

УЧАСНІ ІНТЕРНЕТ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ: ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

MODERN INTERNET BUSINESS TECHNOLOGIES: ECONOMIC FEASIBILITY AND ADAPTATION STRATEGIES UNDER MARTIAL LAW

В умовах затяжного воєнного конфлікту українське мале та середнє підприємництво (МСП) зіткнулося з безпрецедентними викликами, які докорінно змінили парадигму цифровізації. Актуальність роботи зумовлена необхідністю переосмислення підходів до е-commerce в умовах, коли більшість підприємств функціонують в режимі обмежень через безпекові фактори, мобілізацію персоналу та енергетичний терор. Дослідження базується на емпіричних даних 2024–2025 років, звітах провідних аналітичних агенцій (Promodo, Netpeak, LocalIQ), результатах опитувань Європейської Бізнес Асоціації та НБУ. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу сукупної вартості володіння (ТСО) ключовими каналами продажів: маркетплейсами (Prom.ua, Rozetka) та власними інтернет-магазинами. Авторами запропоновано детальний розрахунок окупності інфраструктури енергонезалежності. На основі аналізу виділено три стратегії адаптації, які дозволяють МСП забезпечити стійкість до існуючих викликів.

Ключові слова: цифрова економіка, МСП, електронна комерція, маркетплейси, CRM-системи, енергонезалежність, антикрихіткість.

In the context of a prolonged full-scale war, Ukrainian small and medium-sized enterprises (SMEs) face unprecedented challenges that have fundamentally shifted the digitalization paradigm. While in the pre-war period and during the COVID-19 pandemic, the adoption of internet technologies was viewed through the lens of competitive advantage and efficiency enhancement, by 2024–2025 it has transformed into a strictly non-alternative mechanism for business survival. This article presents a comprehensive analysis of the economic expediency of utilizing modern digital tools under martial law, deconstructing popular myths about the "easy transition to online" and offering pragmatic adaptation strategies. The purpose of this article is to identify the characteristics of the digital transformation of SMEs in Ukraine and the change in its role from an important factor in development to a means of ensuring survival, as well as to formulate strategies for the digital adaptation of SMEs in conditions of martial law. The main objectives are: 1) To outline the specific features of SME activity in Ukraine in the field of online sales. 2) To assess the real costs of SMEs for key digital tools: work with marketplaces, CRM systems, accounting software and energy independence infrastructure etc. The research relies on empirical data from 2024–2025, reports from leading analytical agencies (Promodo, Netpeak, LocalIQ), and survey results from the European Business Association (EBA) and the National Bank of Ukraine. The study's relevance is driven by the need to rethink e-commerce approaches given that 90% of enterprises operate under restrictions due to security factors, personnel mobilization, and energy infrastructure destruction. A significant portion of the research addresses business process automation. The authors critique linear ROI models for CRM implementation, arguing that in wartime, the primary value lies not in time savings but in minimizing organizational entropy and preserving customer data amidst critical staff turnover. Based on the analysis, three adaptation strategies are identified, enabling SMEs to achieve resilience through entrepreneurial bricolage mechanisms.

Key words: digital economy, SMEs, e-commerce, marketplaces, CRM systems, energy independence, antifragility.

УДК 004.738.5:339.138:658.114.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-22>

Богуславський О.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Ветох Д.І.²

магістр,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Boguslavskyy Oleksandr

Taras Shevchenko
National University of Kyiv

Vetokh Danylo

Taras Shevchenko
National University of Kyiv

Постановка проблеми. В середині 2020-х років українське мале та середнє підприємництво (МСП) опинилося в унікальній історичній та економічній ситуації, яка не має прямих аналогів у світовій практиці. Якщо до 2022 року цифровізація розглядалась як інструмент конкурентної переваги та підвищення маржинальності, то станом на 2024–2025 рр. вона трансформувалася в безальтернативну умову фізичного збереження бізнесу. Повномасштабна війна, що триває, спричинила тектонічні зсуви в структурі національної економіки, де МСП, забезпечуючи лівову частку робочих місць та доданої вартості, змушене функціонувати в режимі перманентної кризи [1].

Іншими словами, в Україні у сфері МСП відбувається зміна парадигми ведення бізнесу від «цифрового розвитку» до «цифрового виживання».

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю критичного переосмислення підходів до впровадження інтернет-технологій. Традиційні моделі «успішного успіху», що тиражуються в бізнес-літературі мирного часу, виявляються неспроможними в умовах, коли переважна більшість підприємств стикаються з обмеженням діяльності через безпекові фактори, мобілізацію персоналу та руйнацію енергетичної інфраструктури [2]. За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), індекс настроїв малого бізнесу у 2024 р. впав до

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9168-3844>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2601-3167>

2.3 бала з 5 можливих., що свідчить про глибоку стурбованість підприємців майбутнім, попри те, що 53% з них все ще прогнозують певне зростання у 2025 р. [3].

