

Кучинський Володимир Анатолійович, д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, volodymyr.kuchynskyi@khpi.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6058-3709

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Кузьминський Антон Миколайович, аспірант PhD кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38 (096)181-81-98, kantonion@gmail.com
*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

СТАН ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Анотація. У статті розглянуто стан діджиталізації українських підприємств та запропоновано наукові підходи щодо визначення передумов її забезпечення. Зазначено, що діджиталізація малого і середнього підприємництва (МСП) перетворилася з технологічного тренду на ключовий фактор структурної модернізації економіки, формування конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх інтеграції у глобальні ланцюги створення додаткової вартості. У сучасних умовах цифрової трансформації економічних систем саме МСП становлять найбільш вразливий, але водночас найбільш динамічний сегмент господарського середовища. Підкреслено, що відсутня узгоджена еволюційна картина трансформації наукових підходів - від технологічно-детермінованого бачення до системно-інституційної та платформної парадигми діджиталізації МСП, що не дозволяє отримати систематизованого уявлення про еволюцію підходів до визначення передумов забезпечення діджиталізації МСП та необхідність формування інтегрованої методологічної рамки їх аналізу з урахуванням сучасної платформно-екосистемної трансформації економіки. Для коректного аналізу процесів цифрових змін розмежовано поняття: оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація, які нерідко застосовуються як синонімічні, що ускладнює формування єдиного теоретичного підґрунтя досліджень. Запропоновано авторське визначення поняття діджиталізації малого і середнього підприємництва, яке відрізняється тим, що підкреслює системний характер діджиталізації, а не лише технологічний та, на відміну від існуючих, поєднує технологічний, організаційний, стратегічний та інституційний виміри, що дозволяє використовувати його як методологічну основу для подальшого аналізу передумов, механізмів та інструментів діджиталізації МСП. В роботі обґрунтовано ключові передумови процесів діджиталізації МСП та сучасний стан характерних елементів організаційно-економічної структури МСП для здійснення цифровізації. Розроблено концептуальну модель методологічної рамки оцінювання передумов діджиталізації малих і середніх підприємств (МСП) у контексті еволюції наукових підходів, яка представляє цілісний і водночас гнучкий інструмент оцінювання передумов діджиталізації МСП.

Ключові слова: МСП, діджиталізація, передумови, процеси, наукові підходи, тренди, еволюція.

Kuchinskiy Volodimir, Doctor of economic sciences, Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations, volodymyr.kuchynskyi@khpi.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6058-3709

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 St. Kirpuchova, Kharkiv, Ukraine, 61002*

Kuzminsky Anton, PhD student of the Department of Business Economics and International Economic Relations, +38 (096)1 81 81 98. kantonion@gmail.com
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 St. Kirpychova, Kharkiv, Ukraine, 61002

STATE OF DIGITALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO DETERMINING THE CONDITIONS FOR ITS PROVISION

Abstract. *The article examines the state of digitalization of Ukrainian enterprises and proposes scientific approaches to determining the prerequisites for its provision. It is noted that the digitalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) has transformed from a technological trend into a key factor in the structural modernization of the economy, the formation of the competitiveness of enterprises and ensuring their integration into global value chains. In the current conditions of digital transformation of economic systems, SMEs are the most vulnerable, but at the same time the most dynamic segment of the economic environment. It is emphasized that there is no consistent evolutionary picture of the transformation of scientific approaches - from a technologically determined vision to a systemic, institutional and platform paradigm of SMEs digitalization, which does not allow obtaining a systematic understanding of the evolution of approaches to determining the prerequisites for ensuring SMEs digitalization and the need to form an integrated methodological framework for their analysis, taking into account the modern platform-ecosystem transformation of the economy. For a correct analysis of the processes of digital change, the concepts are distinguished: digitization, digitalization and digital transformation, which are often used synonymously, which complicates the formation of a single theoretical basis for research. The author's definition of the concept of digitalization of small and medium-sized enterprises is proposed, which is distinguished by the fact that it emphasizes the systemic nature of digitalization, and not only a technological one, and, unlike existing ones, combines technological, organizational, strategic and institutional dimensions, which allows it to be used as a methodological basis for further analysis of the prerequisites, mechanisms and tools for SMEs digitalization. The work substantiates the key prerequisites of SMEs digitalization processes and the current state of the characteristic elements of the organizational and economic structure of SMEs for digitalization. A conceptual model of the methodological framework for assessing the prerequisites for digitalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of the evolution of scientific approaches has been developed, which represents a holistic and at the same time flexible tool for assessing the prerequisites for SMEs digitalization.*

Keywords: *SMEs, digitalization, prerequisites, processes, scientific approaches, trends, evolution.*

