботи цих підприємств. Впровадження таких знань містить в собі надання консультацій та рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку агросектору. В цьому випадку держава повинна стимулювати національних надавачів таких послуг, а саме—дорадчі служби“ [65 с. 34].

Для забезпечення економічної стабільності та незалежності розвиток агросфери є первинно орієнтовним задля забезпечення продовольче-сировинного оснащення країни. В Україні дорадництво зародилось разом з приходом нових знань та технологій. Популяризація дорадчих служб в нашій країні трохи зменшилось, але вони й надалі залишаються головним елементом впровадження первинної інформації та консультації для агровиробництва .

Далі мова піде про одну дорадчу службу, яка допомагає фермерам ще з початку нульових. Її напрямки безграничні та вклад у розвиток дорадництва досить великий. Назва у цієї організації «ДОГО СКС».

«Дніпропетровська консультаційна служба» працює у Дніпрі з 2004 року в рамках Канадсько-Української Програми FARM[66]. З квітня 2006 року відкриті районні відділення дорадчої служби у Васильківському, Петриківському та Софіївському районах області. Створенню служби

передувало проведення базового дослідження проблем та потреб сільськогосподарських товаровиробників та сільського населення, яке виявило, що реформування сільськогосподарського сектору України призвело до виникнення низки проблем, пов'язаних з відсутністю необхідного досвіду та знань для прибуткового ведення господарювання. Відтоді місією служби стала допомога сільськогосподарським товаровиробникам досягнути їх повний потенціал, з тим, щоб вони могли вести своє господарювання прибутково [67].

Діяльність служби націлена наданні допомоги для малих та середніх агробізнесів, с/г кооперативів та аграріїв шляхом надання консультацій, проведення семінарів та тренінгів, інформаційних компаній, створення та впровадження проектів, що стосуються розвитку аграрного бізнесу [68]. Партнери з якими співпрацює консультаційна служба є не тільки в нашій країні, але й закордоном, що надає можливість перейняти досвід інших країн та впровадити їх для допомоги національним споживачам послуг(рис 3.1).

## ПАРТНЕРИ



Рис 3.1 - Партнери з якими співпрацює ДОГО

Джерело:[68]

Служба працює у напрямках та надає такі послуги:

1. Розвиток сімейних ферм у молочній та зерновій галузі, технологічний супровід та залучення фінансування;
2. Створення та супровід розвитку сільськогосподарських кооперативів;
3. Дорадчі послуги, тренінги, семінари, видання інформаційних матеріалів, проведення показів, днів поля та інших заходів;
4. Адвокація інтересів виробників та їх об'єднань – Кооперативів та Об'єднання кооперативів – на національному та локальному рівні.

ДОГО має 2 проекти. Перший має назву — «Розвиток молочного бізнесу в Україні», а другий — «Розвиток зерносховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні». Проекти були направлені на вирішення продовольчих проблем в агробізнесі. Досвід та підтримка канадських спеціалістів сприяла взаємній співпраці в цих питаннях, що в

свою чергу дало позитивний результат який відобразився на національному виробнику послуг у агросфері.

На даний момент дорадчі служби створені по всій країні . Вони об'єднуються між собою з метою взаємодії та співпраці для надання кваліфікованої допомоги споживачам по всій Україні. А тому створення Навчально-координаційний центр дорадчих служб та Національна асоціація дорадчих організацій України є прикладом та зразком державної системи дорадництва в агросередовищі. Вагомість цих служб та досвід провідних країн призводить до потреби вивчення та дослідження цього явища у діяльності національного агровиробника.

„Із актуального у житті дорадництва в Україні є презентація навчальної платформи— еДорада. Платформа надає інформацію про фінансову допомогу агробізнесу. Також для аграріїв зробили додатковий онлайн курс «Фінансово-кредитні ресурси для аграрної галузі». На платформі є відкрита інформація про передові світові тенденції у сфері агропромисловості, також є змога скористатися послугами консультанта в цьому напрямку та отримати допомогу для залучення коштів задля розвитку власної справи“[ 69].

