

УДК 658.012.32:004.738.5

JEL L26, M15, O33

DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-16

Колодій Р.В.

аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Русин-Гриник Р.Р.

PhD, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Говда Д.О.

аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4606-2036>

ПРОЦЕСИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК СПЕЦИФІЧНИЙ ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовано специфічні особливості управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві як самостійному об'єкті управління, що суттєво відрізняється від аналогічних процесів у великих компаніях. Доведено, що цифрова трансформація мікропідприємств характеризується унікальним поєднанням обмеженості ресурсів, гнучкості управлінських структур, високої швидкості прийняття рішень та особливої ролі корпоративної культури. Виокремлено п'ять основних аспектів, що визначають специфіку управління цифровими змінами в умовах мікропідприємництва: масштаб діяльності, перманентний характер змін, технологічний контекст, вплив на конкурентоспроможність та культурний фактор. Встановлено, що через обмежені ресурси мікропідприємства вимагають максимально гнучких та економічно доцільних цифрових рішень, таких як SaaS-продукти, які не потребують великих інвестицій і можуть бути швидко інтегровані у бізнес-процеси. Особливу увагу приділено управлінню перманентними змінами, що виникають у процесі діджиталізації, наголошено на необхідності спеціально розроблених планів управління змінами, включаючи стратегії внутрішньої комунікації, програми навчання персоналу та моніторинг ефективності впровадження цифрових рішень. Запропонований інтегрований підхід до управління цифровими змінами в мікропідприємстві дозволяє врахувати усі зазначені аспекти, забезпечуючи високий рівень адаптивності, оперативності й ефективності цифрових перетворень. Підкреслено, що саме такий системний підхід є необхідним для зростання конкурентних переваг мікропідприємств у сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: діджиталізація, мікропідприємство, управління змінами, цифрова трансформація, SaaS, конкурентоспроможність, корпоративна культура, агільні методології, адаптивність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації економіки особливого значення набуває питання ефективного управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві. Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у великому та середньому бізнесі, мікропідприємства часто залишаються поза увагою дослідників та розробників управлінських моделей. Специфіка мікропідприємництва – обмежені фінансові, людські та організаційні ресурси, висока гнучкість, відсутність складних ієрархій – зумовлює потребу в розробці окремих підходів до управління цифровими змінами. Водночас, саме мікропідприємства мають потенціал для швидкої адаптації до нових технологій, що створює можливості для підвищення їх конкурентоспроможності. Проте недостатня увага до управлінських, культурних і технологічних аспектів

діджиталізації в цьому секторі бізнесу може призвести до неефективного використання цифрових рішень або їх відторгнення. Це обумовлює актуальність дослідження та необхідність формування комплексного підходу до управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві з урахуванням його особливостей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд сучасної літератури свідчить про зростаючу увагу до впливу цифровізації на підприємство, зокрема на розвиток мікро- та малих підприємств. У працях Soltanifar M., Hughes M., Göcke L. [1], а також Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F., Spitzer J. [2], наголошується на формуванні нового цифрового підприємницького середовища, де технології виступають не лише інструментами, а й ключовими факторами бізнес-моделювання та стратегічного управління. Fossen F.,

Sorgner A. [3] аналізують, як цифровізація праці впливає на входження у підприємництво, що особливо актуально для мікробізнесу, де низький бар'єр входу створює широкі можливості для нових ініціатив.

Nambisan S. [4] пропонує цифрово-технологічну перспективу підприємництва, яка охоплює нові логіки створення цінності, що особливо важливо для мікропідприємств із обмеженими ресурсами.

Роботи Vadana L., Torkkeli L., Kuivalainen O., Saarenketo S. [5] демонструють, що цифровізація сприяє трансформації бізнес-моделей і має значний потенціал для сталого розвитку підприємницьких екосистем. Нарешті, Youssef A., Boubaker S., Dedaj B., Carabregu-Vokshi M. [7] вказують на взаємозв'язок між рівнем цифровізації економіки та намірами займатися підприємницькою діяльністю.

