

Сергій С. Шабельник*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено особливості управління розвитком бізнесу в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Розглянуто сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів, маркетингу, фінансів і менеджменту як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Проаналізовано динаміку індексу ПФТС, фінансово-економічні показники діяльності Торгово-промислової палати України, структуру її доходів та особливості цільового фінансування. Оцінено результати застосування індексного методу «Барометр Бізнесу» як інструменту моніторингу стану бізнес-середовища та очікувань суб'єктів господарювання. Встановлено, що цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку міжнародної торгівлі, оптимізації бізнес-процесів та формуванню стійких конкурентних переваг. Водночас визначено основні ризики та обмеження цифрового розвитку, пов'язані з нерівномірністю цифрової інфраструктури, кібербезпекою та регуляторними бар'єрами. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних цифрових технологій, інструментів штучного інтелекту та принципів Індустрії 4.0 для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління бізнесом, розвиток бізнесу, цифрова трансформація, цифровізація, торгівля, конкурентоспроможність, бізнес-середовище, підприємництво, інновації, сталий розвиток, Індустрія 4.0.

Рис. 9. Табл. 7. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-469-480

* ORCID ID: 0009-0003-4649-2645

Serhii Shabelnyk

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND GLOBAL CHALLENGES

The article examines the features of business development management in the context of digital transformation and global challenges. It examines current trends in the digitalization of management processes, marketing, finance and management as key factors in ensuring the competitiveness and sustainability of enterprises. It analyzes the dynamics of the PFTS index, financial and economic indicators of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, the structure of its income and the features of targeted financing. It evaluates the results of applying the index method "Business Barometer" as a tool for monitoring the state of the business environment and expectations of business entities. It is established that digital transformation contributes to increasing management efficiency, developing international trade, optimizing business processes and creating sustainable competitive advantages. At the same time, it identifies the main risks and limitations of digital development associated with the unevenness of the digital infrastructure, cybersecurity and regulatory barriers. The need to implement modern digital technologies, artificial intelligence tools, and Industry 4.0 principles to ensure sustainable business development in the face of growing uncertainty in the external environment is substantiated.

Keywords: business management, business development, digital transformation, digitalization, trade, competitiveness, business environment, entrepreneurship, innovation, sustainable development, Industry 4.0.

Peer-reviewed, approved and placed: 21.05.2026

* Poltava State Agrarian University. Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання розвиток бізнесу відбувається під впливом масштабних процесів цифрової трансформації та зростання кількості глобальних викликів, серед яких економічна нестабільність, геополітичні ризики, воєнні загрози, посилення конкуренції та швидкі технологічні зміни. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і формування конкурентних переваг, проте водночас потребує адаптації управлінських підходів до нових умов функціонування підприємств. За таких обставин особливої актуальності набуває проблема розроблення та впровадження ефективних механізмів управління розвитком бізнесу, які забезпечують його стійкість, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління розвитком бізнесу в умовах цифрової трансформації та посилення глобальних викликів є одним із пріоритетних напрямів сучасних економічних досліджень. Науковці наголошують, що цифровізація бізнес-процесів стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх адаптивності та стійкості до змін зовнішнього середовища.

Зокрема, Н. Р. Домбровська та В. Я. Фаріон зазначають, що цифрова трансформація сприяє модернізації бізнес-моделей підприємств, оптимізації управлінських процесів та формуванню нових джерел створення цінності для споживачів [1]. Водночас результати міжнародних досліджень підтверджують наявність прямого позитивного зв'язку між рівнем цифрової трансформації та показниками ефективності діяльності підприємств. Так, Li Y., Zhang H., Wang X. та Liu J. доводять, що впровадження цифрових технологій забезпечує зростання продуктивності праці, інноваційної активності та загальної результативності бізнесу [2].