Постановка проблеми. Діджиталізація малого і середнього підприємництва (МСП) перетворилася з технологічного тренду на ключовий фактор структурної модернізації економіки, формування конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх інтеграції у глобальні ланцюги створення додаткової вартості. У сучасних умовах цифрової трансформації економічних систем саме МСП становлять найбільш вразливий,

але водночас найбільш динамічний сегмент господарського середовища. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровій трансформації бізнесу, питання визначення та систематизації передумов забезпечення діджиталізації МСП залишається дискусійним і фрагментарним. У наукових підходах різних періодів акцент робився на різних групах чинників: техніко-технологічних (інфраструктура, доступ до ІКТ); ресурсних (фінансові та кадрові можливості підприємства); організаційно-управлінських (готовність менеджменту до змін); інституційних (державна політика, нормативно-правове забезпечення); платформних та екосистемних (мережеві ефекти, цифрові платформи, кластери).

Водночас відсутня узгоджена еволюційна картина трансформації наукових підходів – від технологічно-детермінованого бачення до системно-інституційної та платформної парадигми діджиталізації МСП. Найвні дослідження, як правило, розглядають окремі аспекти передумов (ресурсні, інституційні чи цифрові компетенції) без формування цілісної концептуальної рамки їх взаємодії. Проблема ускладнюється тим, що МСП функціонують в умовах обмеженості ресурсів, високої турбулентності ринкового середовища та залежності від зовнішніх цифрових екосистем. Це зумовлює необхідність переосмислення передумов діджиталізації не лише як внутрішніх характеристик підприємства, а як багаторівневої системи факторів, що формуються на мікро-, мезо- та макрорівнях економіки.

Таким чином, виникає наукова проблема: відсутність систематизованого уявлення про еволюцію підходів до визначення передумов забезпечення діджиталізації МСП та необхідність формування інтегрованої методологічної рамки їх аналізу з урахуванням сучасної платформно-екосистемної трансформації економіки.

Актуальність дослідження посилюється тим, що ефективність державної політики підтримки МСП, програм цифрової трансформації та кластерних ініціатив безпосередньо залежить від коректного розуміння структури та ієрархії передумов діджиталізації. У зв'язку з цим постає необхідність дослідження

еволюції наукових підходів до визначення передумов забезпечення діджиталізації МСП, виявлення їх концептуальних відмінностей та формування узагальненої системної моделі, що відповідає сучасним умовам цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про відсутність єдиного усталеного підходу до трактування сутності діджиталізації підприємств.[1–11] У науковій літературі дане поняття часто ототожнюється з автоматизацією бізнес-процесів, інформатизацією управлінської діяльності або впровадженням окремих інформаційних технологій. Такий підхід звужує зміст діджиталізації, зводячи її до техніко-технологічного аспекту, і не дозволяє повною мірою оцінити її організаційно-економічні та інституційні наслідки. Вищезазначене свідчить про відсутність єдиного усталеного бачення сутності діджиталізації підприємств серед сучасних дослідників.

Подальший розвиток наукової думки зумовив формування процесного та організаційно-економічного підходів, у межах яких діджиталізація розглядається як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень та трансформації бізнес-моделей підприємств. Водночас і ці підходи переважно орієнтовані на індивідуальні можливості підприємства щодо впровадження цифрових технологій, що обмежує їх застосування у дослідженні МСП. У науковій літературі підхід до діджиталізації варіюється за фокусом, глибиною та контекстом застосування. У зарубіжних дослідженнях діджиталізація розглядається як глобальний феномен, що впливає на структуру економіки, бізнес-моделі та суспільство в цілому [12]. У цьому визначенні увага спрямована на широку трансформацію соціальних процесів, комунікаційних моделей та організаційної взаємодії, що виходить за межі окремих підприємств. У роботах міжнародних організацій (наприклад, European Journal of Economics and Management) діджиталізація означає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти соціально-економічної діяльності з метою підвищення продуктивності, гнучкості та інноваційності [13]. Ці підходи відрізняються широким охопленням та увагою до макрорівня, але часто не фокусуються на особливостях малого та середнього підприємництва як специфічного суб'єкта. Вітчизняні дослідження

частіше концентруються на прикладних аспектах впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств.

Зеркіна Л. та Євстаф'єв О. (2024) визначають діджиталізацію підприємництва як процес переведення бізнес-процесів у цифровий формат для адаптації до вимог цифрового середовища [14]. Кузьминський К. (2025) підкреслює еволюційний характер процесу, який розвивається від автоматизації до системної трансформації бізнес-моделей [15]. Вітчизняні підходи мають практичну цінність для МСП, але іноді обмежуються узагальненням процесів автоматизації та недостатньо окреслюють інституційні умови та стратегічні наслідки цифрових змін.