Ця дихотомія – песимізм щодо макроумов та обережний оптимізм щодо власної справи – формує феномен «антикрихкості» українського бізнесу. Однак, на відміну від теоретичних конструкцій Н. Талеба [4]. українська антикрихкість досягається занадто високою ціною: через виснаження людського капіталу, роботу з нульовою рентабельністю заради збереження команди та вимушену технологічну міграцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням цифрової трансформації бізнесу присвятили свої праці багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Т. Касумов [5], Б. Бурка, М. Шкода [6], І. Радченко [7], Е. Камишникова, Г. Мутерко [8], М. Солос [9], К. Тимошенко [10] тощо. Ними було розкрито основні напрямки диджиталізації великих компаній на шляху до цифрової трансформації бізнесу, та основні заходи, які були здійснені. Зокрема в роботах Т. Касумова [5, с. 68–72], Бурка Б.О., Шкода М.С. [6, с. 11–14], розглянуто питання цифрової трансформації в умовах зовнішніх тисків та нестабільності. Міжнародний і український досвід торговельної діяльності вивчив у своїй статті І. Радченко [7, с. 116–119]. Питання планування цифрової трансформації та основні її моделі розкрили в своїх роботах Е. Камишникова, Г. Мутерко [8, с. 86–89], М. Солос, [9, с. 104–107], К. Тимошенко [10 с. 313–315] тощо.

В той же час аспекти та особливості цифрової трансформації МСП в Україні в умовах воєнного стану в останні роки залишаються недостатньо дослідженими, особливо в практичній площині, всебічному дослідженню цього процесу присвячена дана стаття.

Постановка завдання. Мета статті – визначення особливостей цифрової трансформації МСП в Україні та зміна її ролі від важливого фактору розвитку до засобу забезпечення виживання, а також формулювання стратегій цифрової адаптації МСП в умовах воєнного стану

Основними цілями (завданнями дослідження) є: Окреслити специфічні особливості діяльності МСП в Україні за останні роки (2024–2025) в сфері онлайн-продажів. Оцінити реальні витрати МСП на ключові цифрові інструменти: роботи з маркетплейсами, CRM-систем, облікового ПЗ та інфраструктури енергонезалежності, а також виявлення операційних ризиків, прихованих витрат (TCO – Total Cost of Ownership) та фактору опору персоналу до різких змін. Це дасть змогу спростувати поширене ідеалістичне уявлення про «дешевий або навіть безкоштовний» перехід до цифровізації бізнесу в МСП та розглянути цей процес об'єктивно з різних сторін,

а також запропонувати стратегії цифрової адаптації МСП в існуючих умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок електронної комерції України характеризується наступними специфічними особливостями та демонструє парадоксальною динамікою. Згідно зі звітами аналітичних агенцій Promodo та Netpeak, загальний обсяг онлайн-продажів у 2024 році зріс на 25% у гривневому еквіваленті, досягнувши позначки у 239 мільярдів гривень.⁵ Проте, це зростання є здебільшого інфляційним. Детальний аналіз показує, що кількість транзакцій у багатьох нішах (зокрема, одяг та взуття, дитячі товари) стагнує або знижується, тоді як драйвером зростання виступає середній чек, який збільшився на 26% у гривні та на 20% у доларовому еквіваленті [11].

Це створює поверхову ілюзію процвітання. Водночас для МСП це може означати потрапляння у «операційно-цифрові ножиці цін» – коли торговельні обороти зростають, але їх маржинальність стрімко падає через випереджаюче зростання витрат на логістику (наприклад, тарифів «Нової Пошти», Meest та ін. перевізників), маркетинг (зростання CPC), збільшення комісій інтернет-платформ та постійного зростання рівня оподаткування і ускладнення адміністрування бізнесу.

В процесі здійснення вибору МСП між автономністю власного бренду та роботою на умовах маркетплейсів, підприємці мають проаналізувати реальні витрати (наприклад Prom.ua та Rozetka) та плюси і мінуси кожного з варіантів.

Вибір між запуском на маркетплейсі та створенням власного інтернет-магазину часто подається як вибір між «швидким стартом» та «довгою грою». Однак у 2025 році ця дилема набула нових економічних обрисів.