На презентації був зроблений акцент на важливості фіндорадництва який має ринок об'ємом у 30 мільярдів доларів. Щодо напрямів такої діяльності тут можна виділити наступне :

1. Створення агропроектів для потреб споживачів ;
2. Постійна допомога та підтримка клієнта у реальному часі та просторі;
3. Висококваліфікована оцінка клієнтів на предмет діяльності агробізнесу ;
4. спільна співпраця агро та малого підприємництва до перезавантаження економіки держави у наслідок війни;
5. Проведення курсів, конференцій та зустрічей для збільшення багажу знань та навичок громадян.

### **3.2. Системний підхід до визначення потреб малого бізнесу в послугах цифровізації**

Розвиток цифрових технологій має великий вклад у роботі малого бізнесу та відіграє важливу роль у створенні передової економіки, яка має всі шанси зрівнятися з європейським ринком або навіть стати взірцем для нього. З приходом величезних викликів для нашої країни економіка та малий бізнес повинен був перелаштуватись. Саме цифрові знання та допомагають в цих питаннях. Цифровізація не залишається виключним використанням технологій, вона характеризується зміною культури, інтегрованої в усі сфери роботи, та трансформацією в управлінні різними командами. Цифрові послуги у малому бізнесі[70]:

- введення оперативної та фінансової діяльності не виходячи з дому;
- оперативне реагування на проблеми в бізнесі;
- логістика та маркетинг переходять у Інтернет;
- консультації, дорадництво по будь-якій спеціалізації;
- створення бізнесу онлайн;
- електронний документообіг;
- автоматизація та роботизація виробництва
- мінімізації витрат на виробництві;
- децентралізація виробництва;
- отримання первинного зворотного зв'язку від покупця послуг чи товару;
- підвищення ефективності та продуктивності виробництва;
- скорочення часу та витрат на розробку продукції;
- покращення якості продукції ;
- робота в реальному часі та просторі
- первинний погляд на зміну кон'юнктури ринку;
- диверсифікація виробництва.



Все це та багато іншого можна робити з персонального комп'ютера чи телефона не виходячи з дому. Але для повного функціонування є певний ряд викликів з яким мале підприємництво може зіштовхнутися:

- прогресивна автоматизація та використання роботизації має на собі негативні наслідки, а саме порушення поділу праці, яке в свою чергу впливає на рівень безробіття.

- Недостатній рівень довіри до нових знань та технологій

- Низький рівень обізнаності в питаннях впровадження цифрових технологій збільшує цифрову «несумісність»

- Страх та переживання за власну безпеку при роботі у мережі Інтернет;

- Стирання соціальних норм ;

- Відсутність контролю над штучним інтелектом ;

- Занепад культурного та соціального розвитку;

- відсутність мережі Інтернет;

- відсутність електроенергії через війну;

- відсутність зворотного зв'язку між керівником та працівником;

- неможливість впровадження тих або інших інновацій на підприємство

- недостатній рівень фінансування, що унеможливорює залучення цифровізації.