Загалом, аналіз джерел підтверджує, що цифровізація в мікропідприємстві вимагає унікального управлінського підходу, адаптованого до обмежених ресурсів, високої гнучкості та потреб у швидкій адаптації, що й обумовлює актуальність розробки спеціалізованих моделей управління цифровими трансформаціями.

Мета статті полягає в обґрунтуванні специфіки процесів діджиталізації в мікропідприємстві як окремого об'єкта управління та розробці інтегрованого підходу до

ефективного управління цифровою трансформацією в умовах обмежених ресурсів, високої гнучкості, швидких змін ринку та важливості корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для доведення того, що процеси діджиталізації в мікропідприємстві є специфічним об'єктом управління, який відрізняється від інших об'єктів управління, потрібно розглянути кілька аспектів, які визначають унікальність цього процесу (табл. 1).

Враховуючи ці особливості, доходимо висновку, що процеси діджиталізації в мікропідприємстві дійсно є специфічним об'єктом управління. Вони вимагають унікального підходу, який враховує обмежені ресурси, потребу в швидкій адаптації до змін, а також специфіку вибору та впровадження технологічних рішень. Управління діджиталізацією в мікропідприємстві вимагає глибокого розуміння особливостей цього сегмента бізнесу та здатності ефективно керувати змінами в обмежених умовах.

Специфіка мікропідприємств відіграє ключову роль у розумінні процесів діджиталізації як унікального об'єкта управління, адже цей тип бізнесу володіє особливими характеристиками, що впливають на підхід до впровадження та управління технологіями. Відмінності мікропідприємств від більших компаній полягають у їх обмежених ресурсах, як фінансових, так і людських, а також у більшій гнучкості

Таблиця 1

Особливості процесів діджиталізації як об'єкту управління в мікропідприємстві

Особливі аспекти об'єкта управління	Характеристики особливостей
Аспект масштабу діяльності	Мікропідприємства, як правило, мають обмежені ресурси, невелику кількість персоналу та більш просту організаційну структуру порівняно з великими компаніями. Це означає, що процеси діджиталізації мають бути максимально адаптовані до цих особливостей, щоб бути ефективними та вигідними
Аспект перманентних змін	Діджиталізація в мікропідприємстві часто вимагає значних змін у способі ведення бізнесу, в тому числі в процесах управління, маркетингу, обслуговуванні клієнтів тощо. Управління цими змінами є критично важливим, але його специфіка значно відрізняється від великих організацій через більшу гнучкість та меншу кількість ієрархічних рівнів
Технологічний аспект	Діджиталізація для мікропідприємств часто включає в себе використання обмеженого набору технологій, адаптованих під їх потреби та бюджет. Вибір і впровадження цих технологій вимагають спеціалізованого підходу до управління, оскільки потрібно максимізувати вигоду від кожної інвестованої гривні або долара.
Аспект конкурентоспроможності	Для мікропідприємств процес діджиталізації може мати непропорційно великий вплив на конкурентоспроможність. Вони можуть швидше адаптуватися до змін на ринку та ефективніше використовувати дані для прийняття рішень. Управління цим процесом вимагає глибокого розуміння того, як технології можуть сприяти росту та розвитку бізнесу
Культурний аспект	Впровадження діджиталізації в мікропідприємстві тісно пов'язане з корпоративною культурою та готовністю всієї команди до змін. Управління цим процесом включає розробку стратегій залучення співробітників та створення культури інновацій