Так, платформа Prom.ua продовжує політику пакетних пропозицій, які де-факто є вхідним квитком на ринок. Станом на початок 2025 року, вартість пакету «Prom сайт 50 000 (2025) new», що дозволяє розмістити до 50 тисяч товарних позицій, за спецпропозицією становить 35 500 грн на рік (повна ціна без знижки декларується на рівні 50 500 грн) [12]. Для мікробізнесу це значна сума (CAPEX), яку необхідно сплатити авансом, без гарантії продажів. Окрім абонплати, продавець стикається з необхідністю інвестувати у внутрішню рекламу ProSale, без якої видимість товарів у каталозі є мінімальною. Реальна вартість залучення клієнта (CAC) на Prom.ua, таким чином, складається з: відношення суми витрат на підписку та рекламний бюджет до кількості отриманих замовлень

Додатковим ризиком є жорстка політика фінансового моніторингу платформи. У 2024–2025 роках почастишали випадки блокування облікових записів (кабінетів продавця) через заборгованість на балансі навіть у декілька гривень, що призводить

до повної зупинки бізнес-процесів до моменту погашення боргу та комунікації зі службою контролю якості [13].

Співпраця з Rozetka будується за іншою моделлю: низький поріг входу (щомісячна абонплата 120 грн, яка знімається лише за умови активності), але високі комісійні ставки (Marketplace fee) – від 5% до 20% залежно від категорії товару [14]. Однак варто звернути увагу на приховані операційні аспекти. Аналіз відгуків продавців і експертних статей 2024–2025 рр. виявляє критичні проблеми:

1. Продавці масово скаржаться на замовлення, зроблені з фейкових акаунтів, які не захищаються з точок видачі. У такій ситуації продавець зобов'язаний покрити витрати на логістику в обидва боки. Для товарів з низькою маржею 2–3 таких повернення можуть з'їсти прибуток від 10 успішних продажів [15].

2. Rozetka проводить жорстку політику модерації та стандартизації контенту, що виражається у високих вимогах до унікальності контенту та суворої відповідності карток товарів стандартам. Помилка в описі бренду або дублювання позицій може призвести до блокування магазину на невизначений термін, що для МСП рівнозначне втраті каналу збуту [16].

3. Платформа офіційно забороняє роботу за моделлю дропшипінгу (яка в сучасності є особливо привабливою для МСП України через різноманітні воєнні ризики), вимагаючи наявності власного або орендованого складу, що відсікає значну частину початківців-підприємців [17].

Варіант створення власного інтернет-магазину може породжувати ілюзію незалежності, водночас супроводжується явними і неявними витратами, а також необхідністю мати середні або розвинуті компетенції роботи в IT-сфері (Табл. 1).

Розробка власного сайту на CMS (OpenCart, WordPress) або конструкторах (Shopify, Хорошов)

вимагає початкових інвестицій від 15 000 до 60 000 грн. [2]. Самостійне навчання у цій сфері може тривати від декількох тижнів до декількох років, в залежності від початкових знань, навичок, здібностей і самоорганізації підприємця та рівня очікуваного результату, а час – це один з головних ресурсів у бізнесі. Проте основна проблема 2025 року – це не розробка, а трафік. Вартість кліка (CPC) в Google Ads у 2024–2025 роках зросла в середньому на 13%, а в конкурентних нішах (краса, догляд, електроніка) – на 60% і більше [18].

Це зумовлено виходом на український ринок міжнародних торгових гігантів (зокрема Temu), які агресивно викупувають аукціон, таким чином підвищуючи ставки – ціну одного кліка. В результаті, для малого бізнесу unit-економіка першої покупки часто стає від'ємною, а прибуток генерується лише на повторних продажах (LTV).

Окремим сегментом електронної комерції є спеціалізовані B2B-платформи, серед яких варто виділити майданчик Allbiz. На відміну від Prom.ua, який еволюціонував у бік роздрібного B2C-маркетплейсу, Allbiz зберігає фокус на промислових товарах, сировині і гуртовій торгівлі. Для виробничих підприємств та імпортерів ця платформа залишається важливим каналом комунікації, оскільки дозволяє виходити на ринки країн ближнього зарубіжжя та Європи. З початком повномасштабного вторгнення Allbiz для багатьох своїх клієнтів став надавати базові послуги без абонплати. Використання таких ресурсів дозволяє диверсифікувати ризики, зменшуючи залежність від внутрішнього роздрібного споживача, платоспроможність якого в умовах війни є нестабільною.

Також варто зазначити про напрямок, що набув значної популярності серед мікробізнесу в умовах обмежених бюджетів. Це використання можливостей Social Commerce, зокрема платформ Instagram, Facebook тощо. На відміну від класичних маркетплейсів, створення магазину

Таблиця 1

Порівняльний аналіз реальної економіки каналів продажів (станом на I квартал 2025 р.)