Особливу увагу питанням адаптації підприємств до кризових явищ та зовнішніх шоків приділяють міжнародні організації. Зокрема, експерти OECD підкреслюють, що цифровізація виступає важливим інструментом підвищення стійкості суб'єктів господарювання до економічних, соціальних і безпекових викликів, сприяючи їх довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності [3].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації бізнесу здійснили В. С. Здреник, А. О. Грод, Б. В. Очеретко та В. В. Богонський, які обґрунтували вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей, підвищення ефективності управління та розвиток інноваційної діяльності підприємств [4].

Разом з тим аналіз наукових праць свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи управління розвитком бізнесу, яка б поєднувала цифрові інструменти, механізми стратегічного управління та інструменти реагування на сучасні глобальні виклики. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі розроблення ефективних управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Метою дослідження є дослідження особливостей управління розвитком бізнесу в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Основні результати дослідження. В табл. 1 представлена динаміка індексу ПФТС за останні шістнадцять років.

Таблиця 1. Динаміка індексу ПФТС, 2010-2025 рр., на основі [9]

Роки	Індекс ПФТС
2010	594,80
2011	1030,98
2012	552,04
2013	330,19
2014	291,69
2015	408,40
2016	243,01
2017	266,17
2018	333,30
2019	563,06
2020	504,42
2021	499,09
2022	522,77
2023	519,20
2024	507,03
2025	461,21

Спостерігається коливання індексу ПФТС за останні шістнадцять років. Найвищий індекс 1030,98 в.п. в 2011 р., найнижчий 243,01 в.п. 2016 р.

Графічно зміну індексу ПФТС за останні шістнадцять років можна спостерігати на рис. 1.

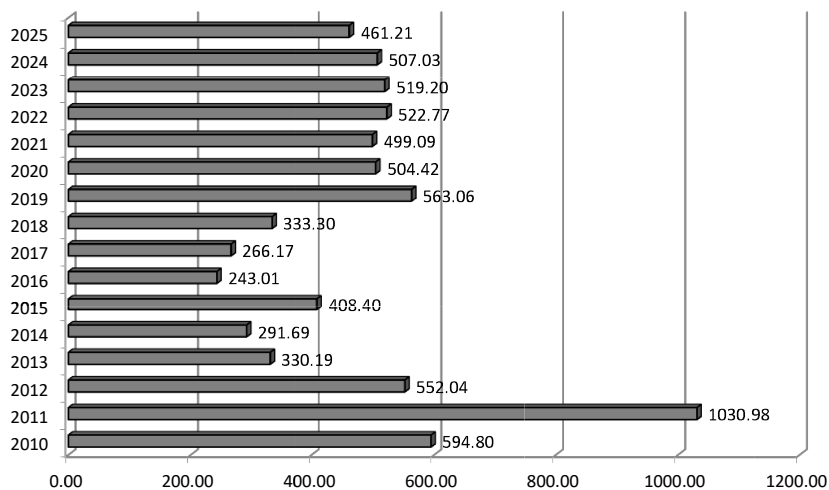


Рис. 1. Динаміка індексу ПФТС, 2010-2025 рр., на основі [9]

Далі опрацьовуємо статистичні та фінансові показники торгово-промислової палати України (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка статистичних та фінансових показників торгово-промислової палати України, 2020-2025 рр., на основі [14]

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність персоналу, осіб	120	123	124	128	121	103
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	34023	35150	27934	45098	52250	64103

Відмічаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2025 р. у порівнянні з 2020 р. на 30080 тис. грн. або 88,41%. Щодо чисельності персоналу, то за останній період цей показник коливається та зменшується на 17 осіб.

Графічно динамічний ряд чисельності персоналу та чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній період представлено рис. 2-3.

