



Міністерство
цифрової трансформації
України



ОФІС З РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА ЕКСПОРТУ
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА



Бізнес

2025

Біла книга з цифрової зрілості традиційних МСБ

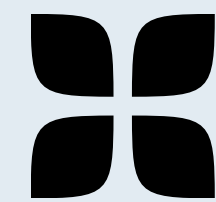
Зміст

Вступ			
Опис проблеми та обґрунтування необхідності	3		
Цифровізація МСБ: визначення та значення			
Вплив цифровізації на розвиток бізнесу та економіки	4		
Етапи цифрової трансформації: від оцифрування до цифрової зрілості	6		
Роль цифровізації в підвищенні продуктивності та інноваційності бізнесу	7		
Міжнародний досвід			
Приклади підходів до цифрової трансформації в різних країнах	8		
Пояснення основних термінів: цифровізація, трансформація, оцифрування	10		
Міжнародне розуміння цифрової трансформації бізнесу	11		
Використання цифрових інструментів у бізнес-процесах	12		
Поняття «цифрова зрілість» як стратегічний індикатор	13		
Інструменти оцінювання цифрової зрілості			
Підходи до вимірювання цифрового розвитку підприємств	15		
Огляд міжнародних опитувальників та індексів цифрової зрілості	16		
Приклади державної підтримки цифровізації			
Огляд політик і стратегій цифровізації МСБ у провідних країнах	22		
Кейс-стаді: успішні практики			
Іспанія: програма підтримки цифрової трансформації малого бізнесу		27	
Фінляндія: розвиток цифрових інноваційних хабів		28	
Швеція: національна освітня програма з цифровізації		29	
Німеччина: доступні кредити для цифрових інновацій		30	
Напрями цифрової трансформації МСБ			
Сфера застосування цифровізації в МСБ та рівні цифрової зрілості		31	
Напрямок 1. Бізнес-модель		33	
Напрямок 2. Бізнес-процеси та цифрова інфраструктура		34	
Напрямок 3. Людський капітал		35	
Напрямок 4. Взаємодія з клієнтами		36	
Напрямок 5. Аналітика даних		37	
Напрямок 6. Кібербезпека		38	
Напрямок 7. Цифрова екосистема		39	
Рівні цифрової зрілості			
Матриця рівнів: від початкового до експертного		41	
Заходи підтримки цифрової трансформації			
Загальна стратегія імплементації цифрових змін		46	
Пропозиції щодо практичної підтримки МСБ		48	

Опис проблеми та обґрунтування необхідності розробки Білої книги

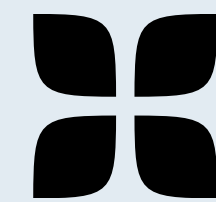
Аналіз викликів, можливостей та потенційного впливу цифровізації МСБ, а також обґрунтування необхідності формування цілісного стратегічного підходу до розвитку цифрової економіки

Цифровізація МСБ – каталізатор розвитку підприємництва та національної економіки



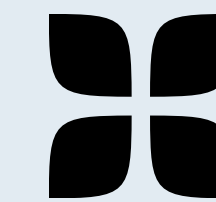
95%

компаній припадає на ММСБ та 60% працевлаштованого населення у світі



99%

компаній в ЄС становлять ММСБ, на які припадає 63% працевлаштованого населення



99%

компаній в Україні є ММСБ, а частка реалізованої ними продукції становить майже 64% від загальних обсягів

Цифровізація МСБ

Це уможливлення, покращення або трансформація бізнес-процесів, функцій чи діяльності шляхом застосування цифрових технологій для того, щоб зробити наявні способи функціонування бізнесу більш продуктивними та економічно вигідними, а самі МСБ – конкурентоспроможними

Цифровізація МСБ – каталізатор розвитку підприємництва та національної економіки

Цифровізація надає низку можливостей для МСБ

- 1 Стимулювання інновацій і зростання доданої вартості
- 2 Посилення конкурентоспроможності
- 3 Підвищення продуктивності

Розвиток МСБ внаслідок цифровізації позитивно впливає на соціально-економічний розвиток

- 1 Забезпечення гнучкості й стійкості економічної системи
- 2 Створення робочих місць і поява джерел доходу для населення
- 3 Насичення ринку новими товарами і послугами та сприяння галузевій спеціалізації
- 4 Зростання експорту та глобальної конкурентоспроможності, інтеграція в міжнародні ланцюги доданої вартості
- 5 Збільшення податкових надходжень у державу та стимулювання загального розвитку економіки

Цифровізація – ключовий етап цифрової трансформації та підвищення цифрової зрілості МСБ

➔ Оцифрування (Digitisation)

Перехід від паперових чи аналогових даних до цифрового формату. Це перший крок до впровадження цифрових технологій у бізнес

➔ Цифровізація (Digitalisation)

Використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів

Підхід 1. Процес підготовки до глибших змін (цифрової трансформації) через оцифрування даних і цифрові технології

Підхід 2. Процес, що є частиною цифрової трансформації, коли цифрові інструменти активно змінюють спосіб роботи підприємства

➔ Цифрова трансформація (Digital Transformation)

Комплексні зміни в бізнесі: від способу управління до взаємодії з клієнтами – за рахунок цифрових рішень, які охоплюють усю діяльність компанії

Цифрова зрілість (Digital Maturity)

1 Результат оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації, що відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та здатність підприємства використовувати ці технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності

2 Індикатор рівня цифрової трансформації

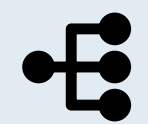
Підтримка цифровізації МСБ сприяє розвитку бізнесу та створює передумови для власного розвитку

Канали впливу МСБ на цифрову трансформацію економіки



Заохочення інновацій та впровадження нових технологій

Завдяки своїй гнучкості та адаптивності МСБ можуть впроваджувати новітні рішення, що стимулює інші підприємства до інноваційної діяльності



Стимулювання урядових ініціатив та програм підтримки цифрової трансформації

Успішні приклади цифровізації МСБ та генерування нових ідей можуть стимулювати уряд до ухвалення нових стратегій та програм підтримки цифрового бізнес-середовища



Розвиток цифрових навичок і людського капіталу

МСБ, які впроваджують інноваційні технологічні рішення, сприяють розвитку цифрових навичок серед своїх працівників, що підвищує загальний рівень кваліфікації робочої сили в країні та сприяє розвитку людського капіталу



Розвиток цифрової інфраструктури

У процесі впровадження цифрових рішень для стабільної роботи МСБ необхідно постійно покращувати відповідну інфраструктуру: надійні інтернет-з'єднання, хмарні сервіси, системи онлайн-платежів, е-послуги, інфраструктуру для НДДКР тощо

Мета цифровізації МСП

Цифровізація МСБ має дві ключові цілі

1 Допомогти малому та середньому бізнесу покращити свою бізнес-модель

Це дає змогу розвивати підприємництво, підвищувати прибутковість МСБ, створювати нові робочі місця та активніше впроваджувати інновації

2 Посилити соціально-економічний розвиток держави

Завдяки зростанню підприємницької активності цифровізація сприяє зростанню ВВП, підвищенню продуктивності, розвитку людського капіталу й залученню інвестицій у нові сектори

Міжнародні підходи до підтримки цифрової трансформації МСБ

Огляд міжнародних практик підтримки цифровізації МСБ для визначення ефективних підходів, які можуть бути адаптовані до українського контексту

Основні цифрові поняття в міжнародному контексті

Порівняльний аналіз міжнародних визначень і характеристик цифрових процесів, зокрема цифровізації та цифрової зрілості

Цифрова трансформація – ключовий процес переосмислення бізнес-моделей через цифрові рішення

Міжнародні підходи до визначення поняття



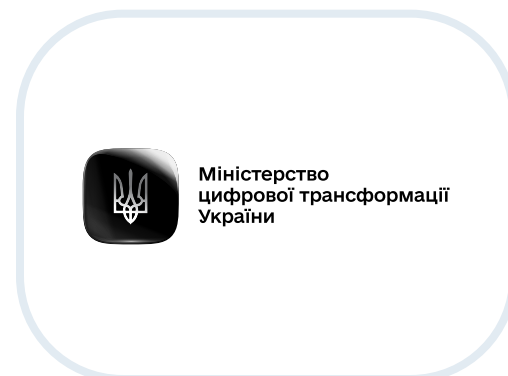
Цифрова трансформація – процес, який охоплює кілька цифрових технологій, що формують екосистему, через яку відбуватимуться майбутні економічні та соціальні зміни. Є результатом оцифрування та цифровізації економік і суспільств



Цифрова трансформація – трансформація бізнесу завдяки або під впливом цифровізації, що охоплює пошук нових способів ведення бізнесу, підходів до взаємодії з клієнтами, переосмислення ціннісної пропозиції, використання нових технологій, адаптація до середовища для збільшення прибутку або підвищення конкурентоспроможності



Цифрова трансформація – одночасно прогресивне мислення та постійний пошук способів використання нових технологій у взаємодії з клієнтами, організаційних процесах та бізнес-моделях



Цифрова трансформація – процес глибоких змін у бізнес-практиках, моделях, культурах та стратегіях підприємства за рахунок впровадження цифрових технологій, що дозволяє підвищувати ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність



Цифрова трансформація – перетворення на цифрове підприємство, що використовує дані й технології для постійного розвитку всіх аспектів своїх бізнес-моделей

Основні ознаки

Цифрову трансформацію у світі описують як процес, що містить такі елементи

- ➔ Перебудова того, як працює компанія на рівні стратегії та бізнес-процесів
- ➔ Основою є цифровізація
- ➔ Впровадження цифрових технологій
- ➔ Оцифрування та використання даних
- ➔ Покращення взаємодії з клієнтами
- ➔ Метою є підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу

Цифровізація та оцифрування – інструменти інтеграції технологій у бізнес-процеси

Міжнародні підходи до визначення поняття



Цифровізація – використання цифрових технологій та даних з ціллю зміни наявних видів діяльності або формування нових



Цифровізація – постійна інтеграція цифрових технологій і оцифрованих даних в економіку та суспільство



Цифровізація – уможливлення, покращення або трансформація бізнес-процесів, функцій чи діяльності шляхом використання та застосування цифрових технологій, а також оцифрування даних для того, щоб зробити наявні способи функціонування більш ефективними, швидкими та економічно вигідними