Таким чином, зарубіжні та вітчизняні підходи доповнюють один одного: перші забезпечують ширший теоретичний контекст, другі – прикладну спрямованість для бізнес-середовища. Однак жоден із класичних підходів не охоплює повністю специфіку діджиталізації МСП як окремого явища з урахуванням їх ресурсних обмежень, ринкових викликів та вимог цифрової економіки. Можливо такий стан пояснюється тим, що у науковій літературі три поняття оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація часто плутають, хоча вони мають різний зміст і масштаб, тому вважаємо за доцільність звернути увагу на відмінності між цими поняттями.

Метою статті є систематизація та концептуалізація еволюції наукових підходів до визначення передумов забезпечення діджиталізації малих і середніх підприємств.

Викладення основного матеріалу. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що зумовлює трансформацію форм організації бізнесу, управління та взаємодії економічних агентів. У науковому дискурсі для опису цих процесів використовуються поняття оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація, які нерідко застосовуються як синонімічні, що ускладнює формування єдиного теоретичного підґрунтя досліджень. Для коректного аналізу процесів цифрових змін доцільно чітко розмежувати зазначені поняття (табл. 1).

Таблиця 1 – Відмінності між оцифруванням, цифровізацією та цифровою трансформацією. Складено авторами на основі [16–22]

Термін	Сутність	Об'єкт змін	Приклад
Оцифрування (Digitization)	Перетворення аналогових даних у цифрові формати	Дані та документи	Сканування паперових документів
Цифровізація (Digitalization)	Використання цифрових технологій для оптимізації існуючих процесів	Операційні процеси	Впровадження ERP/CRM
Цифрова трансформація (Digital Transformation)	Системна зміна бізнес-моделі та способу створення цінності через цифрові технології	Бізнес-моделі, організаційна структура	Перехід до платформної моделі, нові цифрові продукти

Оцифрування (digitization) – це технічний процес перетворення аналогових даних у цифрову форму. Воно виступає базовою передумовою подальшої цифровізації, проте само по собі не передбачає трансформації бізнес-логіки, методів управління чи характеру господарської діяльності.

Цифровізація (digitalization) означає використання цифрових технологій для оптимізації існуючих процесів діяльності, підвищення їх ефективності та зниження транзакційних витрат. Цифровізація охоплює впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності, але не змінює основних принципів роботи бізнесу. Цифровізація спрямована на підвищення ефективності існуючих процесів шляхом упровадження інформаційних систем, однак не передбачає переосмислення бізнес-моделі.

Цифрова трансформація, навпаки, охоплює стратегічний рівень, змінюючи способи створення вартості, взаємодії з клієнтами та партнерами, а також внутрішню логіку управління. Цифрова трансформація – це стратегічний процес, що переосмислює спосіб створення цінності, внутрішню організацію, взаємодію з клієнтами та екосистемами, і має системні наслідки. Водночас цифрова трансформація (digital transformation) трактується як глибока системна зміна бізнес-моделей, організаційних структур і механізмів створення цінності, що ґрунтується на цифрових технологіях.

Визначення ключових цифрових понять у науковій літературі демонструють чітку послідовність від оцифрування до цифровізації і цифрової трансформації. Сучасні тренди показують суттєве зростання цифрової економіки,

широке впровадження цифрових стратегій у державах, а наукові публікації й показники індексів надають емпіричну основу для вашого літературного огляду чи аналізу.

На нашу думку ключовим є поняття *діджиталізації*, яке інтерпретується не як суто технічний або процесний феномен, а як комплексний економіко-організаційний процес, що має стратегічні наслідки для розвитку підприємств, зокрема малого і середнього бізнесу. Таким чином, діджиталізація у широкому розумінні поєднує елементи цифровізації та цифрової трансформації, але виходить за їх межі, оскільки включає інституційні, організаційні та екосистемні аспекти цифрових змін. Термін “діджиталізація” співвідноситься з цифровою трансформацією саме як із проєктом системних змін діяльності МСП, а не лише із впровадженням окремих технологій.

Початкові дослідження зосереджувалися переважно на технологічних аспектах діджиталізації, розглядаючи її як процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій з метою автоматизації окремих бізнес-процесів та зниження операційних витрат. У межах такого підходу ключовими передумовами діджиталізації МСП вважалися наявність технічної інфраструктури, доступ до програмного забезпечення та фінансові ресурси. Подальший розвиток наукової думки зумовив зміщення акценту з виключно технологічного виміру на організаційно-економічні та управлінські фактори. Діджиталізація почала трактуватися як інструмент підвищення конкурентоспроможності МСП, що потребує адаптації організаційної структури, зміни бізнес-моделей, розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування цифрової культури. У цьому контексті передумови діджиталізації доповнюються такими чинниками, як рівень управлінської зрілості підприємства, готовність керівництва до змін, наявність стратегічного бачення цифрового розвитку.