### **3.3. Пропозиції щодо покращення послуг дорадчих служб для малого бізнесу**

Вирішення питань щодо покращення послуг та пропозицій дорадчих служб для малого бізнесу вкладається у створенні спеціальної платформи, де мале підприємництво та саме підприємці зможуть отримати та скористатися цифровими послугами. Таку платформу можна зробити на прикладі держпроектів «еДорада»[69]. Але відмінністю від цього проекту в нашому буде поглиблена спеціалізація на цифровізації та допомога в цьому питанні для малого підприємництва. Якщо у власника є вільні кошти чи є мета оцифрувати своє виробництво, то він зможе скористатися послугами цієї платформи. Для початку потрібно створити сайт або навіть додаток для смартфона, щоб споживач цієї продукції міг вільно та безперешкодно нею скористуватися в будь-який момент. Також для роботи потрібно буде залучити висококваліфікованих співробітників у сфері цифровізації, наприклад дорадників у цьому напрямку, які зможуть надати первинну консультацію та відповісти на всі питання стосовно впровадженні цифрових послуг у малий бізнес. З розвитком НТП, попит на такий продукт, на мою думку, буде величезний. Враховуючи той фактор, що зараз йде повномасштабна війна і весь робочий процес та насамперед, ведення бізнесу переходить в мережу Інтернет, то допомога у переведенні підприємництва в онлайн сферу буде нашою прерогативою.

Також слід відмітити, що багато ФОПів та бізнес в цілому, працює в звичайному режимі. Неможливість впровадження чи відсутність довіри до передових технологій викликають ряд загроз з якими малий бізнес може зіштовхнутися у найближчий час, а саме:

- можливість повного знищення підприємства через війни в Україні;
- загроза не встигнути передислокувати свої бізнес в онлайн середовище;

- загроза вчасно не відреагувати на зміну кон'юнктури ринку та ринкові відносини;
- розвиток конкуренції та втрата попиту серед споживачів;
- використання застарілого обладнання, яке загальмовує виробництво ;
- розвиток монополії який поглинає малий бізнес.

„Підтримка агробізнесу та малого підприємництва повинно бути основним у веденні політиці в державі. Зараз держава надає можливість отримати пільгові кредити за 5-7-9 формою, що продовжаться до 2023 року“[69]. Також у 2023 планується запустити Фонд гарантування кредитів для аграріїв. Багато таких ініціатив вже реалізується в нашому часі. Але в основному картина зовсім відрізняється від реальності, власники агропідприємств що відповідають критеріям банку, не можуть отримати його або не знають що з ним робити, через відсутність певних навичок та вмінь. Головне питання яке постає це коли аграрій має потребу в залученні фіндопомоги від держави, але через невисоку обізнаність в цьому питанні не може скористатися такою нагодою. На жаль, відмовитись від цих критеріїв не можливо, а тому вони потребують кваліфікації від споживачів таких послуг. На думку автора, саме дорадництво може стати ключем для вирішення таких ситуацій, що вплине на діяльність агросектору та допоможе йому отримати підтримку від держави.

Загрози з якими може зіштовхнутися власник бізнесу призведуть до втрати підприємства. Щоб не допустити цього, слід пам'ятати про важливість навчання в сфері цифрових послуг. Саме тому платформа, про яку йшла мова на початку розділу, надасть змогу отримати курси по навчанню по цифровізації. Надання консультацій та проведення курсів чи конференцій по темі цифрового навчання повинна стати рятувальним кругом для тих власників підприємства, які є на межі закриття. Така ініціатива знизить та зменшить ризики закриття ФОПів, що позитивно відобразиться на національній економіці. Також платформа зможе проводити тренінги не

тільки для бізнесу, а і для суспільства в цілому. Наша країна повинна бути обізнана в сфері цифрових послуг, бо як правило, старше покоління, ще не пристосувалось до розвитку технологій. Треба будувати цифрове та індустріальне суспільство, яке вплине на розвиток нашої країни та зможе відбудувати сильну та незалежну державу.

### Висновки до розділу 3

1. Агросередовище як і всі інші потребує постійної модернізації. Саме тому зростає попит на впровадження нових технологій та знань. В цьому питанні як раз допомагає с/г дорадництво. Агросектор досить потужний в нашій країні, саме він впливає на розвиток та стабільність нашої держави. Задля підтримки та стимулювання агросектору дорадники використовують всі доступні методи у своєму арсеналі. Прикладом такого дорадництва виступає «ДОГО СКС». Саме вона допомагає аграріям ще з 2006 року. Професіоналізм та досвід роботи в питаннях агросфери говорить про високу компетенцію цих працівників. Компанія працює в різних напрямках: як проведення консультацій та тренінгів так і створення різних проектів які направлені на отримання кінцевого результату, а саме —прибутку. Держава ж також намагається не стояти на місці та допомагає агробізнесу створюючи національні центри та об'єднання дорадників по всій Україні. Прикладом є створення платформи— eДорада. Мета якої—консультація та допомога власникам агробізнесу в організаційно-складових та фінансово-економічних питаннях.