Оцифрування – процес перетворення даних та процесів на цифровий формат, що приводить до стандартизації бізнес-операцій та зниження витрат



Оцифрування – процес перетворення інформації, яка міститься у паперовому вигляді, на цифрову форму



Основні ознаки

Найчастіше цифровізацію (digitalisation) визначають як процес із такими елементами

- ➔ Інтеграція цифрових технологій та оцифрованих даних
- ➔ Перетворення або впровадження нових бізнес-процесів
- ➔ Збільшення ефективності і швидкості операцій та зниження витрат

Оцифрування (digitisation) є процесом із певними характеристиками

- ➔ Перетворення інформації та даних на цифрову форму
- ➔ Стандартизація операцій для зниження витрат

Цифрова зрілість є показником, що відображає ступінь розвитку цифровізації підприємства

Міжнародні підходи до визначення поняття



Цифрова зрілість – поступовий процес інтеграції та імплементації організаційних процесів, людських та інших ресурсів у цифрові процеси і навпаки. Для досягнення максимального рівня цифрової зрілості підприємство повинно покладатися на стратегію цифровізації, наявність необхідної інфраструктури і відповідних структур і підрозділів, людський фактор (навички і компетенції керівництва та персоналу)



Цифрова зрілість – ступінь розвитку цифровізації, включаючи цифрову готовність системи, у якій працює підприємство, і внутрішню здатність до ефективної інтеграції цифрових технологій, зокрема стратегічне лідерство, управління, впровадження технологій, культуру та досвід



Цифрова зрілість – ступінь адаптації організації до цифрового бізнес-середовища



Цифрова зрілість – здатність підприємства інтегрувати цифрові технології у свої бізнес-процеси, культуру та стратегію для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності



Цифрова зрілість – показник здатності організації створювати додану вартість за допомогою цифрових технологій; ключовий показник успіху компаній, які розпочинають цифрову трансформацію

Основні ознаки

Цифрову зрілість визначають як показник, що відображає ступінь цифровізації за такими факторами

- ➔ Інтеграція цифрових технологій та наявність відповідної інфраструктури
- ➔ Стратегія цифровізації компанії
- ➔ Створення відповідних структур і ефективне управління
- ➔ Цифрова готовність зовнішнього середовища та адаптація до нього
- ➔ Цифрові навички і компетенції та культура працівників
- ➔ Підвищення конкурентоспроможності та створення доданої вартості

Цифрова зрілість є показником, що відображає ступінь розвитку цифровізації підприємства



	Опис	Що потрібно	Приклад
Рівень 5 Лідер цифрової трансформації	Бізнес є драйвером інновацій. Постійно впроваджує нові технології, швидко адаптується до змін, масштабується	Інноваційна культура, гнучка стратегія, повна інтеграція цифрових інструментів у всі процеси	ІТ-компанія або експортоорієнтований бізнес, який використовує AI, аналітику, автоматизацію на всіх рівнях
Рівень 4 Просунутий	Високий рівень автоматизації. Більшість процесів керуються цифровими рішеннями	ERP-система, аналітика, автоматизація логістики, продажів, закупівель	Виробниче МСП із CRM, складською системою, прогнозуванням попиту
Рівень 3 Середній	Основні процеси цифровізовані. Дані аналізуються, є стратегія розвитку	CRM, бухгалтерія, сайт, інтернет-маркетинг, базові аналітичні інструменти	Торгова компанія з онлайн-продажами та звітністю в електронному вигляді
Рівень 2 Базовий	Основні процеси цифровізовані. Дані аналізуються, є стратегія розвитку	Навички роботи з базовими інструментами, початкове ІТ-обладнання, онлайн-присутність	Невелике СТО або салон краси, де ведеться електронний облік записів у таблиці Excel або Google Calendar, є сторінка в соцмережах, але сайт відсутній. Продажі та звітність ведуться частково в цифровому вигляді, а рішення ухвалюються без системної аналітики
Рівень 1 Початковий	Бізнес працює переважно офлайн. Цифрові технології майже не використовуються	Інтернет-з'єднання, цифрова грамотність, перші кроки до цифрового обліку	Невеличкий магазин без сайту, веде всі записи вручну

Міжнародні підходи до оцінювання цифрової зрілості МСБ

Огляд міжнародних опитувальників і цифрових індексів,
що використовуються для оцінювання рівня цифрової
трансформації підприємств МСБ

Огляд міжнародних інструментів оцінювання цифрової трансформації МСБ

Різні організації застосовують різні методики: від самооцінювання до глибинних щорічних опитувань, що охоплюють як цифрову інфраструктуру, так і навички, інноваційність, кібербезпеку



Open DMAT – Digital Maturity Assessment Tool

- Онлайн-інструмент самооцінки цифрової зрілості підприємств за такими аспектами, як технологічна інфраструктура, цифрові навички, використання даних, інноваційні бізнес-моделі та кібербезпека

Структура: 7 блоків, 11 питань



Digital for SMEs (D4SME) Initiative Survey

- Щорічне опитування ОЕСР для збору оригінальних даних про впровадження цифрових інструментів та практик МСБ
- У 2024 р. опитування пройшли понад 1 тис. МСБ з 7 країн ОЕСР

Структура: 6 блоків, 30 питань



Community Survey on ICT Usage and E-commerce

- Щорічний опитувальник щодо використання ІКТ та електронної комерції на підприємствах в країнах ЄС
- Підтримує вимірювання реалізації одного з 6 пріоритетів ЄК на період 2019-2024 рр. – «Європа, придатна для цифрової епохи», а також моніторинг цифрових цілей ЄС на 2030 р

Структура: 6 блоків, 65 питань



Digital Maturity Index

- Щорічний аналіз ступеня цифровізації німецької та світової обробної промисловості в межах експертного опитування на основі >90 параметрів, які формують 6 цифрових архетипів

Структура: 4 блоки, 35 питань (час проходження ~15 хв)



Digital Transformation Survey

- Швидкий анонімний опитувальник для оцінки рівня цифрової зрілості компанії у межах 7 блоків, запропонованих KPMG Atlas. Результати надаються в онлайн-форматі разом з середніми результатами інших компаній по відповідних блоках

Структура: 7 блоків, 20 питань (час проходження ~10 хв)

Digital Maturity Assessment

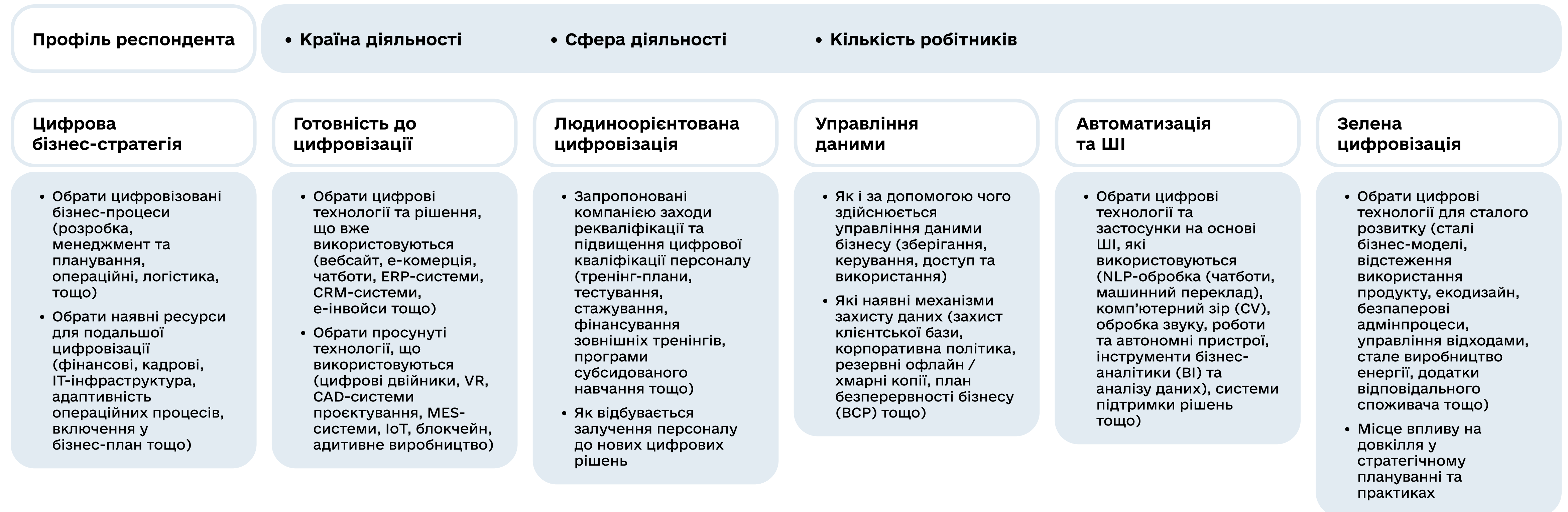
- Онлайн-інструмент самооцінювання відповідно до галузі діяльності у 8 сферах цифрової зрілості для покращення клієнтського досвіду, збільшення ROI (return on investment) та ефективної цифрової трансформації бізнесу

Структура: 8 блоків, 40 питань

Digital Maturity Assessment Tool від Європейської Комісії є інструментом самооцінювання цифрової зрілості підприємств

- DMAT опитувальник – це структурований онлайн-інструмент для оцінки цифрової зрілості підприємства, що охоплює різні аспекти цифрової трансформації, включаючи технологічну інфраструктуру, цифрові навички працівників, використання даних, інноваційні бізнес-моделі та кібербезпеку
- Формується онлайн-звіт з результатами по блоках та рекомендаціями щодо покращення

→ Блоки та питання опитувальника



Digital Maturity Assessment від KPMG дозволяє підприємствам у різних галузях оцінити власний рівень цифрової зрілості

- KPMG Digital Maturity Assessment – це онлайн-інструмент самооцінювання відповідно до галузі діяльності у 8 сферах цифрової зрілості для покращення клієнтського досвіду, збільшення ROI та ефективної цифрової трансформації бізнесу
- За результатами опитування формується онлайн-звіт з результатами та порівнянням з найкращими практиками лідерів галузі