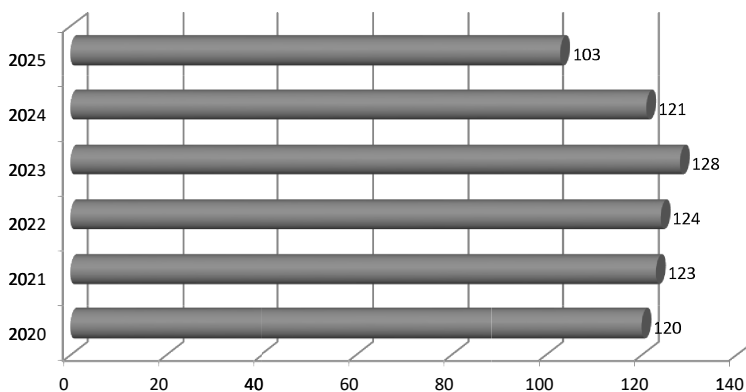


Рис. 2. Динаміка чисельності персоналу торгово-промислової палати України, 2020-2025 рр., на основі [14]

Далі прослідкуємо динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) торгово-промислової палати України за видами послуг та їх частку у величині доходу за останні шість років (табл. 3).

Як бачимо, найбільшу частку у величині чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) торгово-промислової палати України посідає надання торгово-промисловою палатою сертифікатів походження продукції (товарів, робіт, послуг) 23,23%, найменше на жаль міжнародне співробітництво 1,16% з відомих причин. Зовнішньоекономічна діяльність за останній період дослідження має 3,02% від загальної величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

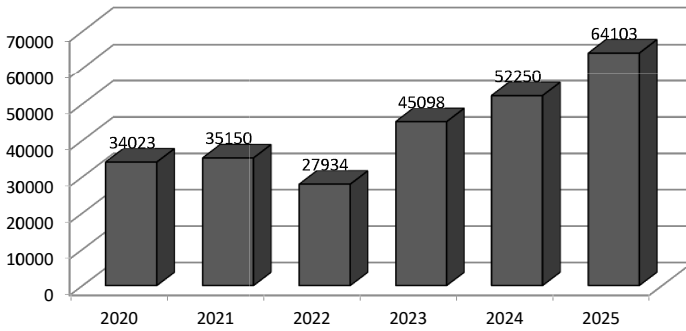


Рис. 3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) торгово-промислової палати України, 2020-2025 рр., на основі [14]

Таблиця 3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) торгово-промислової палати України за видами послуг, тис. грн., 2020-2025 рр., на основі [14]

Види послуг	2020	2021	2022	2023	2024	2025	В середньому, 2020-2025 рр., тис. грн.	Частка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), за видами послуг, %
Сертифікат походження	9942	9561	4593	5919	13389	16656	10010	23,23
Правове забезпечення	9025	6710	3542	5455	2583	3021	5056	11,73
Лабораторні послуги	3715	4489	2823	4008	6365	6626	4671	10,84
Карнети АТА	2665	2816	4563	6882	8294	9641	5810	13,48
Виставкова та конгресова діяльність	1017	2652	519	1024	2317	2497	1671	3,88
Інформаційне забезпечення	3194	5321	2906	4909	5777	6048	4692	10,89
Зовнішньоекономічна діяльність	3	1057	5891	0	0	864	1303	3,02
Міжнародне співробітництво	540	1709	416	0	0	328	499	1,16
Незалежні експертизи	2637	480	0	0	0	1164	714	1,66
Інші послуги ТПП	1285	355	2681	16901	13525	17257	8667	20,11
Всього	34023	35150	27934	45098	52250	64103	43093	100,00

Ілюстрацію чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) торгово-промислової палати України за видами послуг за останній період представлено рис. 4.

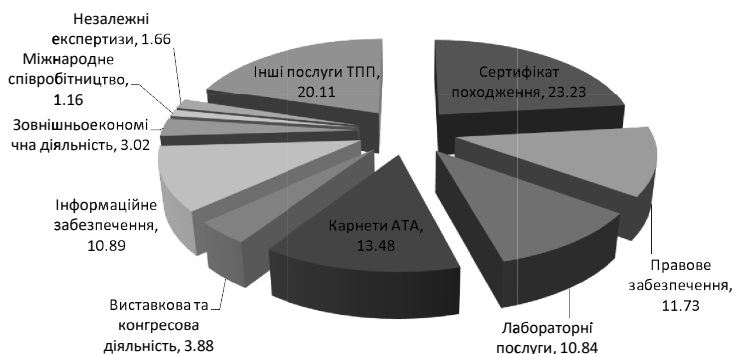


Рис. 4. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) торгово-промислової палати України за видами послуг, 2020-2025 рр., на основі [14]

Динамічний ряд цільового фінансування торгово-промислової палати України за видами та їх частка за останні шість років показано в табл. 4.