Варіанти роботи	Критерій порівняння	Prom.ua (Пакет «Актив»)	Rozetka Marketplace	Власний сайт (WooCommerce/ OpenCart)
Вхідний бар'єр (CAPEX)	~9 600 – 35 500 грн/рік (аванс) [12]	120 грн/міс + депозит на баланс [14]	20 000 – 60 000 грн (розробка + налаштування)	
Змінні витрати (OPEX)	Бюджет на ProSale (від 10% обороту)	Комісія 5-20% + Логістика повернень	Google Ads (CPC \$0.20-\$1.50) + SEO + Хостинг [18]	
Ризики блокування	Середні (заборгованість) [13]	Високі (помилки контенту, рейтинг) [16]	Низькі (повний контроль, окрім бану в Google)	
Ключова проблема	Залежність від внутрішнього ранжування	Замовлення з фейкових акаунтів, витрати на повернення товару	Надвисока вартість залучення трафіку	

Джерело: складено авторами на основі: [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18]

в Instagram (Instagram Shopping) не потребує фіксованих капіталовкладень (CAPEX) та багатьох інших, звичайних для інших платформ, витрат. Ця платформа пропонує підприємцям інструментарій для візуальної презентації товарів та прямої комунікації з аудиторією. Для малого бізнесу це можливість тестування ніші з нульовою вартістю входу, де основні витрати трансформуються з оплати за платформу в інвестиції у створення контенту та таргетовану рекламу. Особливо перспективно використовувати цю можливість мікробізнесу для виходу за кордон. Є також багато міжнародних платформ для фрілансерів, що можуть успішно використовуватись МСП, наприклад у сфері послуг.

Ще одним важливим напрямом диджиталізації бізнесу є впровадження та застосування CRM-систем. Водночас в економічному обґрунтуванні CRM-систем у існуючих умовах господарювання є декілька важливих аспектів, які не враховуються у найпростіших формулах.

У студентських роботах та маркетингових буклетах ROI від впровадження CRM часто розраховується за лінійною формулою економії часу: «Менеджер економить 5 хвилин на замовленні → при 50 замовленнях це 4 години → економія 0.5 ставки». Реальність 2025 року значно складніша.

Реальна цінність CRM для українського МСП полягає не стільки в економії часу, скільки в мінімізації ентропії в умовах плінності кадрів. Через мобілізацію та міграцію бізнес часто втрачає досвідчених менеджерів. Якщо база велася в Excel або блокноті, відхід співробітника означає втрату його клієнтського портфеля. CRM (KeyCRM, SalesDrive) перетворює клієнтську базу на актив компанії, незалежний від конкретного виконавця.

Аналіз ринку CRM-систем України у 2024–2025 роках демонструє остаточне витіснення російського софту (Bitrix24, AmoCRM). Лідерами стали:

- KeyCRM: Позиціонується як ідеальне рішення для товарного бізнесу та соцмереж («CRM у кишені»). Модель монетизації: \$19 базовий тариф + \$9 за кожні 200 замовлень понад ліміт. Це дозволяє масштабувати витрати лінійно до доходів [19].

- SalesDrive: Орієнтована на класичні інтернет-магазини зі складами. Пропонує глибоку інтеграцію з IP-телефонією та спеціальні тарифи на доставку Meest (знижка до 20–30% на відправленнях), що може повністю перекрити вартість самої системи [20].

- KeepinCRM: Орієнтована на малий бізнес та сектор послуг, пропонує гнучку тарифікацію та акцент на простоті інтерфейсу.

Натомість приблизно у 70% випадках (за різними даними) впровадження CRM «буксують» не

через економічні витрати, а через проблему з персоналом внаслідок опору організаційним змінам.

Попри очевидні переваги, реальний досвід інтеграторів (CRM Solutions, CRM EXPERTS) свідчить, що більшість проєктів стикаються з шаленим опором персоналу. Це не просто «лїнь», а системна реакція на зміну умов праці. Дослідження кейсів [21] дозволяє виділити три рівні виникнення викликів:

1. Психологічне сприйняття системи як інструменту тотального контролю: Співробітники сприймають CRM як інструмент карального нагляду. Прозорість дзвінків та переписок позбавляє їх можливості приховувати неефективність. Це призводить до пасивного опору: «забув внести», «не встиг», «система висне».

2. Технічний («Клік-фактор»): Якщо інтерфейс системи незручний або перевантажений зайвими полями, час на обробку замовлення не зменшується, а зростає. Менеджер, який раніше просто писав адресу в Viber, тепер змушений заповнювати 15 полів картки. Без налаштування автозаповнення (наприклад, інтеграції з Новою Поштою) CRM стає тягарем [22].

3. Когнітивний: Старшому поколінню співробітників важко адаптуватися до нових інтерфейсів. Без належного навчання (Onboarding) вони відчувають свою некомпетентність і агресивно відкидають нововведення [21].

Тому перед початком активного впровадження CRM (або їх суттєвої зміни та удосконалення) доцільно використовувати «стратегію подолання» – коли впровадження нового починається з переконання, демонстрації й детального пояснення працівникам позитивних результатів від змін та донесення їм ідей про економію часу і зусиль, а не з жорсткого наказу директора. Підвищить ймовірність успіху й матеріальне стимулювання працівників, що правильно освоюють нові процес, де KPI мають бути прив'язані до коректності ведення CRM, а не лише до обсягів продажів.