На сучасному етапі наукові підходи дедалі більше ґрунтуються на системному та інституційному баченні процесів діджиталізації МСП [16–18]. Діджиталізація розглядається як складний багаторівневий процес, що відбувається під впливом не лише внутрішніх ресурсів підприємства, а й зовнішнього

середовища: державної політики, регуляторних механізмів, цифрових платформ, кластерних структур, інституційного середовища, інфраструктури підтримки бізнесу. Відповідно, передумови забезпечення діджиталізації МСП набувають комплексного характеру та включають інституційні, соціально-економічні, платформні та мережеві фактори.

У сучасних наукових та прикладних дослідженнях широке використання термінів *оцифрування*, *цифровізація*, *цифрова трансформація* та *діджиталізація* створює семантичну розмитість, що ускладнює формалізацію теоретичних моделей цифрових змін, особливо у контексті малих та середніх підприємств (МСП). Багато українських і міжнародних публікацій використовують ці поняття як синонімічні або взаємозамінні, оскільки походять від одного англomовного джерела – *digitalization*. Однак така конвергенція термінів не завжди дає змогу точно окреслити предмет і рівні аналізу цифрових процесів, що є необхідним для побудови узгоджених наукових концепцій. Оцифрування та *Digitization* – термін, що походить від англійського *digitize* і позначає процес перетворення фізичних або аналогових даних у цифрову форму. Це фундаментальний технічний крок, без якого неможливі подальші цифрові процеси. У наукових роботах це розуміння є загальноприйнятим і однозначним.

Наприклад, Tan et al (2022) визначають *digitization* як процес створення цифрової репрезентації об'єктів чи процесів, що раніше мали аналогову форму [20]. Цифровізація (*Digitalization*) у багатьох роботах тлумачиться як процес використання цифрових технологій для оптимізації і автоматизації існуючих бізнес-процесів, інформаційних потоків та операційної діяльності. Такий підхід притаманний і численним українським публікаціям. Так, у дослідженнях Саприкіна В. (2024) цифровізація розглядається як етап застосування цифрових технологій у роботі публічних та бізнес-структур з метою підвищення ефективності [16].

Цифрова трансформація (*Digital Transformation*) – більш комплексний та системний феномен, який включає не лише технологічне оновлення, а й зміни в процесах, організаційній структурі, бізнес-моделі та стратегічному підході

організації. Це не механічне впровадження технологій, а саме проект системних змін діяльності підприємства під впливом цифрових технологій. Цей підхід представлений у працях численних авторів (2019; 2025) – як у міжнародних, так і в українських контекстах, що відокремлюють трансформацію від суто технологічного впливу [21, 22].

Діджиталізація у широкому розумінні включає в собі елементи цифровізації і цифрової трансформації, але виходить за їх межі, оскільки охоплює інституційні, організаційні та екосистемні аспекти цифрових змін, що виходять за рамки окремого підприємства. У цього терміну ширша семантика і він застосовується для опису глибинних структурних перетворень економіки, мережових взаємодій і платформи організації діяльності. Аналогічну позицію підтримують низка авторів (2022), які розглядають діджиталізацію як багатовимірне явище, що включає суспільні та організаційні зміни [23]. У науковій літературі терміни «цифровізація» та «діджиталізація» часто використовуються як синонімічні, оскільки походять від одного англійського поняття *digitalization*. Однак у межах даного дослідження здійснюється їх методологічне розмежування. Під «цифровізацією» розуміється процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси МСП, тоді як «цифрова трансформація» трактується як проект системних змін організаційної моделі підприємства. Натомість «діджиталізація» використовується як категорія вищого рівня узагальнення, що охоплює інституційні, організаційні та екосистемні аспекти формування цифрової економіки та платформних взаємодій. Таким чином, діджиталізація співвідноситься з цифровою трансформацією не як синонім, а як ширший процес середовищної перебудови, в межах якого відбуваються трансформаційні зміни діяльності МСП.

На підставі аналізу вітчизняної та міжнародної літератури, а також усвідомлюючи вимоги до чіткого категоріального апарату, у даному дослідженні пропонується наступна концептуалізація. *Оцифрування* – процес переходу аналогової інформації у цифрову форму та створення цифрового фундаменту даних і ресурсів. *Цифровізація* – процес застосування цифрових технологій для

оптимізації та автоматизації існуючих процесів всередині підприємства чи організації. *Цифрова трансформація* – системний проєкт змін організаційної моделі, бізнес-процесів та стратегії підприємства під впливом цифрових технологій. *Діджиталізація* – метапроцес цифрових змін, що включає технологічні, організаційні, інституційні та екосистемні перетворення у середовищі діяльності підприємства та економіки загалом. Таке розмежування відображає не лише семантичну, а й онтологічну різницю між категоріями, що важливо для побудови узгодженої наукової моделі цифрових змін на рівні МСП.