2. Вклад у розвиток національної економіки від малого бізнесу досить вагомий. Тому кожне мале підприємство потребує зворотній зв'язок від держави задля спільної та подальшої співпраці у напрямку розвитку та процвітання економіки та загальної вигоди кожного підприємця в цілому. Саме для цього і потрібна цифровізація. Вона несе за собою багато нових інновацій та нововведень які так або інакше впливають не тільки на суспільство, а і на бізнес взагалі. Цифрові послуги в малому бізнесі досить об'ємні. Основними перевагами залишаються: швидкість, зручність, компактність, висока якість, ефективність та продуктивність виробництва. Але у кожних переваг є свої недоліки які породжує цифровий прорив: недовіра до технологій, відсутність безпеки, недостатня кваліфікованість, відсутність коштів для впровадження інновацій.

3. Задля впровадження нових знань та технологій пропонується створення спеціальної платформи на прикладі eДорада, але з поглибленням на малий бізнес. Платформа отримає сайт чи додаток, висококваліфікованих співробітників та необмежений доступ до інформації у сфері цифровізації для малого бізнесу. Актуальність та новизна полягатимуть у переведенні бізнесу в умовах війни в онлайн середовище без втрат та ризиків з боку власника. Без впровадження цифрових навичок та вмінь підприємство піддається ризикам які у довгостроковій перспективі зможуть привести до закриття або знищення власної справи. Держава в цьому випадку намагається допомагати аграріям та малому бізнесу. Але відсутність певних навичок та знань в питаннях оцифрування бізнесу унеможлиблює отримання такої допомоги від держави. Щоб такого не сталося, платформа про яку йшла мова буде навчати та консультувати не тільки бізнес, а і кожного громадянина України. Важливість навчання у сфері цифрових послуг для нашого населення та бізнесу призведе до індустріального розвитку країни в цілому. Яка в майбутньому вийде на міжнародний рівень та стане сильною та незалежною державою.

## ВИСНОВКИ

1. Малий бізнес це двигун економіки кожної країни світу. Найпоширеніший та провідний сектор економіки. Саме завдяки йому економіка може реалізовувати свій потенціал. Малий бізнес є найбільш гнучким та оборотним серед усіх інших. Взаємодоповнює та тісно співпрацює з великим бізнесом. Для України малий бізнес є головною галуззю у розвитку економіки. Підтримка малого бізнесу веде за собою збільшення національного бюджету країни. Консалтинг у бізнесі є край необхідний задля розширення, модернізації та підтримки життєдіяльності його. З появою нових технологій розвивається осучаснення бізнесу. Роботизація та кібернізація підприємства є вже чимось звичайним. Для цифровізації бізнесу консалтинг має бути професійним та клієнтоорієнтованим в цьому питанні, але він також вимагає певних знань від споживача цієї продукції. Розвиток нових технологій веде за собою багато загроз життю та здоров'ю людей по всьому світі. Але технології можуть не тільки загрожувати людям, а ще допомагати їм боротися з цими загрозами. Малий бізнес в цьому випадку не є виключенням. Саме завдяки цифровим послугам багато підприємств вдалося зберегти їх життєдіяльність. Варто не забувати про недоліки з якими так або інакше стикається бізнес при впровадженні нових технологій.