Наступним фактором, що призвів до подорожчання цифровізації бізнесу МСП в Україні є трансформація ринку облікових систем: відмова від застарілого ПЗ та пов'язані з цим витрати.

У 2024–2025 роках питання відмови від 1С (та її похідних BAS російського походження) перейшло з площини патріотизму в площину операційної безпеки, оскільки ризики використання такого ПЗ стали критичними: відсутність оновлень безпеки, неможливість легальної купівлі ліцензій, юридичні та етичні ризики [23].

Альтернативою старому ПЗ виступає лінійка продуктів BAS (Business Automation Software), яка позиціонується як європейська адаптація платформи, розроблена спільно з українськими фахівцями. Вартість ліцензії «BAS Малий бізнес» становить близько 15 600 грн, а оренда в хмарі – близько

1000–1200 грн/міс за користувача [23]. Однак міграція – це не просто перевстановлення програми. Це складнощі перехідного періоду в облікових процесах для бухгалтерії.

- Data Cleaning: Спроба перенести всю історію за 10 років призводить до колапсу нової бази. Рекомендується переносити тільки залишки та довідники, залишаючи стару базу як архів [24].

- Паралельний облік: Протягом 1–2 місяців бухгалтери змушені вести подвійну роботу, дублюючи операції, щоб виявити розбіжності. Це створює колосальне навантаження і часто призводить до звільнень персоналу, не готового до стресу.

- Функціональні розриви: Типові конфігурації BAS часто не покривають специфічних потреб бізнесу, що вимагає дорогого доопрацювання (від \$50/год роботи програміста).

Для мікробізнесу (ФОП) розумнішою альтернативою є перехід на SaaS-рішення (Dilovod, Вчасно, SmartFin), які закривають 90% потреб у первинній документації та звітності за ціною 300–600 грн/міс, не вимагаючи власних серверів [23].

У контексті бухгалтерського обліку та звітності для ФОП вагомим альтернативним дорогим програмним комплексом виступають онлайн-сервіси, такі як iFin. Платформа надає можливості для формування та подання звітності з мінімальними витратами, а в окремих пакетах – безкоштовно для базових потреб. Це особливо актуально для підприємців, що прагнуть мінімізувати адміністративні витрати та відмовитися від складного ПЗ, яке потребує адміністрування та власних серверних потужностей.

Принципово важливим фактором для виживання і розвитку МСП (в т. ч. для використання ІТ технологій) є інфраструктурна стійкість бізнесу, яка в українських реаліях характеризується прагненням забезпечити постійну наявність електроенергії та зв'язку, а також пошуком оптимального вибору ціна – якість щодо цих складових. Енергетичний терор та блекаути 2024 року, коли бізнес сумарно провів без світла майже 2000 годин, змусили підприємців стати експертами з енергетики [25]. Стабільність інтернет-каналу стала такою ж важливою складовою сервісу, як і якість товару.

Економіка енергонезалежності МСП базується на «мінімальному пакету виживання» для офісу на 3–5 менеджерів, що у 2025 році включає:

1. Зарядна станція (типу EcoFlow Delta 2): Вартість коливається в межах 39 000 – 46 000 грн. [26]. Ключовою перевагою таких станцій є режим EPS, що дозволяє використовувати її як безперебійник (UPS) для серверів та роутерів, перемикаючись за 30 мс.

2. Супутниковий інтернет Starlink: Обладнання (Gen 3 / Mini): 17 000 – 25 000 грн. [27]. Абонплата: \$75 (Residential) або \$95 (Roam) на місяць. Нюанси: Starlink вимагає відкритого неба («чистий

горизонт»), що робить його використання в офісних центрах або на перших поверхах проблематичним без виносу антени на дах (додаткові витрати на монтаж та ризики вандалізму).

3. Оптоволокло (GPON): Найдешевший варіант (підключення 1000–3000 грн), який працює без світла, за умови живлення роутера [2].

До цього додається ще й логістичний аспект: У 2024–2025 роках бізнес зіткнувся з проблемами на митниці при замовленні партій акумуляторів та Starlink, що змусило багатьох купувати обладнання у перекупників з націнкою 30–50% заради оперативності [28].

Враховуючи вищезазначене, можна навести наступний приклад розрахунку ROI для енергообладнання: якщо інтернет-магазин із денним оборотом 20 000 грн (маржа 20% = 4000 грн) простоє через відсутність зв'язку 2 дні на тиждень, місячні втрати маржі становлять ~32 000 грн. Тобто, комплект EcoFlow + Starlink окупається за 2–3 місяці активних відключень.

Отже, аналіз ситуації 2024–2025 років дозволяє сформулювати декілька стратегій адаптації МСП в Україні до існуючих викликів:

1. Стратегія «Мультиканальний Партизан». Найбільш життєздатна для мікробізнесу. Передбачає використання маркетплейсів (Prom, Rozetka) як генераторів трафіку, але з агресивним переведенням клієнтів у власні канали (Telegram-бот, Instagram) для повторних продажів. Це дозволяє знизити залежність від комісій та блокувань.