Поетапне бачення проблеми автори бачать у тому, що наукова проблема семантичної невизначеності цифрових термінів постає з огляду на їх широке інтердисциплінарне використання на відміну від численних праць, де терміни вживаються як синоніми. Запропонований підхід пов'язує кожне поняття із відповідним рівнем аналізу: технічний-організаційний-стратегічний-екосистемний. Це розмежовує терміни за предметом дослідження від даних до процесів, до організаційних змін і до системних трансформацій. Він встановлює ієрархічну структуру понять, де «діджиталізація» охоплює всю сукупність змін у цифровому середовищі. Це розмежування є принципово важливим для подальшої побудови моделей управління МСП у контексті цифрової економіки та екосистемних парадигм

Сучасні процеси діджиталізації набувають системного характеру та охоплюють практично всі сфери господарської діяльності. Під впливом цифрових технологій відбувається трансформація бізнес-моделей, організаційних структур, механізмів управління та взаємодії економічних агентів. Водночас діджиталізація не є уніфікованим процесом і проявляється по-різному залежно від масштабів підприємства, галузевої специфіки, рівня розвитку інституційного середовища та доступності цифрових ресурсів.

Для малого і середнього підприємництва (МСП) проблема діджиталізації набуває особливої актуальності. МСП, з одного боку, відіграють ключову роль у формуванні економічної динаміки, зайнятості та інноваційного потенціалу економіки, а з іншого – характеризується обмеженістю фінансових, кадрових та

технологічних ресурсів. Саме ця обставина зумовлює необхідність формування специфічних підходів до дослідження та реалізації процесів діджиталізації МСП, відмінних від підходів, що застосовуються до великих корпорацій. У сучасних умовах зростає значення інституційного та платформного підходів, які акцентують увагу на ролі державної політики, регуляторного середовища, цифрових екосистем та спільних платформ у забезпеченні доступу підприємств до цифрових ресурсів. Саме в межах цих підходів діджиталізація розглядається не як ізольований процес окремого підприємства, а як елемент ширшої соціально-економічної системи.

Подальший розвиток наукової думки зумовив формування процесного та організаційно-економічного підходів, у межах яких діджиталізація розглядається як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень та трансформації бізнес-моделей підприємств. Водночас і ці підходи переважно орієнтовані на індивідуальні можливості підприємства щодо впровадження цифрових технологій, що обмежує їх застосування у дослідженні МСП.

З огляду на зазначене, виникає необхідність комплексного переосмислення сутності діджиталізації підприємств МСП та узагальнення еволюції наукових підходів до її дослідження. Це дозволяє обґрунтувати доцільність застосування системного, інституційного та платформного підходів у їх поєднанні, що створює теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу передумов, механізмів та ефективності діджиталізації МСП в умовах цифрової трансформації економіки.

Еволюція наукових підходів до розуміння діджиталізації. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити еволюцію підходів до трактування діджиталізації – від інструментального до системного. Початкові підходи розглядали діджиталізацію як автоматизацію окремих функцій і процесів підприємства. Подальший розвиток теорії пов'язаний із процесним та управлінським підходами, де цифрові технології почали розглядатися як інструмент оптимізації бізнес-процесів і управлінських рішень. Діджиталізація МСП – це системно-інституційний процес, а не індивідуальний проєкт. Наука не одразу прийшла до сучасного розуміння

діджиталізації. Підходи змінювались разом із технологіями, бізнес-моделями, роллю держави та платформ (рис. 1).



Рисунок 1 – Еволюція наукових підходів у дослідженні діджиталізації підприємств МСП. Розроблено авторами.

Як видно з рисунку, жоден із підходів окремо не пояснює діджиталізацію МСП повністю. У цифровій економіці МСП дедалі частіше інтегруються в платформні екосистеми, кластери та мережі взаємодії, що дозволяє їм компенсувати обмеженість ресурсів за рахунок спільного використання цифрової інфраструктури, сервісів і даних. Таким чином, діджиталізація МСП набуває інституційного та екосистемного характеру, виходячи за межі окремого підприємства. Узагальнення наукових підходів, а також урахування специфіки функціонування МСП в умовах цифрової економіки дозволяють сформулювати авторське визначення поняття діджиталізації малого і середнього підприємництва.

Діджиталізація малого і середнього підприємництва – це системний, поетапний та інституційно обумовлений процес трансформації організаційно-економічної діяльності підприємств МСП, що ґрунтується на впровадженні цифрових технологій, платформних рішень і data-driven управління з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптивності бізнес-моделей та інтеграції підприємств у цифрові екосистеми за умови використання зовнішніх механізмів підтримки, кластерної взаємодії та регуляторного сприяння.