2. Україна в питаннях цифровізації має свою нішу, розвиває своє ІТ середовище та експортує свої послуги по всьому світі. Багато молодих українців бажають отримати освіту саме в ІТ сфері. Держава почала надавати українцям цифрові ще в 2019 році, створивши для цього окреме міністерство та платформу на якій всі охочі можуть отримати будь-яку консультацію чи допомогу по будь-якому питанню. Послуги на цій платформі мають необмежену кількість і напрямлення. Головними залишаються допомога бізнесу у воєнний та довоєнний час, розвиток віртуальних активів та ІТ середовища, створення ЦНАПів для населення, які працюють по всій Україні

цілодобово. Аналіз економічних індикаторів діяльності міністерства показав, несуттєві порушення правила «золотого балансу», але прорахувавши загальну ліквідність є висновок, що держорган є збитковим і потребує фінансової підтримки з боку держави. Малий бізнес є найпопулярнішою нішею в українській економіці. Саме він надає багато робочих місць для працездатного населення за даними Держстату. Господарська діяльність ФОПів за останні роки зменшилась, на це вплинула некоректна політика з боку держави та повномасштабна війна на території нашої країни. Але цього не достатньо щоб знищити той потенціал який є в Україні для розвитку малого підприємництва.

3. Агробізнес сьогодні дуже залежний від інформаційних послуг. В умовах війни навіть ще більше, ніж у мирний час. Це стосується не лише великого, але й малого бізнесу. Сьогодні цифровізація малого бізнесу є одним з інструментів адаптації та навіть виживання. Зареєструвати бізнес, сплатити податки, надати звітність, залучити допомогу міжнародних програм, дати про себе знати потенційним покупцям та партнерам, продати продукцію напряму своїм клієнтам – ці послуги доступні малим агровиробникам завдяки Міністерству цифрової трансформації та платформі Дія та Дія.Бізнес.

4. Дорадча служба ДОГО «СКС» працює з послугами цифровізації бізнесу не достатньо, хоча запит від клієнтів є. Саме для подолання цих недоліків автором пропонується створення навчальних програм з цифрової грамотності для бенефіціарів проектів дорадчої служби, а також створення єдиної електронної платформи для комунікацій між агровиробниками, які хочуть продати-купити товари і послуги напряму без посередників. Крім того, автор вважає за доцільне залучити до складу консультантів ДОГО «СКС» фахівця/фахівчиню, яка буде відповідати за допомогу клієнтам у реєстрації в Єдиному державному реєстрі агровиробників, подачі заявок на державну допомогу, тощо.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтватер, Е. (1993). Майбутнє ринку: есе про регулювання грошей і природи після краху «фактично існуючого соціалізму». Стор. 237–238
2. K. Hillstrom, and LC Hillstrom, eds. Енциклопедія малого бізнесу (Гейл, 2 томи, 2-е видання, 2002 р.)
3. Порта, Пір Л. «Ломбардське Просвітництво та класична політична економія». Європейський журнал історії економічної думки. 18.4 (2011): 521–550. Друк (с. 542–543).
4. Крістофер Рі та Ніколай Волланд, «Бізнес культури» (UBC Press, 2015), стор. 4-7.
5. Економіка підприємства: підручник/За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Вид. 2ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с
6. Фінанси підприємств: підручник/Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — 4те вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2002. — 571 с.
7. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. № 2063-Ш
8. Блекберн, Роберт (2008). Малий бізнес і підприємництво
9. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/maliy\\_biznes](https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/maliy_biznes)
10. Лонгенекер, Джастін Г.; Карлос В. Мур; Дж. Вільям Петті; Леслі Е. Паліч (2008). Управління малим бізнесом: створення та розвиток підприємницьких підприємств (14-е вид.). Cengage Learning . стор. 768
11. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль / Л.Д. Ревуцкий. — М.: Перспектива, 2002. — 240 с.
12. Лундстром, Андерс; Стівенсон, Лоїс А. (2005). Політика підприємництва: теорія і практика .