2. Стратегія «Технологічний Оптимізатор». Фокус на автоматизації рутини через CRM та ШІ. Використання KeyCRM/SalesDrive для автоматичного створення ТТН, розсилки SMS та контролю залишків. Це дозволяє скоротити штат (ФОП) та мінімізувати помилки людського фактору.

3. Стратегія «Експортний Прорив» Звуження внутрішнього ринку та девальвація гривні штовхають бізнес на міжнародні майданчики (Etsy, Amazon, eBay). Це вимагає вищого рівня цифрової зрілості (англійська мова, логістика, платіжні шлюзи PayPal), але дає валютну виручку. CRM-системи, такі як KeyCRM, вже мають вбудовані інтеграції з цими платформами, що значно знижує технічний поріг входу [2].

Загалом, після проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Цифрова нерівність: Прірва між технологічними та нетехнологічними МСП поглиблюється. Компанії, що не впровадили CRM та не забезпечили енергонезалежність, стають неконкурентоспроможними не через ціну товару, а через нездатність забезпечити швидкий і якісний сервіс.

2. Ілюзія легкої цифровізації та вартість «безкоштовного»: ера багатьох доступних сервісів та дешевого трафіку закінчується. Зростання CPC в Google Ads та комісій маркетплейсів змушує

бізнес інвестувати в бренд та утримання клієнтів (Retention), а не в постійну купівлю нових лідів.

3. Труднощі адаптації персоналу до нових умов господарювання. Успіх цифровізації на 80% залежить від менеджменту змін та роботи з персоналом, і лише на 20% – від вибору софту. Опір персоналу при впровадженні системним змінам (зокрема до впровадження систем CRM є нормою, який треба долати через навчання та мотивацію, а не лише через адміністративний тиск.

Українське МСП демонструє унікальну здатність до «бриколажу» – створення ефективних рішень з підручних засобів в умовах обмежених ресурсів [28]. Саме ця навичка, помножена на прагматичне використання цифрових інструментів, стане запорукою виживання та повоєнного відновлення сектору.

Напрямами подальших досліджень є шляхи розвитку МСП України з використанням ІТ-технологій в умовах післявоєнної відбудови.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. *United Nations Development Programme*. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).
2. Research and Analytics. *European Business Association*: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (дата звернення: 16.02.2026).
3. 2 з 3 МСБ планують розширення бізнесу у 2025 році: результати опитування *European Business Association*: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Талєб Н. Н. Антикрихкість. Київ: Наш формат. 2018. 400 с.
5. Касумов Т. А. Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2024. № 6(23). Р. 64–78.
6. Бурка Б. О., Шкода М. С. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2024. № 6(23). С. 8–17.
7. Радченко І.О. Практики цифровізації торговельної діяльності в Україні та світі. *Економіка і регіон*. 2025. № 2. С. 114–122.
8. Камишникова Е.В., Мутерко Г.М. Стратегічне планування цифрової трансформації малих і середніх підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 86–92.
9. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 32. С. 103–111.
10. Тимошенко К.В. Цифрові платформи як бізнес-модель розвитку малих і середніх підприємств // *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 311–316.
11. Вартість кошика падає, але покупців більше: головне з дослідження Promodo сфери e-commerce 2024. *Forbes.ua*: веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/zeGKQGPer> (дата звернення: 03.09.2024).
12. Спецпропозиція «Prom сайт 50 000 (2025) new». *Prom.ua*: веб-сайт. URL: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/28982246377245> (дата звернення: 13.02.2026).
13. Блокування облікового запису через заборгованість: політика платформи Prom.ua. *Prom.ua*: веб-сайт. URL: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/22104597666205> (дата звернення: 13.02.2026).
14. Знайомство з ROZETKA Маркетплейс: умови співпраці. *ROZETKA*: веб-сайт. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p272-get-to-know-us.html> (дата звернення: 13.02.2026).
15. Відгуки про Rozetka: Чесні відгуки та рейтинги від покупців. *ShopVerdict*: веб-сайт.– URL: <https://shopverdict.com/ukraine/rozetka.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
16. Як уникнути помилок при запуску магазину на маркетплейсах. *Блог Хорошоп*: веб-сайт. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/how-to-avoid-mistakes-when-selling-on-marketplaces/> (дата звернення: 11.02.2026).
17. Як продавати на Rozetka? Переваги та умови співпраці. *Торгсофт*: веб-сайт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/prodazhi-na-rozetka/> (дата звернення: 11.02.2026).
18. Вартість кліків у Google Ads зросла до \$5,26 – звіт LocalIQ за 2025 рік. *Inweb Media*: веб-сайт. URL: <https://theinweb.media/vartist-reklamy-v-google-ads-zroslo-na-13/> (дата звернення: 10.02.2026).
19. Voiptime CRM vs KeyCRM: вибір CRM для eCommerce в Україні у 2026. *VoIPTime Blog*: веб-сайт. URL: <https://www.voiptime.net/ru/voiptime-vs-keycrm-ru.html> (дата звернення: 14.02.2026).
20. Знижені тарифи на доставку Meest для клієнтів CRM SalesDrive. *SalesDrive Blog*: веб-сайт. URL: <https://salesdrive.ua/blog/meest-special-offer-for-salesdrive/> (дата звернення: 10.02.2026).
21. Як мотивувати співробітників працювати в CRM? *NetHunt CRM*: веб-сайт. URL: <https://nethunt.ua/blog/iak-primusiti-spivrobitnikiv-pratsiuвати-v-crm/> (дата звернення: 14.02.2026).
22. Найпоширеніші проблеми з CRM: шляхи їх вирішення. *Блог KeyCRM*: веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/RVd5b1AN3> (дата звернення: 14.02.2026).
23. Топ 10: Альтернативи 1С: Бухгалтерія для України. *LiveBusiness*: веб-сайт. URL: https://www.livebusiness.com.ua/ua/tags/alternativy_1s_buhgalterija/ (дата звернення: 15.02.2026).
24. Купити BAS для України, ціни 2025 року. *UIT*: веб-сайт. URL: <https://uit.kiev.ua/price/> (дата звернення: 15.02.2026).
25. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (дата звернення: 15.02.2026).
26. Зарядна станція EcoFlow DELTA 2 (Avia). *RC Store*: веб-сайт. URL: https://rc-store.com.ua/ecoflow-33?product_id=11632 (дата звернення: 15.02.2026).