→ Блоки та питання опитувальника

Інсайт-орієнтовані стратегії

- Холістичний стратегічний підхід аналізу клієнтів та галузі
- Врахування економічних, геополітичних та інших факторів бізнес-середовища
- Адаптивність стратегій
- Використання даних для аналізу бізнес-процесів та CRM-маркетинг
- Виявлення та аналіз споживчих інсайтів

Інноваційні продукти та послуги

- Систематичний збір інформації про ринкові тенденції для розробки продукту
- Стратегія динамічного ціноутворення на основі алгоритмів
- Сталість бренду
- Центр передового досвіду (CoE)
- Постійна оптимізація наявних ресурсів компанії для покращення продукту

Використання відгуків клієнтів у розробці

- Багатоканальний маркетинг для взаємодії клієнта з брендом
- Використання відгуків, досвіду клієнтів та партнерів для формування цілей бізнесу й стратегії бренду
- Задоволення потреб споживача на всіх етапах продажу продукту в межах бізнес-екосистеми

Безперешкодна взаємодія та комерція

- Використання інтегрованих цифрових рішень для безконтактної взаємодії з клієнтом
- Цифровий маркетинг на основі даних
- Команда продажів використовує цифрові технології для взаємодії з клієнтом
- Цифрові технології застосовані на всіх етапах взаємодії з клієнтом

Цифрова бізнес-стратегія

- Цифровізований процес закупівель з використанням машинного інтелекту та хмарних технологій
- Управління ланцюгами постачання за допомогою нейронних мереж
- Використання прогнозної аналітики для аналізу операційних процесів

Готовність до цифровізації

- Наявність дорожньої карти адаптації працівників до цифровізації
- Операційне середовище стимулює робітника до використання цифрових технологій
- Культура навчання в процесі роботи
- Стимулювання розвитку цифрових навичок та роль HR-процесів

Цифрова технологічна архітектура

- Наявність «команди цифрової трансформації» (аналіз життєвого циклу продукту та впровадження в нього інновацій)
- Наявність програми кібербезпеки та захисту даних
- Впорядкована архітектура підприємства та комплексна інфраструктура

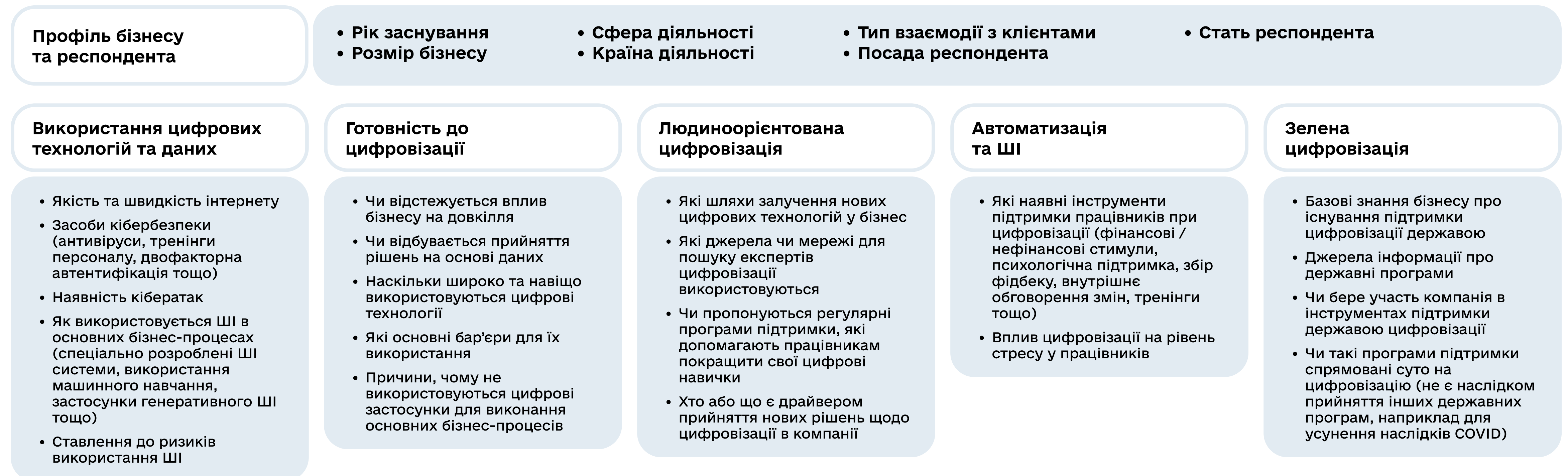
Інтегрована екосистема партнерів та об'єднань

- Чітка структура залучення внутрішніх та зовнішніх ресурсів й ефективні процеси залучення партнерів і постачальників
- Автоматизована координація та визначені інструменти управління залученням третіх сторін (SLA-угоди, менеджмент контрактів тощо)

Digital For SMEs Initiative Survey є міжнародним опитуванням від ОЕСР для збору даних про впровадження цифрових інструментів та практик

- D4SME SURVEY – це щорічне міжнародне опитування ОЕСР, метою якого є збір оригінальних даних про впровадження цифрових інструментів та практик, враховуючи глобальний бізнес-контекст, що характеризується множинними зовнішніми шоками та перехідними процесами
- Респондентами є МСБ, що вже мають базовий рівень цифрової зрілості (є клієнтами цифрових платформ). Результати не є репрезентативними для усіх МСБ

→ Блоки та питання опитувальника



Community Survey on ICT Usage and E-commerce від Eurostat оцінює використання ІКТ та е-комерції серед бізнесів у Європейському Союзі

- Community Survey on ICT Usage and E-commerce – щорічний опитувальник щодо використання ІКТ та електронної комерції на підприємствах у країнах ЄС
- Підтримує вимірювання реалізації одного з 6 пріоритетів ЄК на період 2019-2024 рр. – «Європа, придатна для цифрової епохи», також моніторинг цифрових цілей ЄС на 2030 р.

→ Блоки та питання опитувальника



Digital Transformation Survey від KPMG Atlas є швидким онлайн-інструментом оцінювання рівня цифрової зрілості компанії

- Digital Transformation Survey – швидкий анонімний опитувальник для оцінювання рівня цифрової зрілості компанії в межах семи блоків, запропонованих KPMG Atlas. Результати надаються в онлайн-форматі разом з середніми результатами інших компаній по відповідних блоках
- Такий підхід може бути корисним для адаптації аналогічного інструменту оцінювання цифрової зрілості МСБ в Україні

→ Блоки та питання опитувальника

Стратегія цифровізації

- Рівень прогресивності цифрової стратегії компанії порівняно з конкурентами
- Залучення топменеджменту до реалізації стратегії
- Рівень впровадження та рівень покриття стратегією всіх бізнес-процесів компанії

Цифровізація управління

- Наявність механізму аналізу розпізнавання підливних технологій та інновацій на ринку
- Наявність KPI цифровізації
- Вплив тенденцій цифровізацій у бізнес-середовищі на інвестиційні рішення компанії

Культура цифровізації

- Значення партнерських відносин для просування інновацій у компанії
- Наявність механізмів та інструментів для підтримки реалізації інноваційних ідей
- Рівень заохочення працівників до розробки та реалізації власних ідей у сфері цифровізації

Цифрові клієнти та канали комунікації

- Аналіз поведінки клієнтів за допомогою всіх мереж та каналів зв'язку
- Співпраця компанії з іншими організаціями або стартапами для створення нових цифрових продуктів або охоплення клієнтів
- Можливість інтегрування клієнтів у процес розробки продукту

Організація процесу цифровізації

- Наскільки тісно різні структурні підрозділи бізнесу співпрацюють між собою в межах цифрових ініціатив (наприклад, маркетинг, IT тощо)

Управління технологіями

- Рівень використання аналізу даних для підвищення ефективності бізнес-процесів
- Вплив стратегії кібербезпеки на компанію та реалізацію стратегії цифрової трансформації
- В якій мірі міркування кібербезпеки враховуються при розробці нових продуктів і процесів на ранній стадії

Вплив цифровізації на робочу силу

- Наявність кількісної оцінки цифрових компетентностей
- Підтримка компанією розвитку цифрових навичок співробітників (вебтренінги тощо)

За результатами Digital Maturity Index від Deloitte формується план дій для переходу підприємства на наступні етапи цифрової трансформації

→ Блоки та питання опитувальника

Профіль бізнесу та респондента

- Річний оборот
- Посада
- Маржа ЕВІТ
- Країна діяльності
- К-сть співробітників
- Поточні дані про трансформацію

Індекс цифровізації бізнесу (Digital Business Index)

Індекс цифровізації бізнесу (DBI) оцінює цифрову орієнтованість компанії, напрями діяльності (стратегію, бізнес-модель, продукти, послуги) для досягнення конкурентних переваг

Індекс динамічної спроможності (Dynamic Capability Index)

Індекс динамічної спроможності (DyCI) оцінює здатність організацій до змін (рівень адаптивності до змін бізнес-середовища та здатність розвитку компетенцій)

Індекс цифрової активності (Digital Activity Index)

Індекс цифрової активності (DAI) оцінює здатність реалізувати цифрову стратегію, враховуючи наявні ресурси компанії (оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів, використання технологій та даних)

Індекс цифрової спроможності (Digital Capability Index)

Індекс цифрової спроможності (DiCI) оцінює здатність компанії до цифрових трансформацій і розвитку інновацій (організаційні та управлінські можливості)

Чи призвела поточна цифрова трансформація до

- Появи нових програмних продуктів та послуг
- Появи нових інтелектуальних (мережевих) послуг (підключення платформ)
- Визначення фіксованого кола партнерів
- Появи узгодженої внутрішньокорпоративної системи цифрових цінностей

- Чи впроваджуються нові технології на всіх стадіях життєвого циклу (E2E-технології)
- Вплив цифровізації на «менеджмент знань»
- Вплив цифровізації на корпоративний менеджмент
- Чи використовуються нові технології динамічного прогнозування тенденцій та розвитку ринку

- Вплив цифровізації на окремі бізнес-процеси (зменшення витрат на НДДКР, виробничих, логістичних витрат, витрат на планування, маркетинг тощо)
- Вплив цифровізації на ланцюги постачань
- Наявність ERP-, MES- та PLM-систем
- Використовуються інструменти аналізу баз даних
- Обробка зовнішніх та внутрішніх даних відбувається в реальному часі