Таблиця 4. Динаміка цільового фінансування торгово-промислової палати України за видами, тис. грн., 2020-2025 рр., на основі [14]

Види цільового фінансування	2020	2021	2022	2023	2024	2025	В середньому, 2020-2025 рр., тис. грн.	Частка виду цільового фінансування в загальній величині цільового фінансування, %
Залогові кошти за карнети	1576	2596	21462	17328	17081	17731	12962,37	12,41
Арбітражний (реєстраційний) збір в національній валюті	28408	22260	55529	121996	72357	86400	64491,70	61,73
Арбітражний (реєстраційний) збір в іноземній валюті	16658	20988	15439	29727	18574	19049	20072,42	19,21
Грантові угоди в національній валюті	0	0	496	30	378	416	220,00	0,21
Грантова угода GIZ в іноземній валюті	536	2723	6762	16122	6108	7813	6677,35	6,39
Третейський збір	5	11	11	27	105	98	42,83	0,04
Всього	47183	48578	99699	185230	114603	131507	104467	100,00

Найбільша частка цільового фінансування припадає на арбітражний (реєстраційний) збір в національній валюті 61,73%, найменша на третейський збір 0,04%.

Візуалізація відсоткових даних цільового фінансування торгово-промислової палати України за видами за останнє шестиріччя представлена на рис. 5.

Наступне на що звертаємо увагу у вивченні обраної теми – використання торгово-промисловою палатою індексного методу «Барометр бізнесу».

«Барометр бізнесу» від Торгово-промислової палати України – це бачення компаній та підприємців, які є членами та партнерами Торгово-промислової палати України, яке відображає очікування щодо зміни бізнес-середовища в наступному місяці у порівнянні з попереднім.

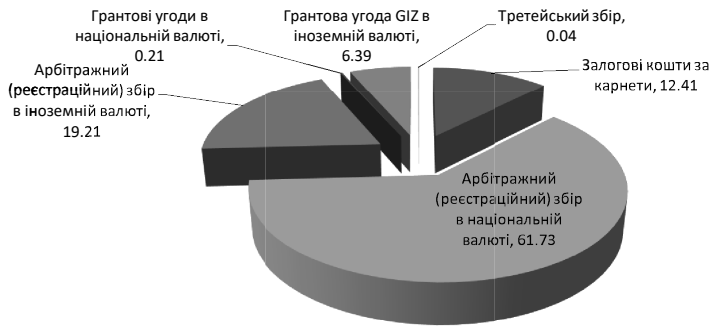


Рис. 5. Цільове фінансування торгово-промислової палати України за видами, 2020-2025 рр., на основі [14]

Базується на опитуванні, яке враховує стан показників («підіндексів») діяльності респондентів 4-х секторів (виробництво, будівництво, торгівля, послуги). «Барометр бізнесу» адаптований до потреб членів та партнерів Торгово-промислової палати України. Особливістю «Барометру бізнесу» є включення спеціалізованих галузевих питань та аналіз стану експорту, що надає додатковий погляд на умови ринку.

Основна мета Індексу – дати підприємствам та підприємцям, які є членами та партнерами ТПП України, простий та доступний інструмент для оцінювання змін стану бізнес-середовища в Україні [15].

Блоком табл. 5-7 представимо динамічний ряд індексного методу «Барометр бізнесу» Торгово-промислової палати України 4-х секторів економіки, респондентів за секторами та серед категорій бізнесу та експортерів за одинадцять місяців 2024-2025 рр.