27. Купити Starlink Gen3 (REV4) Мілітарі Standard Kit SpaceX в Києві. *Marketnet*: веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/2V5XbrVeM> (дата звернення: 15.02.2026).

28. Entrepreneurial Digital Resilience in War: Lessons from Ukrainian SMEs. *ScholarSpace*: веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/KVvQbPkeE> (дата звернення: 16.02.2026).

REFERENCES:

1. United Nations Development Programme. (2024). Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf> (accessed February 16, 2026)

2. European Business Association. (n.d.). Research and Analytics. Available at: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (accessed February 16, 2026)

3. European Business Association. (2025). 2 z 3 MSB planuiut rozshyrennia biznesu u 2025 rotsi: rezultaty opytuvannia [Two out of three SMEs plan to expand their business in 2025: survey results]. Available at: <https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/> (accessed February 10, 2026)

4. Taleb, N. N. (2012) *Antykryhkist* [Antifragile] Kyiv: Nash Format, 400 p. (in Ukrainian)

5. Kasumov T. A. (2025). Marketpleisy v Ukraini v umovakh tsyfrovoykh metamorfoz: trendy, vyklyky ta stratehichni oriientyry [Marketplaces in Ukraine in the context of digital transformation and war conditions]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen' – Journal of Strategic Economic Research*, no.1, pp. 64–78.

6. Burka B. O., Shkoda M. S. (2024) Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v umovakh tsyfrovoy transformatsii, mobilnykh tekhnolohii ta ekonomichnoi nestabilnosti, sprychynenoi viiskovymy diiamy. [Development of e-commerce in Ukraine under conditions of digital transformation and economic instability]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen' – Journal of Strategic Economic Research*, no. 6(23), pp. 8–17.

7. Radchenko, I. O. (2025). Practices of digitalisation of trade activities in Ukraine and worldwide [Praktyky tsyfrovizatsii torhovelnoi diialnosti v Ukraini ta sviti]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, no. 2, pp 114–122.

8. Kamyshnykova, E. V., Muterko, H. M. (2025). Stratehichne planuvannia tsyfrovoy transformatsii malykh i serednykh pidpriemstv [Strategic planning of digital transformation of small and medium-sized enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 206, pp. 86–92.

9. Solos, M. M. (2025). Suchasni modeli realizatsii stratehii tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv [Modern models for implementing digital transformation strategies in enterprises]. *Economic Bulletin of NTUU 'KPI' – Ekonomichnyi visnyk NTUU 'KPI'*, no. 32, pp. 103–111.

10. Tymoshenko, K. V. (2025). Tsyfrovii platformy yak biznes-model rozvytku malykh i serednykh pidpriemstv [Digital platforms as a business model for the

development of small and medium-sized enterprises], *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 206, pp. 311–316.