Визначення відрізняється тим, що підкреслює системний характер діджиталізації, а не лише технологічний та, на відміну від існуючих, поєднує технологічний, організаційний, стратегічний і інституційний виміри, що дозволяє використовувати його як методологічну основу для подальшого аналізу

передумов, механізмів та інструментів діджиталізації МСП. Такий підхід враховує специфіку МСП як обмежених за ресурсами систем, інтегрує платформний та інституційний підходи та чітко пов'язує діджиталізацію з екосистемами, кластерами і державною політикою та підтверджується аналізом цифровізації МСП у провідних галузях.

Станом на початок 2026 року в Україні спостерігається тенденція до зростання кількості зареєстрованих суб'єктів малого бізнесу [16]. На початок 2026 року в Україні зареєстровано понад 2,18 млн фізичних осіб-підприємців. Хоча темпи приросту нових реєстрацій дещо сповільнилися порівняно з 2023 роком (з 5 % до близько 0,4 % у 2025-му), загальна кількість підприємців залишається рекордною завдяки активному відкриттю нових справ у сфері послуг та ІТ. Протягом 2025 року свою діяльність припинили понад 250 тисяч ФОП. Лише за січень 2026 року було закрито близько 17 700 підприємців. Сектор МСБ (мікро, малий та середній бізнес) становить понад 99 % від усіх суб'єктів господарювання в Україні та забезпечує близько 80 % робочих місць. Згідно з оновленим законодавством, підприємства поділяються на категорії за показниками доходу та кількістю працівників: мікропідприємства: до 10 осіб, дохід до €2 млн, малі підприємства: до 50 осіб, дохід до €10 млн, середні підприємства: до 250 осіб, дохід до €50 млн. Станом на початок 2026 року прогнози для ІТ та машинобудування в Україні відображають адаптацію до тривалих викликів та перехід до стратегій довгострокового зростання.

ІТ-галузь характеризується поверненням до зростання та ІІІ-трансформації.

Після періоду стабілізації у 2024–2025 роках, ІТ-сектор у 2026-му демонструє обережний оптимізм: Очікується приріст ринку на рівні 5 % за рік. Частка ІТ у ВВП може повернутися до позначки 4,0–4,2 %. Очікується масове впровадження ІІІ в робочі процеси для підвищення ефективності та компенсації браку кадрів. Україна стає глобальним хабом оборонних технологій та кібербезпеки. Спостерігається Розвиток блокчейн-платформ та систем цифрової ідентифікації. Провідні компанії (наприклад, ЕРАМ) відновлюють активний найм

молодих спеціалістів (750–800 фахівців рівня “джуніор” на рік) для оновлення кадрового резерву.

Галузь машинобудування перебуває у стані структурної перебудови з акцентом на військовий сектор та інтеграцію в ЄС. Головним драйвером виступає оборонне машинобудування. Обсяги виробництва озброєння та техніки зросли в десятки разів, а спроможність комплексу оцінюється у \$35 млрд. З 2026 року держава закуповує техніку лише за умови 30 % рівня локалізації виробництва в Україні, що стимулює розвиток вітчизняних складальних потужностей. Високий попит на обладнання для відновлення енергосистеми та критичної інфраструктури енергомашинобудування та ремонту. Позитивну динаміку показує виробництво сільськогосподарської техніки та холодильного обладнання (експорт останнього зріс на 46 %).

Головні виклики 2026 року: дефіцит кадрів, енергозалежність, логістика та фінансування. Понад 60 % підприємств відчують брак кваліфікованої робочої сили через міграцію та мобілізацію. Ризики дефіциту електроенергії залишаються ключовим фактором, що стримує промислове виробництво. Проблемними є страхування воєнних ризиків та доступ до міжнародного капіталу. Діджиталізація МСП в Україні стрімко зростає: 67 % підприємств використовують цифрові канали продажу, а загальний рівень цифрової зрілості оцінюється близько 40 %. Війна прискорила впровадження хмарних рішень, CRM/ERP-систем та автоматизацію для виживання та масштабування. Основними трендами є кібербезпека, електронний документообіг та аналітика. Ключові тренди свідчать про високий рівень цифровізації продажів. 67 % МСП активно використовують цифрові канали, що на 25–30 % більше, ніж до 2022 року. 40 % МСП оцінюються як підприємства цифрової зрілості. Більшість МСП вже мають базову автоматизацію, але прагнуть впровадити CRM-системи (70 % компаній) для покращення роботи з клієнтами. Близько 67 % підприємств використовують цифрові канали продажу, що на 25–30 % більше за довоєнний рівень. Перехід у формат електронної комерції та дистанційної роботи став критичним фактором стійкості для більшості МСП. Незважаючи на падіння індексу ділової активності

(UBI до 36,9 у грудні 2024 року), близько 80 % МСП планують розширювати бізнес та інвестувати у розвиток у 2025 році, де цифрова трансформація є пріоритетом. Затверджено “Стратегію цифрової трансформації МСП до 2027 року”, яка фокусується на дерегуляції, інноваційному розвитку та спрощенні доступу до капіталу.