Таблиця 5. Динаміка загального індексу «Барометр Бізнесу» та 4-х секторів економіки, 2024-2025 рр., на основі [15]

Сектори економіки	вересень 2024 р.	грудень 2024 р.	березень 2025 р.	квітень 2025 р.	травень 2025 р.	червень 2025 р.	липень 2025 р.	В середньому за 11 місяців
Загальний індекс «Барометр Бізнесу»	-13,20	-17,40	-9,70	-11,60	-10,90	-13,90	-12,40	-13,42
Виробництво	-15,60	-21,30	-9,90	-13,70	-13,90	-18,00	-16,30	-16,22
Будівництво	12,70	-1,00	-8,00	-3,80	5,50	0,70	6,70	1,56
Торгівля	-11,70	-9,60	-14,70	-15,50	-11,30	-15,20	-15,50	-14,07
Послуги	-16,80	-9,20	-4,40	-5,00	-8,80	-8,40	-6,70	-9,96

Таблиця 6. Динаміка розподілу респондентів за секторами, %, 2024-2025 рр., на основі [15]

Сектори економіки	вересень 2024 р.	грудень 2024 р.	березень 2025 р.	квітень 2025 р.	травень 2025 р.	червень 2025 р.	липень 2025 р.	В середньому за 11 місяців
Виробництво	60,00	45,70	54,40	56,40	47,70	47,60	48,30	51,13
Будівництво	7,60	18,10	5,60	5,50	10,20	2,40	2,30	9,79
Торгівля	16,00	7,90	20,00	17,80	3,80	15,70	15,40	11,95
Послуги	26,40	28,30	20,00	20,30	38,30	34,30	34,00	28,04

Таблиця 7. Динаміка індексу «Барометр Бізнесу» серед категорій бізнесу та експортерів, 2024-2025 рр., на основі [15]

Серед категорій бізнесу та експортерів	За традиційною методологією		За оновленою методологією					В середньому за 5 місяців за традиційною методологією	В середньому за 6 місяців за оновленою методологією
	вересень 2024 р.	грудень 2024 р.	березень 2025 р.	квітень 2025 р.	травень 2025 р.	червень 2025 р.	липень 2025 р.		
Загальний індекс «Барометр Бізнесу»	42,50	39,00	-9,70	-11,60	-10,90	-13,90	-12,40	40,62	-12,13
Мікро підприємства (0-9 осіб)	42,90	41,90	-8,10	-10,80	-10,00	-13,30	-13,00	41,86	-11,82
Малі підприємства (від 10-50 осіб)	40,70	36,40	-6,30	-12,40	-6,90	-15,30	-13,00	39,32	-11,40
Середні підприємства (від 50-250 осіб)	41,50	39,80	-12,80	-13,20	-15,50	14,40	-13,70	40,52	-9,03
Великі підприємства (250+ осіб)	57,20	35,00	-13,70	-7,00	-9,50	-5,20	-2,10	44,50	-9,58
Експортери	41,40	38,90	-9,00	-11,30	-15,70	-16,30	-14,50	39,86	-14,05

Спостерігаємо динамічні процеси оцінювання економічної ситуації серед фахівців, аналітиків та респондентів.

Графічно представлену інформацію в табл. 5-7 зобразимо за допомогою рис. 6-9.

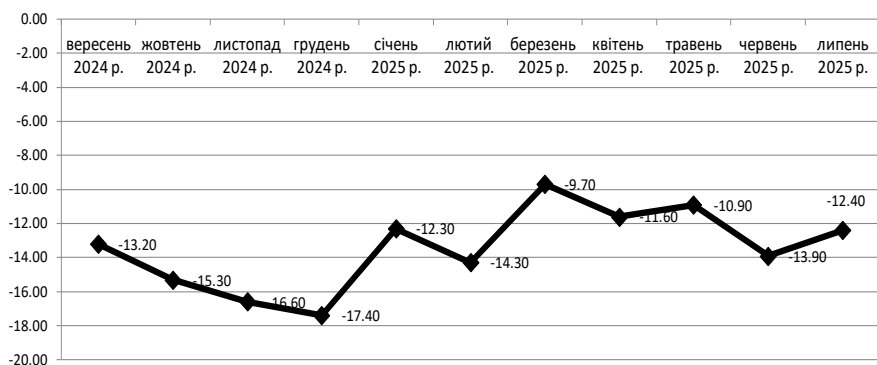


Рис. 6. Динаміка загального індексу «Барометр Бізнесу», 2024-2025 рр., на основі [15]