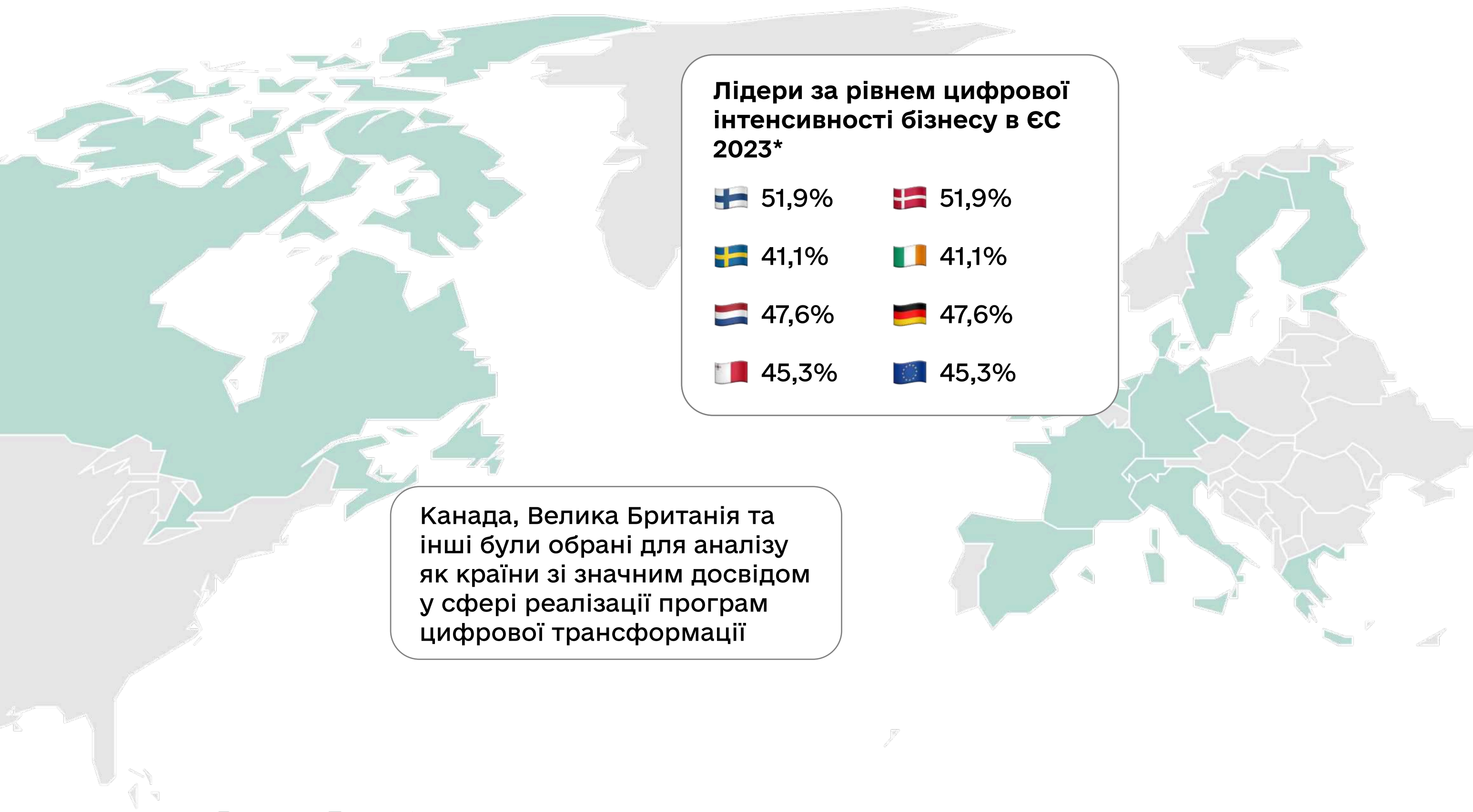
- Наявність програми трансформації, дорожньої карти
- Вплив цифрових технологій на бюджетування, управління та контроль
- Підтримка вищим керівництвом стратегії цифровізації
- Регулярний моніторинг прогресу цифровізації та звітування
- KPI процесу цифровізації згенеровані ШІ
- Рівень розвитку «цифрового мислення» співробітників за останні 3-5 років

Інтервенції для підтримки цифровізації МСБ

Аналіз міжнародних стратегій та програм
із підтримки цифровізації МСБ

Аналіз найкращих міжнародних практик цифровізації МСБ врахував досвід країн-лідерок у сфері цифрової трансформації

→ Країни, досвід яких було проаналізовано в межах дослідження



Канада, Велика Британія та інші були обрані для аналізу як країни зі значним досвідом у сфері реалізації програм цифрової трансформації

Проаналізовано досвід 16 країн, обраних за трьома критеріями

- наявність стратегії цифровізації МСБ
- успішна реалізація програм підтримки
- позиція в рейтингу цифрової інтенсивності бізнесу (Digital Intensity Index)

Для глибшого аналізу відібрано 4 лідери з топ-11, за даними Digital Intensity Index 2023

- Фінляндія (1-ше місце)
- Швеція (2-ге місце)
- Німеччина (9-те місце)
- Іспанія (11-те місце)

* Вказано відсоток (%) бізнесів, що мають високий або дуже високий рівень цифрової інтенсивності згідно з даними Європейської Комісії

Держави розглядають цифровізацію МСБ як складову загальної цифрової трансформації або ж як окремий самодостатній напрям розвитку

→ Сприйняття цифровізації МСБ у ширшому контексті

Digital Agenda 2030

- Цифровий уряд (державні послуги в електронному вигляді, рішення на державному рівні ухвалюються на основі високоякісного аналізу даних, взаємодія з приватним сектором у контексті інновацій)
- Взаємозв'язок (розвиток 5G-технологій, цифрових мереж)
- Кібербезпека (підготовка законодавства, взаємодія із ЗВО та аналітичними центрами)

Digital Economy Strategy

- Прискорення цифровізації МС через програми підтримки
- Підтримка цифрових інновацій та розвиток цифрових навичок
- Створення умов для функціонування цифрових ринків та послуг
- Підтримка високоякісної цифрової інфраструктури
- Посилення кібербезпеки

The Digital Ireland Framework

- Цифрова трансформація бізнесу (створення інноваційних хабів і кластерів, інвестиції в цифрові стартапи)
- Цифрова інфраструктура (інвестиції у високошвидкісний інтернет, впровадження 5G-технологій тощо)
- Розвиток цифрових навичок (через співпрацю із ЗВО та програми навчання)
- Цифровізація державних послуг (інвестиції в цифрові платформи, оновлення законодавства тощо)

→ Розгляд цифровізації МСБ як окремого явища

SME Digitalisation Plan 2021-2025

- Стратегія передбачає роботу уряду із забезпечення цифровізації МСБ у кількох сферах: базова цифровізація МСБ; управління змінами; цифрове підприємництво; погалузева підтримка цифрової трансформації; координація та реформування
- За сферами запропоновані конкретні заходи, зокрема програми підтримки та навчання, надання ваучерів та фінансової підтримки

Підтримка цифровізації МСБ відповідає цілям

Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 р., зокрема

- Створення відповідної законодавчої екосистеми
- Сприяння інноваційній діяльності
- Удосконалення політики управління даними та посилення кібербезпеки
- Посилення кадрового потенціалу

Держави мають розроблені програми та заходи підтримки МСБ, які можна розподілити за 4 основними напрямками



Забезпечення цифровізації МСБ



SME connectivity voucher programme

Надання ваучерів покликане допомогти компаніям впроваджувати базові цифрові технології



Accelerating Digitalisation in the SME Sector programme

Використання цифрових застосунків у секторі МСБ з метою підвищення продуктивності та безпеки компаній, яким загрожує відставання від загальних тенденцій



Help to Grow: Digital Scheme

Надання знижок до 5 тис. фунтів стерлінгів для бухгалтерського та CRM програмного забезпечення



Canada Digital Adoption Program (CDAP)

Гранти та кредити (у розмірі до 100 тис. доларів), що дозволяє МСП інвестувати в нові технології та оновлювати інфраструктуру



Management training programm

Програма націлена на сприяння навчанню менеджерів у цифровому адмініструванні



Smart Industry programme

Сприяння перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу для роботи в секторі ІКТ та відповідності навичок умовам ринку



Kickstart Digitalization Program

Організація воркшопів та сесій з обміном досвідом для горизонтального навчання



Switzerland Global Enterprise (S-GE)

Платформа Export Digital (у співпраці з Google) для онлайн-навчання та отримання практичних порад щодо цифрового експорту



Посилення кадрового потенціалу

Інструменти, які найчастіше використовують європейські держави



Надання ваучерів



Створення та підтримка інноваційних хабів



Впровадження програм навчання



Фінансова допомога (кредити чи гранти)



Підтримка інвестування

Держави мають розроблені програми та заходи підтримки МСБ, які можна розподілити за 4 основними напрямками



Підтримка інновацій



ERP Digitalization and Innovation Loan

Надання позик від 25 тис. до 2 млн євро для проектів цифровізації та інновації



The European Digital Innovation Hubs

Функціонування інноваційних хабів орієнтоване на застосування передових технологій у секторі МСБ



Programme to support digital innovation hubs

Підтримка розвитку цифрових інноваційних хабів, за допомогою яких МСБ матиме доступ до інформації, послуг і засобів, необхідних для успішної цифрової трансформації



Industria 4.0 Plan

Надання податкових кредитів для технічних та цифрових інновацій: 10% – на інновації у сфері зеленого переходу (до 1,5 млн євро) та 6% на загальні інновації (до 1,5 млн євро). Збільшення амортизації на 150% для обладнання Індустрії 4.0 (машини з підтримкою IP), щоб знизити податкове навантаження



e-Commerce programmes та Active Industry programmes

Реалізація програм націлена на підтримку цифровізації компаній у секторі роздрібної торгівлі та індустріальних підприємств



France Num

Субсидювання інвестування в робототехніку для МСБ, які працюють у промисловій сфері



SME Digitalisation Scheme

Підтримка інвестиційних ініціатив у цифровізацію МСБ у кількох секторах економіки в межах їхніх заходів із цифровізації