Джерело: побудовано авторами

та швидкості прийняття рішень. Це створює унікальні можливості для діджиталізації, але й налагоджує певні виклики. Обмежені ресурси змушують мікропідприємства бути більш обережними при виборі технологічних рішень, оскільки кожна інвестиція повинна приносити максимальну віддачу. Водночас, це стимулює пошук більш ефективних та економічно вигідних цифрових інструментів, що можуть бути швидко впроваджені та легко адаптовані під потреби бізнесу. Інша особливість мікропідприємств – їхня гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що робить їх ідеальними кандидатами для експериментів з новими технологічними рішеннями. Управління процесами діджиталізації в контексті мікропідприємств вимагає від керівників глибокого розуміння цих особливостей, а також вміння використовувати їх на користь компанії. Саме специфіка мікропідприємств визначає підхід до вибору та імплементації цифрових інструментів, формування стратегії цифрової трансформації та розробку механізмів управління змінами. Врахування унікальних потреб та можливостей мікропідприємств дозволяє створити ефективну систему управління діджиталізацією, яка сприяє зростанню, інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Особливості управління змінами в контексті процесів діджиталізації в мікропідприємстві відіграють вирішальну роль, адже цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, але й адаптації корпоративної культури, процесів управління та поведінки співробітників. У мікропідприємствах, де команди зазвичай менші та більш згуртовані, впровадження нових технологій може сприйматися як виклик звичному порядку речей, що вимагає особливого підходу до управління цим процесом. Унікальність управління змінами в мікропідприємствах полягає у необхідності поєднання швидкості адаптації до нововведень із забезпеченням злагодженості та ефективності внутрішніх процесів. Це означає, що керівництво повинно активно займатися не тільки вибором та впровадженням технологій, але й навчанням та підтримкою своїх співробітників, щоб забезпечити гладкий перехід і високу адаптацію до нових умов роботи. Важливим аспектом управління змінами в процесах діджиталізації є також здатність керівництва визнавати та передбачати потенційні ризики та опір змінам з боку співробітників. Ефективне управління змінами вимагає від керівників глибокого розуміння того, як цифрові технології впливають на різні аспекти бізнесу, і здатності мотивувати команду до сприйняття цих змін

як можливостей для розвитку та покращення. Особливості управління змінами в мікропідприємстві в контексті діджиталізації також включають акцент на постійному навчанні та розвитку навичок співробітників. Це означає, що крім впровадження нових технологій, мікропідприємства повинні інвестувати у розвиток професійних знань та умінь своїх співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати ці технології в своїй роботі. Таким чином, особливості управління змінами в мікропідприємствах в контексті діджиталізації визначаються потребою забезпечення балансу між технологічними нововведеннями та людським фактором, що вимагає від керівництва високого рівня лідерства, гнучкості та відкритості до інновацій.

Технологічні рішення стоять у центрі процесів діджиталізації в мікропідприємстві, оскільки саме вони формують основу для цифрової трансформації бізнесу. Вибір правильних технологічних інструментів та платформ є вирішальним для успішної адаптації до змінюваного ринкового середовища, збільшення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності мікропідприємства. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати управління ресурсами, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити доступ до цінних даних для прийняття обґрунтованих рішень. У контексті мікропідприємств, де ресурси часто обмежені, важливість вибору технологічних рішень стає ще більш актуальною. Невідповідні або надмірно складні технологічні рішення можуть не тільки не принести очікуваного ефекту, але й створити додаткові витрати та складнощі у використанні. Тому процес вибору технологій вимагає глибокого аналізу поточних потреб бізнесу та його стратегічних цілей, а також оцінки можливостей адаптації персоналу до нових інструментів і процесів. Діджиталізація як об'єкт управління включає не тільки впровадження нових технологій, але й постійний моніторинг та оновлення технологічного стеку відповідно до змін у технологічному ландшафті та потребах ринку. Це вимагає від керівників мікропідприємств не тільки технічних знань, але й стратегічного бачення майбутнього розвитку свого бізнесу. Таким чином, технологічні рішення є не просто інструментами для досягнення бізнес-цілей, але й ключовими елементами стратегії діджиталізації, що вимагає від керівництва глибокого розуміння потенціалу цифрових технологій, вміння аналізувати та прогнозувати тенденції розвитку цифрового світу, а також гнучкості у прийнятті рішень для адаптації до швидкозмінних умов ринку.