13. Дикань О. В. (2017). Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 57, 58–66.
14. Турчак В. В. (2013). Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. № 1, 39–44.
15. Сілічева Н. Є. (2015). Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. Економічні інновації. Випуск 59, 303–309.
16. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. - К.: Вища школа, 1995. - 267 с.
17. Мале підприємництво в Україні. Збірник нормативно-правових актів / За ред. О. В. Кужель, А. К. Кінаха, В. В. Костицького. - К.: Інститут законодавчих передбачень і правової експертизи, 1999. - 190 с
18. Pieter P. (1995). Економіка професійних знань: управління та інтеграція професійних послуг у бізнес-організаціях
19. Weiss, Alan (2011). Біблія консалтингу: все, що вам потрібно знати, щоб створити та розширити семизначну консультативну практику . Гобокен, штат Нью-Джерсі: Wiley
20. Вульф, SA (2020). «Успішний проектний консалтинг» . IEEE Engineering Management Review . 48 (2): 12–14.
21. Бухт, Румана; Heeks, Richard (3 серпня 2017). «Визначення, концептуалізація та вимірювання цифрової економіки» . Рочестер, Нью-Йорк.
22. Kenna, Christopher D. (1995). "Витоки сучасного управлінського консультування". Бізнес та економічна історія. Cambridge University Press. 24(1): 51–58.
23. Пріс, Кім Х. (2019). Управління проектами складних та вбудованих систем: забезпечення цілісності продукту та якості програм . Джон М. Куїглі. Бока Ратон.
24. Peitz, Martin; Waldfogel, Joel (6 серпня 2012). Оксфордський довідник з цифрової економіки . Oxford University Press.

- 25.Хорн, Джефф; Розенбанд, Леонард; Сміт, Мерріт (2010). Реконцептуалізація промислової революції . Cambridge MA, London: MIT Press.
- 26.Райсман, Джордж (1998). Капіталізм: повне розуміння природи та цінності економічного життя людини . Книги Jameson. стор. 127.
- 27.Самуельсон, Памела. «Інтелектуальна власність і цифрова економіка: чому необхідно переглянути правила боротьби з обходом». Ве
- 28.Tylecote, RF (1976). Історія металургії . Товариство металів.
- 29.Kelman, Herbert C. (1965). «Маніпуляція людською поведінкою: етична дилема для соціального вченого\*» . Журнал соціальних питань . 21 (2): 31–46.
- 30.Елліс, Майкл (17 липня 2014). «Еволюція Інтернету та його вплив на торгові площі»
- 31.Colombo, Armando W.; Карнускос, Стаматіс; Бангеманн, Томас (2014). «На шляху до наступного покоління промислових кіберфізичних систем» . Промислові хмарні кіберфізичні системи : 1–22.
- 32.Беккерт, Свен (2014). Імперія бавовни: глобальна історія . Vintage Books Division Penguin Random House. стор. 103.
- 33.Nazzard, Tracy Leigh (5 вересня 2019). «Цифрова трансформація роздрібної торгівлі та як залишитися в мережі»
- 34.Гайнер Ласі, Ганс-Георг Кемпер, Пітер Феттке, Томас Фельд, Міхаель Хоффманн: Індустрія 4.0. In: Business & Information Systems Engineering 4 (6), pp. 239–242 Кеті Швальбе. Управління проектами інформаційних технологій, четверте видання, 2005
- 35.Chereau, Philippe; Меші, П'єр-Ксав'є (2018). Стратегічний консалтинг: інструменти та методи успішної стратегічної місії
- 36.Ніколова, Наталія, ред. (2007), "Встановлені моделі взаємодії клієнт-консультант" , Відносини клієнт-консультант у фірмах професійного ділового обслуговування , Видання KWV, Вісбаден: Springer Fachmedien, стор. 94–148