Інструменти, які найчастіше використовують європейські держави



Надання ваучерів



Створення та підтримка інноваційних хабів



Впровадження програм навчання



Фінансова допомога (кредити чи гранти)



Підтримка інвестування



Секторальна підтримка цифровізації МСБ

Кейс-стаді 1. Програма Digital Toolkit

Країна



Бюджет

€ 3 млрд

Цільова аудиторія

- Малий і мікробізнес
- Самозайняті особи

Інструмент



Цілі

- Підтримати електронну комерцію серед МСБ
- Стимулювати цифровізацію бізнесу
- Запровадити електронний документообіг
- Побудувати культуру внутрішньої цифрової трансформації

У межах реалізації цілей програми було заплановано охопити 1,2-1,35 млн МСБ

Інструменти

- Розробка матриці цифрової зрілості для бізнесу – зручний інструмент для самооцінки готовності до цифровізації
- Тестування з рекомендаціями для підприємців
- Онлайн-платформа для подання заявок на участь
- Каталог перевірених радників з цифровізації, доступний онлайн
- Вебресурс Kit Digital, де зібрані послуги, поради, шаблони

Обов'язки

- Міністерство економіки та цифрової трансформації (MAETD): координація програми з іншими заходами; нагляд за імплементацією
- Державний секретаріат з питань цифровізації та штучного інтелекту (частина MAETD): реалізація перших фаз циклу – початкове формулювання та впровадження програми у 2021 році
- RED.ES (частина MAETD): імплементація, оцінка та підтримка програми – менеджмент порталу Electronic Headquarters для відбору радників із цифровізації; організація конкурсу Kit Digital Program Call for Proposals; видача ваучерів
- Європейська Комісія: 1 млрд євро фінансування в межах іспанського Плану з відновлення та стійкості

Кейс-стаді 2. Програми: National Digital Innovation Hub Roadmap (NDIH), IHAN project, Artificial Intelligence 4.0 program

Країна



Бюджет

€ 12 млрд

Цільова аудиторія

- Малий бізнес
- МСБ з оборотом до € 50 млн

Інструмент



Цілі

- Розширити доступ МСБ до цифрових інструментів
- Розвивати цифрові хаби та інфраструктуру
- Посилити технологічну спеціалізацію МСБ
- Сприяти «подвійному переходу» – цифровому та зеленому

Інструменти

- Загальнонаціональне опитування стейкхолдерів щодо потреб МСБ
- Проведення конкурсу цифрових хабів, відібрано 10 найкращих ініціатив
- Запуск навчальних послуг через хаби
- Інтеграція цифрових хабів до європейської мережі EDIH
- Фінансування за рахунок фонду відновлення ЄС

Обов'язки

- Міністерство економіки: координація зусиль і контроль за імплементацією програм
- Технічний дослідницький центр Фінляндії VTT (частина Міністерства): початкове дослідження проблеми, ескіз дорожньої мапи та пріоритетних напрямів хабів і проведення опитування серед стейкхолдерів
- Business Finland (частина Міністерства): у співпраці з CSC проводить кампанію, спрямовану на підвищення обізнаності компаній про переваги високопродуктивних обчислень; фінансування RDI та цифрових практик, послуг та продуктів, що зменшують вуглецевий слід промислових компаній
- Фінський фонд інновацій Sitra (незалежна урядова агенція / аналітичний центр): фінансування та надання навчальних послуг у межах хабів

Кейс-стаді 3. Програма: Kickstart Digitalization

Країна



Бюджет

€ 1,2 млн (на рік)

Цільова аудиторія

- Виробничі МСП
- До € 50 млн обороту

Інструмент



Цілі

- Охопити 100 компаній у 10 локаціях
- Створити практичну модель впровадження цифрових рішень
- Підвищити мотивацію до цифровізації

Інструменти

- Проведено консультації уряду з бізнесом, визначені 4 ключові цифрові бар'єри
- Створено 6-тижневий навчальний курс з лекціями, воркшопами, підтримкою експертів
- Підтримка МСБ у виборі цифрових рішень та адаптації моделей
- Масштабування формату на інші регіони

Обов'язки

- Шведське агентство економічного та регіонального зростання (частина Міністерства бізнесу): національне фінансування розміром 1,4 млн євро, координація та сприяння розповсюдження пілоту в інших регіонах
- Дослідницькі інститути Швеції RISE (державна наукова установа): відбір і сертифікація коучів і лекторів воркшопів; відбір аплікантив з пулу МСБ
- Шведські інкубатори та наукові парки (SISP): реалізація та менеджмент на місці
- Асоціація шведської машинобудівної промисловості: надання консультацій
- IF Metall (друга за розміром профспілка): надання консультацій

Кейс-стаді 4. Програма: KfW ERP Digitalization and Innovation Credit

Країна



Бюджет

за 3 роки надано кредитів на

€ 3,58 млрд

Цільова аудиторія

- МСБ
- Фірми середнього розміру

Інструмент



Цілі

- Підтримати інноваційний розвиток малих і середніх підприємств
- Фінансувати цифрові та інноваційні проекти у великих масштабах
- Сприяти впровадженню сучасних технологій і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу

Інструменти

- Створено спеціальний фонд ERP для підтримки цифровізації
- Розроблена матриця компенсацій і кредитів: від €25 тис. до €25 млн на проєкт
- Програма не залежить від державних субсидій, що дає їй більшу стійкість
- Активно реінвестуються прибутки в інноваційні проєкти
- Запущено 6-тижневий воркшоп із лекціями, консультаціями та практичними завданнями для бізнесу
- Впроваджено пільгові кредитні ставки, прив'язані до ринкових умов

Обов'язки

- ERP Credit Commission: фінальне рішення по кредитах, що перевищують € 2 млн
- ERP Capital: реінвестиція ресурсів

Напрями цифровізації

Опис напрямів та сфер впливу

З метою реалізації Стратегії було виокремлено 7 напрямів цифровізації та 5 рівнів цифрової зрілості МСБ



Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (1/7)



Напрямок 1. Бізнес-модель

Цей напрям передбачає надання допомоги в розробці або адаптації бізнес-стратегії МСБ з урахуванням принципів цифровізації, формуванні цифрової культури серед співробітників та інтеграції принципів зеленої цифровізації. Спектр впливу охоплює МСБ на різних етапах цифрової зрілості – від тих, хто ще не сформував цілі цифровізації, до тих, хто в своїй діяльності спирається на комплексну інсайт-орієнтовану стратегію цифровізації

Сфери впливу

1.1. Стратегія цифровізації

Надання підтримки МСБ у розробці та впровадженні стратегії й цілей цифровізації, що враховують потреби бізнесу, аналіз ринку та сучасні тренди, а також у підвищенні обізнаності щодо стратегічного підходу до цифрових змін

1.2. Корпоративна цифрова культура

Створення умов для МСБ у впровадженні та розвитку корпоративної цифрової культури, спрямованої на підвищення обізнаності, адаптивності та залученості співробітників у процесі цифрової трансформації

1.3. Культура інновацій та партнерства

Забезпечення формування культури інновацій та розвитку партнерських відносин МСБ, що сприятимуть спільному впровадженню цифрових рішень та розширенню можливостей для інноваційної діяльності

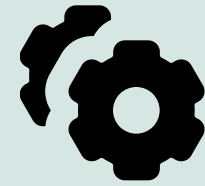
1.4. Залучення працівників до процесів цифровізації

Підсилення можливостей МСБ у створенні системи залучення працівників до процесів цифровізації через інформування, опитування та впровадження механізмів стимулювання, що сприятиме їхній активній участі в цифрових трансформаціях

1.5. Зелена та стала цифровізація

Надання допомоги МСБ у впровадженні принципів зеленої та сталої цифровізації, зокрема інтеграція екологічних практик у цифрові процеси та реалізація цифрових заходів для зменшення впливу на довкілля

Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (2/7)



Напрямок 2. Бізнес-процеси та цифрова інфраструктура

Цей напрям передбачає забезпечення доступу МСБ до сучасних цифрових інструментів та технологій, що відповідають стандартам Індустрії 4.0, зокрема через перехід до цифрових бізнес-процесів у сфері управління та виробничих операцій. Спектр впливу охоплює від тих МСБ, які починають впровадження цифрових інструментів, до МСБ, які ефективно інтегрують передові технології у всі аспекти діяльності

Сфери впливу

2.1. Наявність ПЗ та цифрових технологій

Створення умов для МСБ з метою доступу до сучасних цифрових технологій, підвищення рівня ІКТ-безпеки, впровадження програмного забезпечення та рішень для цифровізації бізнес-процесів, а також розвитку компетенцій персоналу у сфері цифрових інновацій

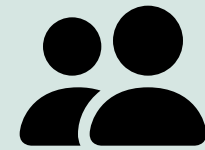
2.2. Адміністрування (управлінські бізнес-процеси)

Надання підтримки МСБ у впровадженні сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських бізнес-процесів, таких як планування та менеджмент, рекрутинг, управління кадрами, бухгалтерський облік, юридичний документообіг, маркетинг та внутрішні комунікації, а також у розвитку компетенцій щодо використання цих інструментів

2.3. Операції (виробничі бізнес-процеси)

Допомога у зміцненні спроможності МСБ для впровадження цифрових інструментів з метою автоматизації виробничих процесів, управління запасами, логістикою та продажами, а також у підтримці інноваційної діяльності (НДДКР) та розвитку цифрових рішень для ефективного управління операціями та платежами

Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (3/7)



Напрямок 3. Людський капітал

Цей напрям зосереджений на розвитку людського капіталу МСБ шляхом підвищення рівня цифрової грамотності, навичок і компетенцій працівників та керівництва, зокрема шляхом організації навчання з питань цифрової грамотності. Спектр впливу охоплює МСБ на різних етапах – від компаній, які лише починають інвестувати в розвиток цифрових навичок, до тих, хто прагне вдосконалити висококваліфіковані команди

Сфери впливу

3.1. Цифрові навички і компетенції працівників

Забезпечення інструментів підтримки для МСБ у розвитку цифрових навичок і компетенцій працівників через оцінку їхнього поточного рівня, визначення необхідних вимог до володіння цифровими технологіями та впровадження необхідних заходів для підвищення кваліфікації