Вплив на конкурентоспроможність визначається як одна з ключових характеристик процесів діджиталізації в мікропідприємстві, оскільки цифрова трансформація надає компаніям унікальну можливість відрізнятись на ринку, підвищуючи їхню привабливість для клієнтів та ефективність бізнес-операцій. Діджиталізація дозволяє мікропідприємствам оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати, покращувати якість продукції або послуг, а також надавати новітній досвід споживачам, що в сукупності сприяє зростанню конкурентоспроможності. Цифрові інструменти та платформи надають мікропідприємствам доступ до ринкових даних, аналітики поведінки споживачів, трендів, що дозволяє краще розуміти цільову аудиторію та швидко адаптувати продукти або послуги до її потреб. Така здатність до адаптації не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й дозволяє випереджати конкурентів, які можуть бути менш гнучкими або повільними у впровадженні інновацій. Крім того, використання цифрових каналів збуту та маркетингу відкриває нові можливості для залучення клієнтів та розширення ринку збуту. Онлайн-присутність, електронна комерція, соціальні медіа стають невід'ємними елементами сучасного бізнесу, дозволяючи мікропідприємствам досягати споживачів далеко за межами традиційних географічних або фізичних обмежень. Діджиталізація також сприяє інноваціям, дозволяючи мікропідприємствам розробляти нові продукти або послуги, що виходять за рамки традиційних ринкових пропозицій. Це може включати цифрові продукти, такі як програмне забезпечення, онлайн-курси, цифрові платформи для залучення та управління клієнтами, а також інноваційні фізичні продукти, розроблені за допомогою цифрових технологій, таких як 3D-друк або IoT (інтернет речей). Таким чином, діджиталізація не просто змінює спосіб ведення бізнесу мікропідприємствами, але й стає вирішальним фактором у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку. Це забезпечує компаніям переваги через інновації, оптимізацію процесів, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також через здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб споживачів.

Культурний аспект відіграє фундаментальну роль у процесах діджиталізації як об'єкта управління, оскільки успіх цифрової трансформації в мікропідприємстві залежить не тільки від технологічних інновацій, але й від здатності організації адаптуватися та прийняти зміни, що ці інновації привносять. Корпоративна культура, яка відкрита до експериментів, навчання та інновацій, є ключовим елементом,

що дозволяє мікропідприємствам успішно інтегрувати нові цифрові рішення та підходи в свої бізнес-процеси. Культурні зміни, необхідні для діджиталізації, включають розвиток гнучкості, відкритості до змін, заохочення ініціативності та креативності серед співробітників. Така культура сприяє формуванню середовища, де нові ідеї та підходи не тільки приймаються, але й активно заохочуються. Важливим є також розвиток культури неперервного навчання, яка дозволяє співробітникам адаптуватися до нових технологій та використовувати їх на повну потужність. Успішна діджиталізація також вимагає від лідерів мікропідприємств проявляти приклад та підтримувати ці культурні зміни, демонструючи віру в цифрову трансформацію та її значення для майбутнього компанії. Лідери повинні бути готові розширювати свої знання в області цифрових технологій та передавати ці знання своїм командам, стимулюючи інтерес та залученість усього колективу до процесу діджиталізації. Культурний аспект є вирішальним для забезпечення плавності переходу від традиційних до цифрових бізнес-моделей, оскільки саме він визначає, наскільки ефективно компанія зможе використовувати нові технології для досягнення своїх бізнес-цілей. Без культурної адаптації та підтримки змін на всіх рівнях організації процеси діджиталізації можуть зіткнутися з опором, що сповільнить або навіть заблокує інноваційний розвиток мікропідприємства. Тому культурний аспект стає не тільки характерною ознакою, але й фундаментальною умовою успішної діджиталізації в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

При побудові системи управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві необхідно врахувати особливості, які були визначені вище. Розуміння механізмів врахування особливостей процесів діджиталізації в мікропідприємстві дозволить створити ефективну систему управління (табл. 2).

Кожен з цих механізмів дозволяє створити систему управління, яка не тільки враховує унікальні потреби та обмеження мікропідприємств, але й забезпечує ефективне впровадження інноваційних цифрових рішень, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та рентабельності.