Розглянемо які ключові напрямки інвестицій характерні для МСП, включаючи CRM/ERP-системи, автоматизацію виробництва та логістику, кібербезпеку, електронний документообіг. Цифровізація стала засобом гнучкості та виживання, сприяючи переходу в хмарні сховища. Незважаючи на успіхи, діджиталізація залишається нерівномірною, а багато МСП все ще зосереджені в секторах з низькою доданою вартістю, що потребує подальшого розвитку технічних спроможностей. Основні виклики та бар’єри – фінансові обмеження та кадровий голод. 64 % бізнесів стикалися з тимчасовою зупинкою або закриттям через економічні виклики війни, що обмежує бюджет на автоматизацію. Існує потреба в адаптації людського капіталу та розвитку цифрових навичок у працівників.

Як слідує з наведеної статистики, малі та середні підприємства відіграють ключову роль у формуванні цифрової економіки, забезпечуючи гнучкість, інноваційність та швидку адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас МСП є ресурсно обмеженими економічними системами, що ускладнює реалізацію повноцінних цифрових трансформацій на індивідуальній основі. З огляду на зазначене, виникає необхідність комплексного переосмислення сутності діджиталізації підприємств МСП та узагальнення еволюції наукових підходів до її дослідження. Це дозволяє обґрунтувати доцільність застосування системного, інституційного та платформного підходів у їх поєднанні, що створює теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу передумов, механізмів та ефективності діджиталізації МСП в умовах цифрової трансформації економіки.

Еволюція наукових підходів до визначення передумов забезпечення діджиталізації малого і середнього підприємництва (МСП) відображає загальну трансформацію уявлень про роль цифрових технологій в економічному розвитку.

Обґрунтуємо еволюційну періодизацію наукових підходів до визначення передумов забезпечення діджиталізації МСП з виокремленням концептуальних етапів їх розвитку. Еволюційна періодизація – це логічно обґрунтований поділ розвитку наукової думки на послідовні етапи, кожен з яких характеризується домінуючою науковою парадигмою; ключовими факторами, які вважалися визначальними передумовами діджиталізації; різним рівнем складності трактування процесу; різним розумінням ролі МСП у цифровій трансформації. Тобто ми аналізуємо не сам процес діджиталізації, а як змінювалося уявлення науковців про те, що є її передумовами. Це дозволяє побачити логіку розвитку теорії, виявити обмеження попередніх підходів та обґрунтувати необхідність інтегрованої сучасної моделі. Між періодами існує зв'язок та залежність, що обумовлено має кумулятивним характером еволюції, а не замінним. Кожен наступний етап не заперечує попередній, а розширює його та поглиблює рівень складності аналізу. Особливого значення в сучасних умовах набуває усвідомлення обмеженості ресурсів МСП, що зумовлює необхідність колективних та надіндивідуальних форм діджиталізації (табл. 2).

Таблиця 2 – Ключові передумови процесів діджиталізації МСП. Розроблено авторами.

Етап	Часовий період	Домінуюча парадигма	Розуміння діджиталізації	Ключові передумови	Обмеження підходу
1	2	3	4	5	6
I. Технологічно-інфраструктурний	1990–2005	Технологічний детермінізм	Впровадження ІКТ та автоматизація операцій	Наявність комп'ютерної техніки; доступ до Інтернету; базове ПЗ	Ігнорування організаційних ресурсних та інституційних факторів
II. Ресурсно-компетентнісний	2005–2012	Ресурсна теорія фірми	Освоєння цифрових технологій залежить від внутрішніх ресурсів	Фінансові ресурси; IT-компетенції; людський капітал; інноваційна культура	Діджиталізація розглядається як внутрішній процес підприємства
III. Організаційно-управлінський	2012–2016	Теорія організаційних змін	Трансформація бізнес-процесів і бізнес-моделей	Готовність менеджменту; цифрова стратегія; реінжиніринг процесів	Недостатня увага до зовнішнього середовища

1	2	3	4	5	6
IV. Інституційний	2016– 2020	Інституційна економіка	Діджиталіза-ція як функція якості середовища	Державна політика; регуляторна база; цифрова інфраструкту-ра; програми підтримки	Недостатня інтеграція платформного виміру
V. Платформно- екосистемний	2020 – дотепер	Екосистемна та платформна теорія	Інтеграція МСП у цифрові екосистеми створення вартості	Доступ до цифрових платформ; мережеві ефекти; інтеграція даних; кластерна взаємодія	Потребує комплексного багаторівнево-го управління

Таким чином, еволюція наукових підходів демонструє перехід від фрагментарного розуміння діджиталізації до цілісної концепції забезпечення цифрової спроможності МСП в інституційно організованому середовищі. Як видно з таблиці 3, майже всі елементи організаційно-економічної структури сучасних МСП невідповідають вимогам для здійснення цифровізації. Так, наприклад, бізнес-процеси фрагментарні, слабо формалізовані, орієнтовані на ручне виконання та особистий досвід виконавців. Це робить їх не придатними для автоматизації та інтеграції в цифрові системи.