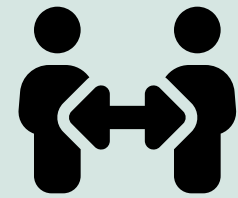
3.2. Управління цифровими навичками

Підтримка спроможності МСБ у впровадженні систем управління цифровими навичками, що охоплюють регулярне оцінювання компетенцій працівників, організацію внутрішніх і зовнішніх навчальних програм, а також використання доступних інструментів для розвитку цифрових компетенцій

3.3. ІКТ фахівці

Посилення можливостей МСБ у залученні фахівців з ІКТ через формування кадрової стратегії, адаптованої до потреб підприємства, підтримку у виконанні технічних завдань, реалізації основних процесів та впровадженні інноваційних технологічних рішень

Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (4/7)



Напрямок 4. Взаємодія з клієнтами

Цей напрям зосереджений на підвищенні ефективності взаємодії МСБ з клієнтами через впровадження цифрових інструментів з метою трансформації клієнтського досвіду і зміцнення сприйняття бренду за допомогою цифрових технологій. Спектр впливу охоплює від МСБ, які починають впроваджувати базові цифрові інструменти для взаємодії з клієнтами, до тих, хто має розвинену інтерактивну цифрову систему клієнтського досвіду

Сфери впливу

4.1. Управління взаємодією з клієнтами (CRM)

Підтримка розвитку МСБ через впровадження сучасних інструментів для управління взаємодією з клієнтами, зокрема формування ефективних внутрішніх механізмів для збереження й обробки даних про клієнтів, а також оптимізація комунікацій з клієнтами через цифрові платформи та CRM-системи

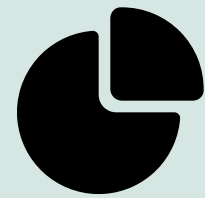
4.2. Управління клієнтським досвідом (CXM)

Допомога у зміцненні потенціалу МСБ з метою впровадження цифрових інструментів для управління клієнтським досвідом, зокрема забезпечення доступності інформації про продукти та послуги через цифрові сервіси, а також збору й аналізу відгуків клієнтів для вдосконалення продуктів та сервісів підприємства через інтеграцію цифрових технологій

4.3. Цифрова доступність

Забезпечення спроможності МСБ у впровадженні принципів цифрової доступності, зокрема через оптимізацію сайтів і сервісів для користувачів з особливими потребами, адаптацію функціональності та розробку інноваційних рішень для забезпечення інклюзивності всіх продуктів та сервісів підприємства через застосування цифрових рішень

Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (5/7)



Напрямок 5. Аналітика даних

Мета напрямку – підтримка МСБ у впровадженні цифрових технологій для збору, зберігання та аналізу даних, а також формування стратегій управління даними. Спектр впливу охоплює компанії на різних етапах – від тих, хто лише починає оцифровувати свої дані, до підприємств, що прагнуть максимально ефективно використовувати аналітику для прийняття рішень

Сфери впливу

5.1. Оцифрування та зберігання даних

Зміцнення потенціалу МСБ у впровадженні ефективних практик оцифрування, збору, збереження та обробки даних з усіх сфер діяльності підприємства, використання цифрових інструментів для первинної обробки й систематизації даних та впровадження надійних систем збереження інформації для забезпечення її доступності та безпеки

5.2. Обробка та аналіз даних

Розвиток спроможності МСБ у впровадженні цифрових методів обробки та аналізу даних, від базового аналізу до використання спеціалізованих інструментів для трендової, прогностичної аналітики та інтерактивних візуалізацій, з метою покращення прийняття бізнес-рішень і оптимізації процесів

Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (6/7)



Напрямок 6. Кібербезпека

Ціль цього напрямку на забезпечення МСБ ефективними інструментами для захисту цифрових активів та інформаційних систем, а також на розвиток культури кібергігієни серед працівників. Спектр впливу охоплює підприємства на різних етапах – від тих, хто лише починає формувати базову систему кібербезпеки, до МСБ, які прагнуть впроваджувати комплексні системи захисту від кіберзагроз

Сфери впливу

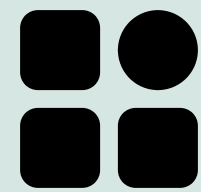
6.1. Система кібербезпеки

Забезпечення інструментів підтримки МСБ у впровадженні ефективних систем кібербезпеки, що охоплюють заходи для виявлення та моніторингу кіберзагроз, оцінки кіберризиків, а також сприяння розвитку та вдосконалення систем безпеки для захисту цифрових активів й інформаційних систем

6.2. Кібергігієна

Розробка механізмів для підтримки МСБ у впровадженні ефективних заходів кібергігієни, зокрема через інформування та навчання працівників у питаннях кібербезпеки й кіберзагроз, розробку та впровадження правил кібергігієни для забезпечення безпеки цифрових активів підприємства та інших заходів для запобігання кіберризикам

Напрями цифровізації дозволять виокремити сфери впливу з метою підвищення цифрової зрілості МСБ (7/7)



Напрямок 7. Цифрова екосистема

Цей напрям зосереджений на підвищенні цифрової готовності МСБ до змін зовнішнього середовища та адаптації до нових умов через розвиток знань про державні стратегії й програми цифровізації та сприяння ефективній взаємодії з ними для забезпечення успішної інтеграції бізнесу в цифрову економіку. Спектр впливу охоплює від МСБ, які нерегулярно користуються програмами підтримки, до тих, хто активно взаємодіє з державою в питаннях цифровізації

Сфери впливу

7.1. Сприйняття цифрової готовності зовнішнього середовища

Підтримка МСБ у покращенні їх розуміння та взаємодії з державними програмами цифровізації бізнесу, зокрема через інформування про доступні державні ініціативи та сприяння активному залученню до цих процесів для максимального використання наданих можливостей

7.2.* Державні механізми підтримки цифровізації

Формування сприятливого середовища для цифрової трансформації МСБ з метою подолання бар'єрів цифровізації через аналіз і покращення зовнішніх факторів, таких як законодавчі ініціативи та регулювання новітніх технологій, доступ до цифрової інфраструктури на національному й регіональному рівнях, а також сприяння оптимізації процесів взаємодії з державними послугами для бізнесу

* Сфера впливу 7.2 стосується зусиль держави у сфері покращення зовнішнього цифрового середовища, тому МСБ не має прямого впливу на розвиток у цій сфері

Біла книга з цифрової зрілості традиційних МСБ будується навколо матриці зрілості, яка описує ключові бізнес-процеси та можливість для вдосконалення по кожному з них