Розглянемо ці механізми ретельніше. Так, механізм розробки гнучких цифрових рішень, що легко масштабуються та адаптуються під потреби мікробізнесу, включає декілька ключових компонентів, які разом формують ефективну стратегію цифрової трансформації для мікропідприємств. Одним з основних елементів цього механізму є впровадження

Таблиця 2

Механізми урахування особливостей процесів діджиталізації при побудові системи управління цими процесами в мікропідприємстві

Особливі аспекти об'єкта управління	Механізми урахування
Аспект масштабу діяльності	Розробка гнучких цифрових рішень, які легко масштабуються і адаптуються під потреби малого бізнесу. Впровадження SaaS-продуктів (Software as a Service), які не вимагають значних інвестицій в IT-інфраструктуру та легко інтегруються з існуючими процесами
Аспект перманентних змін	Розробка плану управління змінами, який включає комунікаційну стратегію, навчання персоналу, і моніторинг впливу змін. Залучення співробітників до процесу діджиталізації для забезпечення їх підтримки та адаптації
Технологічний аспект	Механізм врахування: Використання агільних методологій розробки для швидкого тестування та впровадження нових технологій. Проведення ринкового аналізу для вибору найбільш ефективних технологічних рішень, що відповідають специфіці та бюджету мікропідприємства
Аспект конкурентоспроможності	Механізм врахування: Зосередження на цифрових ініціативах, які прямо сприяють збільшенню конкурентоспроможності, наприклад, покращення клієнтського сервісу через автоматизацію, використання аналітики даних для оптимізації ціноутворення та продуктової стратегії
Культурний аспект	Механізм врахування: Створення культури інновацій, де експериментування та прийняття ризиків заохочуються. Впровадження системи мотивації та винагород для співробітників, які вносять вклад у процес діджиталізації. Розвиток лідерських якостей серед керівництва для ефективного впровадження змін

Джерело: побудовано авторами

SaaS-продуктів, які пропонують потужні бізнес-інструменти без необхідності значних інвестицій в IT-інфраструктуру. Ці продукти пропонують широкий спектр послуг, від обліку та управління відносинами з клієнтами до автоматизації маркетингу та аналітики, що дозволяє мікропідприємствам вибирати рішення, які найкраще відповідають їхнім унікальним потребам. Гнучкість та масштабованість цих рішень гарантують, що мікропідприємства можуть легко адаптуватися до змінних умов ринку, розширювати свою діяльність або модифікувати процеси без необхідності повної заміни системи. Така адаптивність є життєво важливою в динамічному бізнес-середовищі, де швидкість впровадження інновацій та здатність до швидкої адаптації можуть визначати успіх або невдачу. Крім того, SaaS-модель пропонує простоту використання та інтеграції, дозволяючи мікропідприємствам легко впроваджувати нові технології в існуючі процеси без потреби в глибоких технічних знаннях або спеціалізованому IT-персоналі.

Механізм врахування включає розробку плану управління змінами, що охоплює ключові аспекти цифрової трансформації. Цей план враховує комунікаційну стратегію, спрямовану на забезпечення відкритого обміну інформацією та залучення всіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішень. Навчання персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діджиталізації, тому цей механізм передбачає розвиток програм навчання

та тренінгів, спрямованих на підвищення технічних та цифрових навичок співробітників. Моніторинг впливу змін дозволяє відстежувати ефективність заходів цифрової трансформації та вчасно коригувати стратегію в разі необхідності. Залучення співробітників до процесу діджиталізації є ключовим елементом успішної реалізації цього механізму, оскільки підтримка та адаптація персоналу грають вирішальну роль у досягненні цілей цифрової трансформації.

Механізм врахування включає в себе декілька важливих компонентів, що спрямовані на ефективне впровадження та управління цифровою трансформацією в мікропідприємстві. По-перше, використання агільних методологій розробки є ключовим елементом цього механізму. Агільний підхід дозволяє швидко тестувати та впроваджувати нові технології, забезпечуючи гнучкість та адаптивність у процесі розробки. Він базується на ітеративному циклі розробки, де продукт постійно вдосконалюється та адаптується під змінні вимоги та потреби бізнесу. По-друге, проведення ринкового аналізу є ще одним важливим етапом. Це дозволяє визначити найбільш ефективні технологічні рішення, які відповідають специфіці та бюджету мікропідприємства.