Отже, трансформація маркетингу, фінансів і менеджменту через інновації та диджиталізацію є ключовим драйвером сталого розвитку міжнародних економічних відносин (МЕВ) і торгівлі, забезпечуючи модернізацію бізнес-моделей, підвищення екологічності та зростання конкурентоспроможності. У 2024–2026 рр. цей процес базується на переході до «зеленої» економіки та впровадженні інструментів Індустрії 4.0.

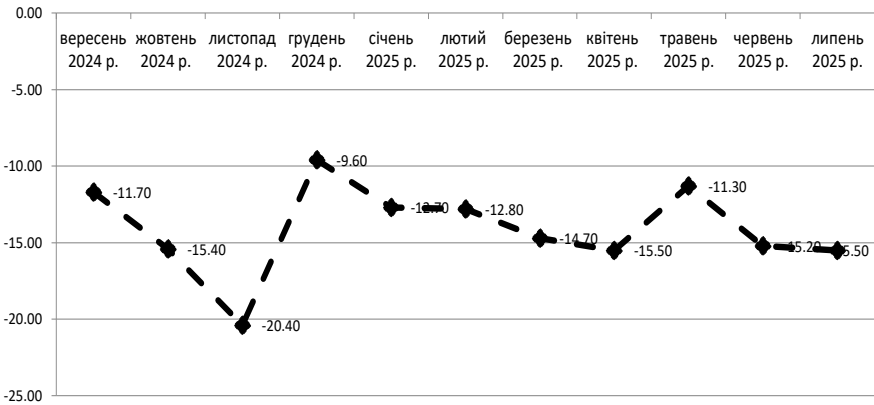


Рис. 7. Динаміка індексу «Барометр Бізнесу» сектору торгівля, 2024-2025 рр., на основі [15]

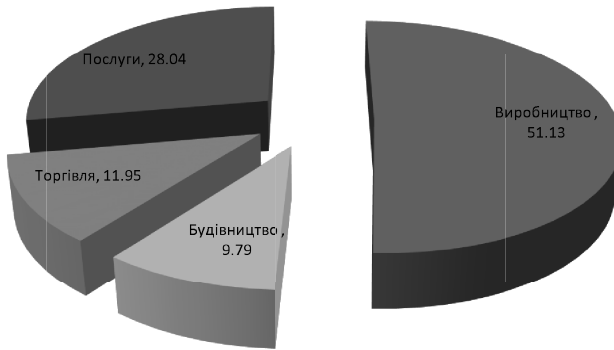


Рис. 8. Розподіл респондентів за секторами економіки, 2024-2025 рр., на основі [15]

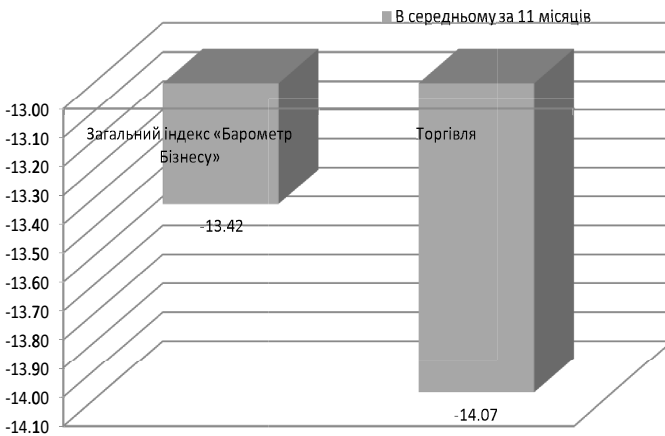


Рис. 9. Візуальне порівняння загального індексу «Барометр Бізнесу» та індексу «Барометр Бізнесу» сектору торгівля, 2024-2025 рр., на основі [15]