37. Гаддефорс, Йохан; Андерсон, Алістер Р. (1 січня 2017 р.). «Entrepreneursheer і контекст: коли підприємництво більше, ніж підприємці». Міжнародний журнал підприємницької поведінки та досліджень. 23(2): 267–278.
38. Інтернет видання Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>
42. Буров В. Ю., Багиев Г. Л., Дондокова Е. Б. и др. Малое предпринимательство и цифровая экономика: перспективы и проблемы: монография / под. науч. ред. В. Ю. Булова, Г. Л. Багиева. Чита: ЗабГУ, 2018. 221 с
43. Жекало Г. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 26. Ч. 1. С. 56–60.
44. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь / Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020
45. Найбільша спільнота розробників України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/>
46. Найбільша IT-спільнота в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/>
47. Соціальне підприємство та центр зростання, який зосереджений на 23 країнах Центральної, Східної, Південно-Східної Європи та Південного Кавказу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://emerging-europe.com/>
48. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
49. Державна податкова служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/>

50. Дія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D1%8F\\_\(%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D1%8F_(%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81))
51. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
52. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
53. Онлайн сервіс держпослуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua/>
54. Проект Мінцифри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://thedigital.gov.ua/projects/virtual\\_assets](https://thedigital.gov.ua/projects/virtual_assets)
55. Проект Мінцифри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-resident.diia.gov.ua/>
56. Проект Мінцифри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://center.diia.gov.ua/>
57. Проект Мінцифри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://city.diia.gov.ua/>
58. Проект Мінцифри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/>
59. Ініціатива Дія.Бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/wartime>
60. Ініціатива Дія.Бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/agribusiness>
61. Студентська бібліотека Букліб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/28009/>
62. Онлайн розрахунок фінстану підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fin-admin.com/>
63. Опендатабот — сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/>

64. Крухмаль О. В., Криворучко Л. Б. (2010.) Джерела та проблеми фінансування малих підприємств в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. № 2. – (Серія “Фінанси і кредит”).
65. Корінець Р.Я. Сільськогосподарське дорадництво: запитання та відповіді/Інститут сільського розвитку.-Київ, 2003р
66. Проект для залучення нових клієнтів в бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dnepr.catalogy.com.ua/>
67. Нова система міжнародної безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.content.net.ua/registration/content/ua573/secs/s3132/aboutdaes.htm>
68. Сільськогосподарська консультаційна служба [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsk.org.ua/>
69. Урядовий портал Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/edorada-nova-elektronna-navchalna-platforma-dlya-sg-doradnikiv>
70. Офіційний вебпортал парламенту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0117697-04#Text>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність «Міністерства цифрової трансформації України», 2020

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, грн	На кінець звітного періоду, грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, грн	На кінець звітного періоду, грн
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ Основні засоби:	1000	32 883 006.00	32 268 348.00	I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ Внесений капітал	1400	117 015 020.00	111 685 625.00
первісна вартість	1001	41 286 063.00	44 553 225.00	Капітал у дооцінках	1410	0.00	0.00
знос	1002	8 403 057.00	12 284 877.00	Фінансовий результат	1420	-17 143 591.00	-29 895 191.00
Інвестиційна нерухомість:	1010	0.00	0.00	Капітал у підприємствах	1430	0.00	25 580 000.00
первісна вартість	1011	0.00	0.00	Резерви	1440	0.00	0.00
знос	1012	0.00	0.00	Цільове фінансування	1450	0.00	1 021 250.00
Нематеріальні активи:	1020	66 988 423.00	49 500 211.00	Усього за розділом I	1495	99 871 429.00	108 391 684.00
первісна вартість	1021	75 728 957.00	67 132 400.00	II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ Довгострокові зобов'язання: за цінними паперами	1500	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	8 740 534.00	17 632 189.00	за кредитами	1510	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1030	0.00	1 021 250.00	інші довгострокові зобов'язання	1520	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи:	1040	0.00	0.00	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	0.00	0.00
первісна вартість	1041	0.00	0.00	Поточні зобов'язання: за платежами до бюджету	1540	0.00	10 678.00