Механізм врахування, що зосереджується на цифрових ініціативах для підвищення конкурентоспроможності, містить кілька ключових компонентів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності

діяльності підприємства. Перший компонент – це ідентифікація цифрових ініціатив, які прямо впливають на збільшення конкурентоспроможності. Це може включати в себе автоматизацію рутинних процесів для покращення швидкості та точності обслуговування клієнтів, а також використання аналітики даних для здійснення більш точного ціноутворення та розробки стратегії продуктів. Другий компонент – це розробка та впровадження цих цифрових ініціатив. Це включає в себе створення та налаштування необхідного програмного забезпечення, впровадження нових процесів та процедур, а також навчання персоналу щодо використання нових інструментів та технологій. Третій компонент – це постійний моніторинг та оновлення цифрових ініціатив. Це включає в себе постійне відстеження результатів впровадження, аналіз ефективності заходів та необхідність коригування стратегії відповідно до змін на ринку та потреб споживачів.

Механізм врахування, що спрямований на створення культури інновацій, містить декілька ключових компонентів, які сприяють ефективному впровадженню цифрової трансформації в мікропідприємстві. Перший компонент полягає у створенні культури інновацій, що сприяє експериментуванню та прийняттю ризиків. Це означає створення сприятливого середовища, де співробітники відчують себе вільними спробувати нові ідеї та шляхи розвитку без страху перед провалом. Другий компонент включає в себе впровадження системи мотивації та винагород для співробітників, які активно внесли свій внесок у процес діджиталізації. Це може бути відзначення за досягнення конкретних цілей, бонуси або інші форми винагород, що стимулюють активну участь у процесі інновацій. Третій компонент – це розвиток лідерських якостей серед керівництва для ефективного впровадження змін. Лідери повинні мати навички управління змінами, вміння впливати на співробітників, створювати відкрите середовище для інновацій та ефективно керувати процесом цифрової трансформації. У цілому, цей механізм сприяє створенню стійкої культури інновацій, що підтримує цифрову трансформацію мікропідприємства, тим самим забезпечуючи успіх та конкурентоспроможність на ринку.

Описані вище механізми є взаємопов'язаними та взаємодоповнюють один одного для успішної цифрової трансформації мікропідприємств.

– розробка гнучких цифрових рішень та впровадження SaaS-продуктів допомагає вирішити основні проблеми малих бізнесів, такі як обмежений бюджет та потреби у масштабованості;

– розробка плану управління змінами та залучення співробітників до процесу діджиталізації забезпечують підтримку та адаптацію персоналу до змін, що є важливим аспектом успішного впровадження нових технологій;

– використання агільних методологій розробки та проведення ринкового аналізу допомагає вибрати найбільш ефективні технологічні рішення, які відповідають специфіці та бюджету мікропідприємства;

– зосередження на цифрових ініціативах, що сприяють покращенню клієнтського сервісу та оптимізації ціноутворення, допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку;

– створення культури інновацій та впровадження системи мотивації сприяє активному експериментуванню та прийняттю ризиків, що сприяє залученню співробітників до процесу цифрової трансформації та підвищує її ефективність.

Отже, ці механізми взаємодіють, щоб забезпечити інтегрований підхід до цифрової трансформації мікропідприємств, враховуючи їхні унікальні потреби та обставини. Кожен з них вносить свій внесок у підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Висновки. Процеси діджиталізації в мікропідприємстві мають специфічний управлінський характер, який вимагає унікального підходу, орієнтованого на обмеженість ресурсів, високу гнучкість, швидкість адаптації до змін та особливості впровадження технологічних рішень. Аргументовано, що саме ці особливості зумовлюють необхідність глибокого розуміння управління цифровими трансформаціями у мікробізнесі. Встановлено, що ефективне управління діджиталізацією сприяє не лише оптимізації бізнес-процесів і зниженню витрат, а й забезпечує зростання інноваційного потенціалу, посилення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змін ринкового середовища. Зроблено висновок, що впровадження інтегрованого підходу до цифрової трансформації дозволяє мікропідприємствам максимально реалізувати свої можливості у цифровій економіці, оперативно реагуючи на виклики й потреби сучасного споживача.