Матриця з описом категорій цифровізації МСБ за рівнями цифрової зрілості

	Рівні цифрової зрілості								
	Базовий рівень	Початковий рівень	Середній рівень	Просунутий рівень	Експертний рівень				
Бізнес-модель									
<i>Стратегія цифровізації</i>	<p>Стратегія цифровізації відсутня</p> <ul style="list-style-type: none"> - Не мають структурованого бачення стратегії цифровізації. - Розглядають цифровізацію лише на рівні роздумів, але не реалізують через повноцінні проекти чи системні покращення. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: ініціація розробки цілей цифровізації підприємства</i></p>	<p>Стратегічні цілі цифровізації на стадії розробки</p> <ul style="list-style-type: none"> - Перебувають на стадії розробки або обговорення стратегії цифровізації чи поступової інтеграції цілей цифровізації в загальну стратегію розвитку підприємства. - Розглядають як частину цифровізації лише сферу ІКТ, тобто базову інфраструктуру -- комп'ютери, інтернет, програмне забезпечення, необхідне для підтримки операційної діяльності. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: формулювання цілей підприємства, у т.ч. з урахуванням інсайтів із деяких сфер</i></p>	<p>Стратегічні цілі цифровізації стосуються окремих бізнес-процесів</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мають сформульовані цілі цифровізації, що оформлені в окрему стратегію або інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства. - Розглядають як частину стратегії цифровізації сферу ІКТ і частково суміжні операційні процеси, зокрема автоматизацію документообігу, впровадження систем управління задачами, інструментів для комунікації між відділами та підтримку обслуговування клієнтів. - Обмежено враховують аналіз економічних або галузевих факторів, дослідження потреб клієнтів або інсайтів з бізнес-процесів. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: розширення та регулярне оновлення цілей цифровізації підприємства, у т.ч. на основі інсайтів із різних сфер</i></p>	<p>Стратегічні цілі цифровізації охоплюють усі бізнес-процеси</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мають чітке бачення свого цифрового розвитку та повну стратегію цифровізації (може бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства), що охоплює всі ключові бізнес-процеси, у тому числі продажі, операції, управління персоналом, клієнтське обслуговування. - Регулярно оновлюють стратегію на основі інсайтів, отриманих з аналізу даних про клієнтів, ринок і внутрішні процеси. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: забезпечення адаптивності та всеохопності цілей цифровізації за допомогою ШІ та аналітичних інструментів</i></p>	<p>Інсайт-орієнтована та адаптивна стратегія цифровізації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мають інсайт-орієнтовану стратегію цифровізації, що охоплює всі бізнес-процеси. - Моніторинг за впровадженням цілей є автоматизованим за допомогою ШІ. - Синхронізують та узгоджують усі проекти і бізнес-процеси для досягнення максимального цифрового розвитку, у т.ч. за допомогою ШІ. - Постійно адаптують стратегію до ринкових умов на основі глибокого аналізу ринку, клієнтів і прогнозів (у т.ч. з використанням ШІ, Big Data).
<i>Корпоративна цифрова культура</i>	<p>Цифрова культура не є частиною корпоративної культури</p> <ul style="list-style-type: none"> - Працівники сприймають цифровізацію як другорядний аспект, що не впливає на ключові бізнес-процеси. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: інформування працівників про важливість цифрових змін для бізнесу</i></p>	<p>Цифрова культура несистемно починає впроваджуватися в корпоративну культуру</p> <ul style="list-style-type: none"> - Починають приділяти увагу позитивному сприйняттю цифрових змін серед працівників. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: проведення комунікаційної кампанії серед працівників щодо важливості цифрових рішень</i></p>	<p>Цифрова культура системно інтегрується в корпоративну культуру</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формують корпоративну культуру, орієнтовану на вдосконалення через цифровізацію та інновації. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: регулярна комунікація цінності цифрової культури через всі рівні управління</i></p>	<p>Цифрова культура є невід'ємною складовою корпоративної культури</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розглядають цифрову культуру як складову корпоративної культури на всіх рівнях, що сприяє позитивному сприйняттю цифрових змін серед працівників та підвищує вмотивованість до їхнього впровадження. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: регулярне висвітлення успішних прикладів впровадження цифрових рішень і їхнього значення для працівників</i></p>	<p>Зріла цифрова культура, у якій цифрові зміни є невід'ємною частиною розвитку</p> <ul style="list-style-type: none"> - Цифрова культура лежить в основі розвитку підприємства та сприймається всіма працівниками як база для корпоративного та індивідуального зростання й кар'єрного розвитку.
<i>Культура інновацій та партнерства</i>	<p>Партнерства для інновацій не розвинені</p> <ul style="list-style-type: none"> - Не розвивають партнерські відносини в контексті просування інноваційної діяльності. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: налагодження партнерств для отримання технологій</i></p>	<p>Партнерства для залучення технологій</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвивають партнерські відносини, зокрема з іншими учасниками внутрішнього ринку (компаніями, асоціаціями тощо), переважно з метою отримання технологій або послуг, без акценту на спільні інноваційні ініціативи. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: налагодження партнерств для обміну досвідом</i></p>	<p>Партнерства для обміну досвідом у сфері інновацій</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвивають партнерські відносини, зокрема з іншими учасниками внутрішнього ринку (компаніями, асоціаціями тощо), для обміну досвідом і технологіями або отримання доступу до інноваційних рішень. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: налагодження партнерств для спільної інноваційної діяльності</i></p>	<p>Партнерства для обміну досвідом та спільної інноваційної діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мають налагоджені стійкі партнерські відносини з учасниками внутрішнього ринку (компаніями, асоціаціями), а також з міжнародними гравцями для систематичного створення спільних інновацій та обміну досвідом. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: розширення мережі партнерств до глобального рівня</i></p>	<p>Партнерства для розвитку інновацій є глобальними</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мають розвинені партнерські відносини, що є глобальними та спрямованими на спільне створення інновацій, включаючи співпрацю з учасниками внутрішнього ринку (компаніями, асоціаціями), міжнародними гравцями, державним сектором, неурядовими інституціями, науковими установами та глобальними лідерами індустрії.
<i>Залучення працівників до процесів цифровізації</i>	<p>Немає безпосереднього залучення працівників до процесів цифровізації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Принаймні 1 раз на рік інформують працівників про впровадження нових технологій та плани цифровізації, проводячи загальні зустрічі чи розсилки. - Відсутня система стимулювання працівників щодо впровадження цифрових технологій. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: запровадження базового збору відгуків працівників</i></p>	<p>Мінімальне залучення працівників через інформування</p> <ul style="list-style-type: none"> - Принаймні 1 раз на півроку інформують працівників про плани цифровізації через регулярні загальні зустрічі чи розсилки. - Принаймні 1 раз на рік збирають відгуки працівників через неформальні опитування чи обговорення, щоб зрозуміти проблеми та ефективність впровадження змін. - Можуть розглядати ідеї працівників у сфері цифровізації, але не мають системних механізмів для їхньої реалізації. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: запровадження більш систематичного підходу до збору відгуків та інформування працівників</i></p>	<p>Залучення працівників через регулярне інформування та опитування</p> <ul style="list-style-type: none"> - Принаймні 1-2 рази на півроку інформують працівників про плани цифровізації через регулярні загальні зустрічі чи розсилки. - Принаймні 2-3 рази на рік збирають відгуки працівників через короткі опитування для моніторингу сприйняття цифрових змін і врахування потреб у плануванні подальшої цифровізації. - Збирають ідеї працівників у сфері цифровізації, у т.ч. через неформальні розмови та форми зворотного зв'язку, що потім розглядаються керівництвом підприємства, але механізми для реалізації залишаються нерегульованими. 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: запровадження регулярних обговорень планів цифровізації та заохочення працівників ділитися пропозиціями щодо цифровізації через корпоративні механізми стимулювання</i></p>	<p>Активне залучення працівників через регулярні обговорення та збір відгуків</p> <ul style="list-style-type: none"> - Принаймні 2 рази на півроку інформують працівників про плани цифровізації через регулярні загальні зустрічі чи розсилки, що також передбачають обговорення і потенційне внесення зауважень чи пропозицій працівниками. - Принаймні 3-4 рази на рік проводять опитування та моніторинг сприйняття цифрових змін для вдосконалення адаптаційних заходів, а також запитують думку працівників (зауваження, пропозиції тощо) щодо майбутніх цифрових змін (через внутрішні канали, форми зворотного зв'язку тощо). - Запроваджують ефективні механізми для заохочення співробітників розробляти та реалізовувати нові ідеї (напр., через програми внутрішніх ініціатив, преміювання тощо). 	<p><i>Вартість: \$</i> <i>Час: 6-12 місяців</i> <i>Особливості: всебічне залучення працівників до процесів цифровізації як учасників, ініціаторів та користувачів</i></p>	<p>Активне залучення працівників через регулярні обговорення та внесення пропозицій</p> <ul style="list-style-type: none"> - Принаймні 2-3 рази на півроку інформують працівників про плани цифровізації через регулярні загальні зустрічі чи розсилки, що також передбачають обговорення і потенційне внесення зауважень чи пропозицій працівниками. - Принаймні 4 рази на рік проводять регулярні розгорнуті опитування працівників для оцінки їхнього ставлення до змін, а також заохочують ділитися пропозиціями щодо вдосконалення процесу цифровізації (через преміювання тощо). - Заохочують та активно підтримують працівників у розробці та реалізації ідей через інноваційні платформи, тренінги, програми менторства, інкубатори та акселератори, а також інвестиційні фонди для розвитку стартапів і спільних ініціатив. - Створюють робочі групи з представництвом різних команд з метою впровадження цифрових змін (напр., фахівці з ІКТ, логістики та роботи з клієнтами для розробки системи управління доставками).

Як ми визначаємо рівень цифрової зрілості МСБ

Опис підходів до визначення цифрової зрілості шляхом проведення опитування серед українських МСБ, а також методологія розрахунку Індексу цифрової зрілості

З метою моніторингу та оцінки результатів реалізації Стратегії пропонується проведення опитування щодо цифрової зрілості МСБ

Підходи до оцінювання потреб цифровізації МСБ

1

Щорічне всеукраїнське опитування МСБ

Проведення щорічного загального опитування цифрової зрілості МСБ, яке буде оцінювати загальний рівень цифрової зрілості МСП

З метою залучення якомога більшої кількості учасників корисним буде проведення комунікаційних кампаній серед цільової аудиторії

2

Опитування учасників програм підтримки

Проведення опитування серед учасників державних/національних/профільних ініціатив

Тобто рекомендовано проводити опитування до початку програми та після її закінчення (одразу або після визначеного періоду), що продемонструє ефект від конкретних інтервенцій

Підходи до визначення цільових показників (KPI)

Формування KPI базується на пріоритетах запланованих ініціатив та їх відповідності категоріям або блокам матриці цифрової зрілості МСБ за такою схемою

OUTPUT

- Кількість МСБ, які взяли участь у різних програмах



OUTCOME

- Зростання загального показника індексу цифрової зрілості МСБ
- Зростання показника категорії(й) / субіндексу(ів)

Для коректного формування KPI доцільно почати з базового кроку – проведення щорічного опитування для визначення поточного рівня цифрової зрілості українських МСБ. Це стане основою для наступних рішень і цільових інтервенцій

Розроблений опитувальник спирається на європейські й міжнародні підходи до визначення та оцінювання цифровізації МСБ

Опитувальник для оцінювання цифрової зрілості МСБ ▶

Для моніторингу та оцінки результатів реалізації Стратегії було розроблено опитувальник, який має на меті оцінити рівень цифрової зрілості МСБ за 9 блоками

Блок А. Бізнес-модель	5 категорій	9 питань
Блок Б. Цифрова інфраструктура	1 категорія	1 питання
Блок В. Адміністрування	7 категорій	8 питань
Блок Г. Виробничі бізнес-процеси	5 категорій	6 питань
Блок Д. Людський капітал	3 категорії	7 питань
Блок Е. Взаємодія з клієнтами	3 категорії	5 питань
Блок Ж. Аналітика даних	2 категорії	3 питання
Блок И. Кібербезпека	2 категорії	4 питання
Блок К. Цифрова екосистема	2 категорії	5 питань
Усього	30 категорій	48 питань*

Блок 0. Профіль компанії

№	Питання	Відповіді
0.1	Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Мікропідприємство (річний оборот до €700 тис.; до 10 працівників) Мале підприємство (річний оборот до €8 млн; до 50 працівників) Середнє підприємство (річний оборот до €40 млн; до 250 співробітників)
0.2	Сфера діяльності	<ul style="list-style-type: none"> Обрати КВЕД
0.3	Регіон	<ul style="list-style-type: none"> Вказати область та населений пункт
0.4	Посада респондента	<ul style="list-style-type: none"> СЕО/директор Голова ІТ-департаменту Голова іншого департаменту Працівник ІТ-департаменту Працівник іншого департаменту Інше
0.5	Стать респондента	<ul style="list-style-type: none"> Чоловіча Жіноча Не бажаю вказувати

Блок А. Бізнес-модель

№	Питання	Відповіді
A1. Стратегія цифровізації		
A1.1	Чи має ваше підприємство розроблену стратегію цифровізації?	<ul style="list-style-type: none"> Ні, не має стратегії цифровізації та планів з її розробки Ні, стратегія цифровізації перебуває на стадії розробки або цілі цифровізації планується впровадити в загальну стратегію розвитку підприємства

* Кількість питань може бути змінена за результатами обговорення та пілотного тестування

На основі питань опитувальника побудований Індекс цифрової зрілості, що показує рівень розвитку МСБ відповідно до рівнів цифрової зрілості

Методологія розрахунку індексу цифрової зрілості МСБ

Індекс цифровізації мсб (1,00 - 5,00)