11. Forbes.ua. (2024, September 3). Vartist koshyka padaie, ale pokuptsiv bilshaie: holovne z doslidzhennia Promodo sfery e-commerce 2024 [Basket value falls, but buyers increase: key findings from Promodo e-commerce research 2024]. Available at: <https://lnk.ua/zeGKQGPer> (accessed September 03, 2024)

12. Prom.ua Support. (2025). Spetspropozytsiia "Prom sait 50 000 (2025) new" [Special offer "Prom site 50 000 (2025) new"]. Available at: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/28982246377245> (accessed February 13, 2026)

13. Prom.ua Support. (2025). Blokuvannia oblikovoho zapysu cherez zaborhovanist: polityka platformy [Account blocking due to arrears: platform policy]. Available at: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/22104597666205> (accessed February 13, 2026)

14. Rozetka Seller Help. (2025). Znaiomstvo z ROZETKA Marketpleis: umovy spivpratsi [Introduction to ROZETKA Marketplace: terms of cooperation]. Available at: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p272-get-to-know-us.html> (accessed February 13, 2026)

15. ShopVerdict. (2026). Vidhuky pro Rozetka: Chesni vidhuky ta reitynhy vid pokuptsiv [Reviews about Rozetka: Honest reviews and ratings from buyers]. Available at: <https://shopverdict.com/ukraine/rozetka.ua> (accessed February 10, 2026)

16. Horoshop Blog. (2025). Yak unyknyty pomylok pry zapusku mahazynu na marketpleisakh [How to avoid mistakes when launching a store on marketplaces]. Available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/how-to-avoid-mistakes-when-selling-on-marketplaces/> (accessed February 11, 2026)

17. Torgsoft. (2025). Yak prodavaty na Rozetka? Perevahy ta umovy spivpratsi [How to sell on Rozetka? Advantages and conditions of cooperation]. Available at: <https://torgsoft.ua/articles/statii/prodazhi-na-rozetka/> (accessed February 11, 2026)

18. Inweb Media. (2025). Vartist klikiv u Google Ads zroslo do \$5,26 – zvit LocalIQ za 2025 rik [Cost per click in Google Ads increased to \$5.26 – LocalIQ report for 2025]. Available at: <https://theinweb.media/vartist-reklamy-v-google-ads-zroslo-na-13/> (accessed February 10, 2026)

19. VoIPTime Blog. (2026). Voiptime CRM vs KeyCRM: vybir CRM dlia eCommerce v Ukraini u 2026 [Voiptime CRM vs KeyCRM: choosing a CRM for eCommerce in Ukraine in 2026]. Available at: <https://www.voiptime.net/ru/voiptime-vs-keycrm-ru.html> (accessed February 14, 2026)

20. SalesDrive Blog. (2025). Znyzheni taryfy na dostavku Meest dlia klientiv CRM SalesDrive [Reduced Meest delivery rates for SalesDrive CRM clients]. Available at: <https://salesdrive.ua/blog/meest-special-offer-for-salesdrive/> (accessed February 10, 2026)

21. NetHunt CRM. (2025). Yak motyvuvaty spivrobotnykiv pratsiuvaty v CRM? [How to motivate employees to work in CRM?]. Available at: <https://nethunt.ua/blog/iak-primusiti-spivrobotnikiv-pratsiuvaty-v-crm/> (accessed February 14, 2026)

22. KeyCRM Blog. (2025). Naiposhyrenishi problemy z CRM: shliakhy yikh vyrishennia [Most common CRM

problems: ways to solve them]. Available at: <https://lnk.ua/RVd5b1AN3> (accessed February 14, 2026)

23. LiveBusiness. (2025). Top 10: Alternatyvy 1S: Bukhalteriiia dlia Ukrainy [Top 10: Alternatives to 1C: Accounting for Ukraine]. Available at: https://www.livebusiness.com.ua/ua/tags/alternativy_1s_buhgalterija/ (accessed February 15, 2026)

24. UIT. (2025). Kupyty BAS dlia Ukrainy, tsyny 2025 roku [Buy BAS for Ukraine, 2025 prices]. Available at: <https://uit.kiev.ua/price/> (accessed February 15, 2026)

25. Frontiers in Sustainable Food Systems. (2025). The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. Available at: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food->

[systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full](https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full) (accessed February 15, 2026)

26. RC Store. (2025). Zariadna stantsiia EcoFlow DELTA 2 (Avia) [EcoFlow DELTA 2 charging station]. Available at: https://rc-store.com.ua/ecoflow-33?product_id=11632 (accessed February 15, 2026)

27. Marketnet. (2025). Kupyty Starlink Gen3 (REV4) Militari Standard Kit SpaceX v Kyievi [Buy Starlink Gen3 (REV4) Military Standard Kit SpaceX in Kyiv]. Available at: <https://lnk.ua/2V5XbrBeM> (accessed February 15, 2026)

28. ScholarSpace. (2025). Entrepreneurial Digital Resilience in War: Lessons from Ukrainian SMEs. Available at: <https://lnk.ua/KVvQbPkeE> (accessed February 16, 2026)

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 17.03.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026