Бібліографічний список

1. Soltanifar M., Hughes M. & Göcke L. (2021). Digital Entrepreneurship. *Future of Business and Finance*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>

2. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. & Spitzer J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
3. Fossen F. & Sorgner A. (2019). Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 125, 548–563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>
4. Nambisan S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 1029–1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
5. Vadana I., Torkkeli L., Kuivalainen O. & Saarenketo S. (2019). Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, 37, 471–492. DOI: <https://doi.org/10.1108/imr-04-2018-0129>
6. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W. & Schirgi E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
7. Youssef A., Boubaker S., Dedaj B. & Carabregu-Vokshi M. (2020). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 120043. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120043>

References

1. Soltanifar, M., Hughes, M., & Göcke, L. (2021). Digital Entrepreneurship. *Future of Business and Finance*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>
2. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. & Spitzer J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
3. Fossen F. & Sorgner A. (2019). Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 125, 548–563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>
4. Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 1029–1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
5. Vadana I., Torkkeli L., Kuivalainen O. & Saarenketo S. (2019). Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, 37, 471–492. DOI: <https://doi.org/10.1108/imr-04-2018-0129>
6. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W. & Schirgi E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
7. Youssef A., Boubaker S., Dedaj B. & Carabregu-Vokshi M. (2020). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 120043. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120043>

Стаття надійшла до редакції 16.03.2025

Roman Kolodiy

Graduate Student of the Department of Organizational Management,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Roman Rusyn-Hrynyk

PhD, Associate Professor, Head of the Department
of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Dmytro Hovda

Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship
and Environmental Examination of Goods,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4606-2036>

DIGITALIZATION PROCESSES IN MICRO-ENTREPRENEURSHIP AS A SPECIFIC MANAGEMENT OBJECT

Objective. The article aims to substantiate the specificity of digitalization processes in micro-enterprises as a distinct object of management and to develop an integrated approach for managing digital transformation in conditions of limited resources, high flexibility, rapid market changes, and the significance of corporate culture.

Methods. The study is based on a structural and functional approach, systematization and comparison of scientific sources, and synthesis of modern management concepts. It includes the identification of five key aspects of digital transformation in micro-entrepreneurship—scale of operations, constant change, technological adaptation, competitive impact, and cultural specificity. The research also introduces mechanisms that ensure efficient digital transition tailored to micro-enterprises. **Results.** The article presents a detailed framework of digitalization management tailored to the characteristics of micro-enterprises. These include the implementation of flexible SaaS solutions, change management strategies, agile methodologies, market analysis, data-driven competitiveness strategies, and innovation-oriented corporate culture. The proposed mechanisms are interlinked and reinforce each other to build a sustainable and adaptive digital transformation model that enhances operational efficiency and competitiveness. **Scientific novelty.** The scientific novelty lies in treating digital transformation in micro-enterprises as a unique management object. The research highlights how micro-enterprises differ fundamentally from larger businesses in terms of digital implementation and offers a model that reflects their structural and operational realities. The article also introduces a conceptual model for integrated digitalization management based on adaptability, innovation, and employee involvement. **Practical significance.** The practical significance of the article is in developing a management toolkit that enables micro-enterprises to effectively implement digital transformation with limited resources. The mechanisms proposed can help business owners improve decision-making, enhance productivity, reduce costs, and remain competitive in a rapidly changing market. The research provides valuable insights for entrepreneurs, consultants, and policymakers involved in supporting small business digitalization.

Keywords: digitalization, micro-enterprise, change management, digital transformation, SaaS, competitiveness, corporate culture, agile methodologies, adaptability.