По перше проходить трансформація маркетингу від масовості до персоналізації та еко-відповідальності. Цей процес здійснюється через:

- цифровий маркетинг та ШІ: ШІ оптимізує ланцюги постачання, долає мовні бар'єри та забезпечує індивідуалізований підхід, що підвищує ефективність міжнародної торгівлі;

- еко-маркетинг: маркетингові інновації спрямовані на просування «зелених» товарів та етичне споживання, що стає вимогою для доступу до європейських та світових ринків;

- інтернет-платформи: використання соціальних мереж та маркетплейсів (Amazon, Alibaba) дозволяє малим і середнім підприємствам (МСП) ефективніше виходити на міжнародні ринки;

Далі здійснюється трансформація фінансів, а саме фінтех та сталі фінансування, що виражається через:

- блокчейн у торгівлі: технології розподіленого реєстру (блокчейн) скорочують час оформлення торговельних документів з 5-10 днів до менш ніж 24 годин, зменшуючи ризики шахрайства;

- зелені фінанси: фінансові системи переорієнтовуються на інвестиції, що підтримують сталість, енергоефективність та зниження негативного впливу на навколишнє середовище;

- цифрові платежі: фінтех-рішення спрощують транскордонні розрахунки, знижуючи витрати та забезпечуючи фінансову інклюзію.

Трансформація менеджменту заключається в інтелектуалізації та гнучкості, що виражається через:

- цифрові двійники (Digital Twins): використання віртуальних моделей для тестування змін у логістиці та виробництві (наприклад, у портах) дозволяє знизити ризики інноваційних проєктів.

- управління на основі даних (Data-driven management): ухвалення рішень базується на Big Data, що підвищує точність прогнозування та ефективність управління персоналом у міжнародних корпораціях.

- екологічний менеджмент: впровадження принципів циркулярної економіки та сталого управління ланцюгами постачання.

Вплив на систему сталого розвитку МЄВ і торгівлі заключається в:

- рості цифрової торгівлі: за даними UNCTAD, цифрова торгівля зростає до \$7.23 трлн у 2024 році (21.9% від загальної торгівлі), що свідчить про високий темп цифровізації;

- резиліентності торгівлі: диджиталізація сприяє створенню стійких (resilient) ланцюгів постачання, здатних витримувати геополітичні шоки.

В даному процесі існують виклики та ризики, що відображаються в цифровій інфраструктурі між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються (40% фірм у бідних країнах мають надійний інтернет проти 88% у багатих). Також виникають ризики, пов'язані з кібербезпекою та фрагментацією регуляторних норм (142 суперечливі режими управління даними).

Висновки. Дослідження підтвердило, що цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників розвитку сучасного бізнесу в умовах глобальних викликів. Встановлено, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, адаптивності

підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцненню їх конкурентних позицій. Проведений аналіз діяльності Торгово-промислової палати України засвідчив позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання чистого доходу від реалізації послуг за одночасного скорочення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Визначено, що найбільший внесок у формування доходів забезпечують послуги із сертифікації походження товарів, арбітражна діяльність та інші спеціалізовані сервіси. Результати аналізу індексу «Барометр Бізнесу» свідчать про збереження стриманих оцінок бізнес-середовища в умовах економічної нестабільності та безпекових ризиків. Водночас цифровізація маркетингу, фінансів і менеджменту створює додаткові можливості для підвищення стійкості бізнесу, розвитку міжнародної торгівлі та забезпечення сталого економічного розвитку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням практичних механізмів управління розвитком бізнесу на основі цифрових технологій, штучного інтелекту та інструментів Індустрії 4.0.

1. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та кластеризації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1(296), 10–15.
2. Домбровська, Н. Р., & Фаріон, В. Я. (2024). Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*, 34(2), 112–121.
3. Здреник, В. С., Грод, А. О., Очеретко, Б. В., & Богонський, В. В. (2024). Цифрова трансформація бізнесу: сучасні тенденції та управлінські аспекти. *Економічний аналіз*, 34(3), 145–156.
4. Торгово-промислова палата України. (2026). Барометр бізнесу. <https://uccr.org.ua/barometr-biznesu>
5. Balanovska, T., Mykhailichenko, M., Holik, V., Dramaretska, K., & Troian, A. (2021). Development management of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 134–143. <https://doi.org/10.18371/fcactp.v3i38.237434>
6. Chikov, I. A., Koliadenko, S. V., Supryhan, V. A., Tabenska, O. I., Nitsenko, V. S., & Holinko, O. V. (2023). Smart contracts and business process automation: The technical aspect. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 5, 186–192. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/186>
7. Li, Y., Zhang, H., Wang, X., & Liu, J. (2024). Digital Transformation and Enterprise Performance: A Meta-Analysis. *Sustainability*, 16(8), Article 3188. <https://doi.org/10.3390/su16083188>
8. Litvinov, A., & Anichkin, V. (2026). Integrated Financial Reporting: Formation, Global Aspects, Regional Features, and Impact on Corporate Governance. *Economic Sustainability and Business Practices*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.21272/esbp.2026.1-01>
9. OECD. (2024). *SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions*. OECD Publishing.
10. Zoria, O., Yasnolob, I., Galych, O., Cherchatyi, O., Tiutiunyyk, Y., Tiutiunyyk, S., Dugar, T., Kalian, O., & Mokiienko, T. (2022). Theoretical and Methodological Principles of Investment Support for Innovation-Oriented Development of Agrarian Production. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(3), 695–706.

-
1. Hnatenko, I. A. (2026). Innovatsiynne pidpryyemnytstvo yak determinanta transformatsiyi biznes-modeley sub'yektiv hospodaryuvannya u sferi torhivli v umovakh tsyfrovizatsiyi ta klasteryzatsiyi ekonomiky Ukrayiny. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, 1(296), 10–15.
 2. Dombrovska, N. R., & Farion, V. YA. (2024). Tsyfrova transformatsiya biznes-modeley pidpryyemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Ekonomichnyy analiz*, 34(2), 112–121.
 3. Zdrenyk, V. S., Hrod, A. O., Ocheretko, B. V., & Bohonsky, V. V. (2024). Tsyfrova transformatsiya biznesu: suchasni tendentsiyi ta upravlinski aspekty. *Ekonomichnyy analiz*, 34(3), 145–156.
 4. Torhovo-promyslova palata Ukrayiny. (2026). Barometr biznesu. <https://uccr.org.ua/barometr-biznesu>

5. Balanovska, T., Mykhailichenko, M., Holik, V., Dramaretska, K., & Troian, A. (2021). Development management of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 134–143. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434>
6. Chikov, I. A., Koliadenko, S. V., Supryhan, V. A., Tabenska, O. I., Nitsenko, V. S., & Holinko, O. V. (2023). Smart contracts and business process automation: The technical aspect. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 5, 186–192. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/186>
7. Li, Y., Zhang, H., Wang, X., & Liu, J. (2024). Digital Transformation and Enterprise Performance: A Meta-Analysis. *Sustainability*, 16(8), Article 3188. <https://doi.org/10.3390/su16083188>
8. Litvinov, A., & Anichkin, V. (2026). Integrated Financial Reporting: Formation, Global Aspects, Regional Features, and Impact on Corporate Governance. *Economic Sustainability and Business Practices*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.21272/esbp.2026.1-01>
9. OECD. (2024). *SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions*. OECD Publishing.
10. Zoria, O., Yasnolob, I., Galych, O., Cherchatyi, O., Tiutiunnyk, Y., Tiutiunnyk, S., Dugar, T., Kalian, O., & Mokiienko, T. (2022). Theoretical and Methodological Principles of Investment Support for Innovation-Oriented Development of Agrarian Production. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(3), 695–706.