накопичена амортизація	1042	0.00	0.00	за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	0.00	0.00
Запаси	1050	0.00	0.00	за кредитами	1550	0.00	0.00
Виробництво	1060	0.00	0.00	за одержаними авансами	1555	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1090	0.00	0.00	за розрахунками з оплати праці	1560	12 629.00	205 967.00
Усього за розділом I	1095	99 871 429.00	82 789 809.00	за розрахунками із соціального страхування	1565	0.00	0.00
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	0.00	0.00	за внутрішніми розрахунками	1570	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	1110	0.00	25 580 000.00	інші поточні зобов'язання, з них:	1575	25 259.00	93 398.00
цінні папери, крім акцій	1111	0.00	0.00	за цінними паперами	1576	0.00	0.00
акції та інші форми участі в капіталі	1112	0.00	25 580 000.00	Усього за розділом II	1595	37 888.00	310 043.00
Поточна дебіторська заборгованість : за розрахунками з бюджетом	1120	0.00	0.00	III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	0.00	0.00
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00	IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	0.00	0.00
за наданими кредитами	1130	0.00	0.00	БАЛАНС	1800	99 909 317.00	108 701 727.00
за виданими авансами	1135	0.00	0.00	I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОХОДИ: Доходи від обмінних операцій: Бюджетні асигнування	2010	167 576 900.00	37 592 033.00

за розрахунками із соціального страхування	1140	12 629.00	216 645.00	Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	0.00	0.00
за внутрішніми розрахунками	1145	0.00	0.00	Доходи від продажу активів	2030	0.00	0.00
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	0.00	5 000.00	Фінансові доходи	2040	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1155	0.00	0.00	Інші доходи від обмінних операцій	2050	0.00	0.00
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у: національній валюті, у тому числі в:	1160	25 259.00	110 273.00	Усього доходів від обмінних операцій	2080	167 576 900.00	37 592 033.00
касі	1161	0.00	16 875.00	Доходи від необмінних операцій: Податкові надходження	2090	0.00	0.00
казначействі	1162	25 259.00	93 398.00	Неподаткові надходження	2100	0.00	0.00
установах банків	1163	0.00	0.00	Трансферти	2110	0.00	0.00
дорозі	1164	0.00	0.00	Надходження до державних цільових фондів	2120	0.00	0.00
іноземній валюті	1165	0.00	0.00	Інші доходи від необмінних операцій	2130	112 112.00	13 046 826.00
Кошти бюджетів та інших клієнтів на: єдиному казначейському у рахунку	1170	0.00	0.00	Усього доходів від необмінних операцій	2170	112 112.00	13 046 826.00

рахунках в установах банків, у тому числі в:	1175	0.00	0.00	Усього доходів	2200	167 689 012.00	50 638 859.00
національній валюті	1176	0.00	0.00	ВИТРАТИ: Витрати за обмінними операціями: Витрати на виконання бюджетних програм	2210	181 940 665.00	35 085 492.00
іноземній валюті	1177	0.00	0.00	Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	0.00	0.00
Інші фінансові активи	1180	0.00	0.00	Витрати з продажу активів	2230	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	37 888.00	25 911 918.00	Фінансові витрати	2240	0.00	0.00
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	0.00	0.00	Інші витрати за обмінними операціями	2250	20 201 898.00	987.00
БАЛАНС	1300	99 909 317.00	108 701 727.00	Усього витрат за обмінними операціями	2290	202 142 563.00	35 086 479.00
				Витрати за необмінними операціями: Трансферти	2300	0.00	0.00
				Інші витрати за необмінними операціями	2310	0.00	0.00
				Усього витрат за необмінними операціями	2340	0.00	0.00
				Усього витрат	2380	202 142 563.00	35 086 479.00
				Профіцит/дефіц ит	2390	-34 453 551.00	15 552 380.00