Блок А. Бізнес-модель	Блок Б. Цифрова інфраструктура	Блок В. Адміністрування	Блок Г. Виробничі бізнес-процеси	Блок Д. Людський капітал	Блок Е. Взаємодія з клієнтами	Блок Ж. Аналітика даних	Блок І. Кібербезпека	Блок К. Цифрова екосистема
0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
4 категорії (А1-А5)	1 категорія (Б1)	7 категорій (В1-В7)	5 категорій (Г1 - Г5)	3 категорії (Д1 - Д3)	3 категорії (Е1 - Е3)	2 категорії (Ж1 - Ж2)	2 категорії (І1 - І2)	1 категорія (К1)
0,2	1,0	0,14	0,2	0,33	0,33	0,5	0,5	1,0
9 питань	1 питання	8 питань	6 питань	7 питань	5 питань	3 питання	4 питання	1 питання

– Субіндекс та його ваговий коефіцієнт*
 – Категорія та її ваговий коефіцієнт*
 – Питання опитувальника

Шкала відповідності результатів індексу рівням цифрової зрілості

Базові технології, мінімальна цифрова присутність	Системне використання цифрових рішень, інтегровані бізнес-процеси	Передові технології, власні цифрові рішення, адаптивність до змін		
Базовий рівень 1,00-1,49	Початковий рівень 1,50-2,49	Середній рівень 2,50-3,49	Просунутий рівень 3,50-4,49	Експертний рівень 4,50-5,00
	Впровадження основних цифрових інструментів, часткова автоматизація		Повна цифрова інтеграція, датадрайв рішення, інноваційна культура	

- Кожному варіанту відповіді на питання опитувальника присвоюється оцінка від 1 до 5 відповідно до детальної методології розрахунку індексу
- Для обрахунку балів питань, категорій, субіндексів та загального індексу оцінки методом зваженої середньої множаться на відповідні вагові коефіцієнти та додаються
- Результатом індексу є середня оцінка по всіх субіндексах за шкалою від 1 до 5, де 1 відповідає найнижчому можливому рівню цифрової зрілості МСБ, а 5 – найвищому можливому

* Коефіцієнт може бути змінений за результатами обговорення

За результатами проходження опитування представник МСБ зможе переглянути повні результати оцінювання за блоками

Приклад відображення результатів опитування

Щоб краще зрозуміти результати за блоками, підприємці можуть натиснути на назву блоку й отримати детальну інформацію в інтерактивній розкривній панелі

Загальні результати

2.7
середній

Ваш показник цифрової зрілості на момент проходження опитування. Це вище, ніж 47% опитаних. Ваше підприємство на середньому рівні цифрової зрілості

Дякуємо за ваш час, який ви приділили заповненню опитувальника для оцінки цифрової зрілості МСБ! Ваш середній показник вказує на те, що підприємство впевнено просувається шляхом цифрової трансформації

Ваше підприємство досягло найбільшого прогресу у сфері цифровізації за блоками людський капітал (3.4), аналітика даних (3.3) та цифрова інфраструктура (3.2) завдяки інвестиціям у навчання працівників, використанню спеціалізованих програм для аналізу даних та забезпеченню достатньої цифрової інфраструктури

Найбільший потенціал для розвитку ви маєте в категоріях цифрова екосистема (1.9), виробничі бізнес-процеси (2.1) та адміністрування (2.2). Зокрема, перехід до використання спеціалізованих програм та посилення взаємодії з державою в питаннях цифровізації може позитивно вплинути на ваш цифровий розвиток

Результати за блоками

Блок А. Бізнес-модель

2.9

Компанії з таким показником, швидше за все, вже досягли певного прогресу у впровадженні цифрових змін. Ваша компанія показує себе добре в питаннях формулювання цілей цифровізації та розвитку цифрової корпоративної культури. Утім, ви б отримали користь від більшого залучення працівників до процесів цифрових змін, розширення мережі партнерств з метою інноваційної діяльності та впровадження заходів зеленої цифровізації

Блок Б. Цифрова інфраструктура

3.2

Блок В. Адміністрування

2.2

Блок Г. Виробничі бізнес-процеси

2.1

Блок Д. Людський капітал

3.4

Блок Е. Взаємодія з клієнтами

2.8

Блок Ж. Аналітика даних

3.3

Блок И. Кібербезпека

2.5

Блок К. Цифрова екосистема

1.9

Доступ до повних результатів із деталізацією за категоріями та питаннями можна відкрити в окремому вікні та/або скачати окремим файлом

Напрями імплементації заходів підтримки цифровізації МСБ

Огляд підходів і проектних рішень для реалізації заходів з підтримки цифрової трансформації малого та середнього бізнесу

Заходи для підтримки цифрової трансформації МСБ охоплюють різні напрями, при цьому Стратегія фокусується на розвитку цифрової екосистеми



Діяльність у сфері цифрової трансформації багато в чому пов'язана з питаннями внутрішньої організації роботи інституцій, відповідальних за цифрову трансформацію

Водночас формування відповідної цифрової екосистеми для зацікавлених сторін, зокрема малого та середнього бізнесу, через інструменти доступу, регулювання та партнерства

У цьому контексті можна виділити три основні напрями впливу на цифрове середовище

- інфраструктура даних, стратегії та управління
- законодавство та регулювання
- цифрова екосистема

1

Інфраструктура даних, стратегії та управління

- Забезпечення доступної цифрової інфраструктури (5G, проєктів Інтернету речей, OpenAPI, хмарних технологій тощо) на національному рівні
- Оцифрування та поширення основних реєстрів даних
- Публікація відкритих наборів даних і заохочення їх використання приватним сектором для економічного розвитку або інших програм національного розвитку
- Заохочення заміни російських програм на українські або міжнародні

2

Законодавство та регулювання

- Впровадження регуляторних практик для підтримки відкритості даних, захисту персональної інформації (наприклад, відповідно до GDPR)
- Удосконалення практик електронної комерції (електронні підписи, електронні документи та контракти)
- Посилення кіберзахисту через оновлені стандарти безпеки та протидії фінансовим загрозам
- Спрощення процедур оподаткування цифрових компаній відповідно до міжнародного досвіду

3

Цифрова екосистема

- Підтримка освітніх програм із цифрових технологій для бізнесу
- Запровадження ініціатив для розвитку цифрових інновацій (інноваційні центри, акселератори, фонди)
- Формування мережі партнерств між суб'єктами цифрової трансформації
- Запровадження національних рейтингів та нагород цифровізації МСБ

Формулювання заходів підтримки цифрової трансформації МСБ має ґрунтуватися на оцінюванні поточного стану цифровізації

Сфери впливу на процеси цифровізації

1

Інфраструктура даних, стратегії та управління

2

Законодавство та регулювання

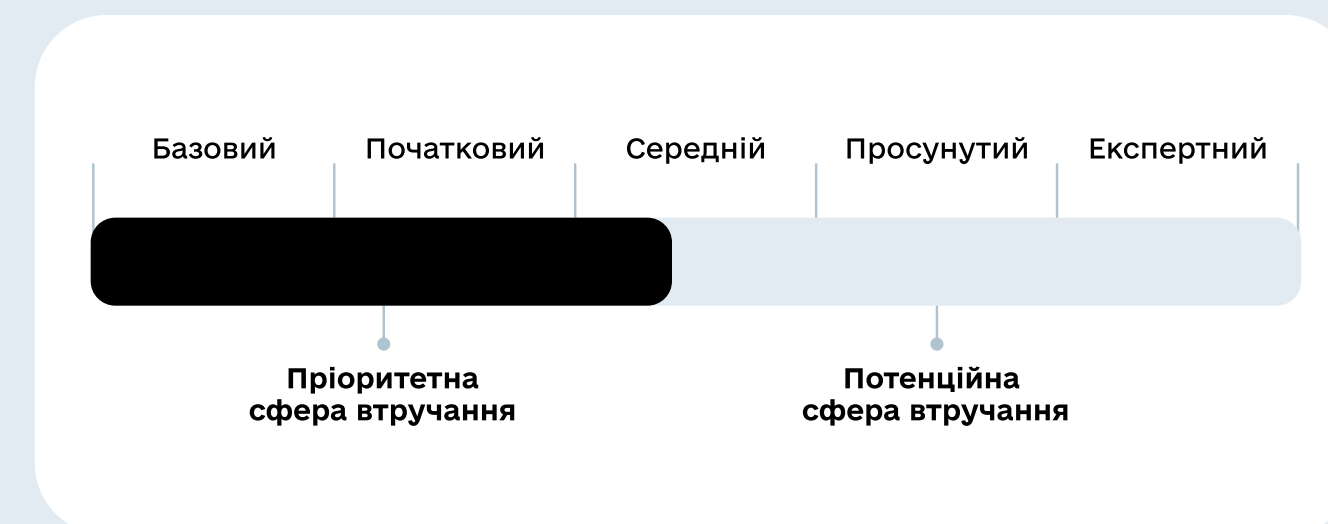
3

Цифрова екосистема

Визначення пріоритетних сфер втручання

Для виявлення сфер, у яких українські МСБ мають найбільші прогалини та потребують цільової підтримки, доцільно провести опитування для оцінки рівня цифрової зрілості МСБ за різними категоріями

Як наслідок ті сфери, які отримують найнижчу оцінку, можуть бути виокремлені як такі, що потребують першочергової підтримки або інтервенцій



Напрями інтервенцій

Після виокремлення сфер, що потребують підтримки, доцільною є розробка таргетованого підходу із впровадженням інтервенцій, напрями яких були виокремлені на основі аналізу найкращих практик міжнародного досвіду:

- 🔍 Підготовчо-аналітичні заходи
- 🎓 Освіта та людський капітал
- 📊 Популяризація цифровізації МСБ
- 📄 Консультаційно-інформаційні послуги
- 💼 Фінансові послуги

Контакти

З питань цифрової трансформації та розвитку бізнесу звертайтеся до команди національного проєкту Дія.Бізнес

business@thedigital.gov.ua

Ми відкриті до співпраці, зворотного зв'язку та нових партнерських ініціатив

Всі права захищені

Права на тексти, фотографії, та інші матеріали, що розміщені в цьому документі, юридично охороняються відповідно до законодавства України Законом України «Про авторське право та суміжні права».

Забороняється повне або часткове копіювання представлених у документі фотографій, статей та програм, будь-яких матеріалів, текстів до авторських робіт без письмової згоди володільця даних.