Таблиця 3 – Сучасний стан характерних елементів організаційно-економічної структури МСП для здійснення цифровізації. Розроблено авторами.

Елемент організаційно- економічної структури	Сучасний стан у МСП	Вимоги для здійснення цифровізації	Сутність невідповідності
1	2	3	4
Бізнес-процеси	Фрагментарні, слабо формалізовані, орієнтовані на ручне виконання та особистий досвід виконавців	Формалізовані, алгоритмізовані, вимірювані, з визначеними входами/виходами та власниками процесів	Процеси не придатні для автоматизації та інтеграції в цифрові системи
Організаційна структура	Функціональна ієрархічна модель з домінуванням вертикального управління	Процесно-орієнтована, гібридна структура з горизонтальними зв'язками	Структура блокує наскрізні цифрові процеси і уповільнює управлінські рішення
Розподіл функцій і відповідальності	Нечіткий, часто дублюється між підрозділами	Чітке визначення ролей, відповідальності та повноважень у межах процесів	Неможливість автоматизованого контролю та оцінки результатів

1	2	3	4
Регламенти діяльності	Переважаю текстові, застарілі, не пов'язані з ІТ-системами	Структуровані, формалізовані, інтегровані в цифрові платформи	Регламенти не можуть бути використані як основа для цифрового управління
Координація підрозділів	Ручна координація (наради, дзвінки, месенджери), залежна від особистих контактів	Автоматизована координація через цифрові платформи та workflow	Високі транзакційні витрати та затримки у прийнятті рішень
Інформаційні потоки	Розрізнені, дублюються, відсутнє єдине джерело даних	Єдиний інформаційний простір і централізоване управління даними	Дані не можуть бути використані для аналітики і підтримки рішень
Система управлінських рішень	Рішення приймаються інтуїтивно, з мінімальним використанням аналітики	Підтримка рішень на основі даних і цифрових моделей	Низька якість управлінських рішень та обмежена прогнозованість

Організаційна структура блокує наскрізні цифрові процеси і уповільнює управлінські рішення. Розподіл функцій і відповідальності не забезпечує можливість автоматизованого контролю та оцінки результатів. Регламенти не можуть бути використані як основа для цифрового управління. Дані інформаційних потоків не можуть бути використані для аналітики і підтримки рішень. Низька якість управлінських рішень та обмежена прогнозованість, неможливість оцінки економічного ефекту в реальному часі, цифрова трансформація не підтримується людським капіталом, обмежена масштабованість та низька конкурентоспроможність МСП. Це обумовлює доцільність використання цифрових платформ, кластерних моделей та механізмів державної підтримки як ключових передумов цифрової трансформації МСП.

Діджиталізація пов'язана з впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємства чи суспільства. Часто визначення нагадують перехід від традиційних форм діяльності до цифрових, наприклад, через переведення процесів у цифровий формат. Діджиталізація трактується як трансформація, яка може впливати як на управління, так і на взаємодію між агентами економіки. Такий підхід, по-перше, відрізняється системністю. Це підкреслює, що діджиталізація – не лише окремі цифрові інструменти, а цілий процес організаційно-економічної трансформації. По-друге, інституційним підходом. Інституційність передбачає вплив зовнішніх чинників (політика, підтримка,

екосистеми), тоді як традиційні визначення фокусуються на внутрішній оптимізації бізнес-процесів. По-третє, платформна орієнтація. Вона підкреслює роль цифрових платформ та data-driven управління, що є більш актуальним для сучасних МСП у цифровій економіці. Нарешті, запропонована дефініція прямо пов'язує діджиталізацію з ефективністю, адаптивністю, конкурентоспроможністю і екосистемною інтеграцією, а не лише з автоматизацією, що є метою підприємницької діяльності. Рис. 2 відображає концептуальну модель методологічної рамки оцінювання передумов діджиталізації малих і середніх підприємств (МСП) у контексті еволюції наукових підходів. Основна ідея моделі полягає у демонстрації поступового розвитку наукового мислення від вузького технологічного трактування передумов до інтегрованої багаторівневої системної концепції, яка поєднує внутрішні ресурси та компетенції підприємства з зовнішнім інституційним і екосистемним середовищем.



Рисунок 2 – Методологічна рамка оцінювання передумов діджиталізації МСП. Розроблено авторами на основі [24–26].

Центральне ядро цієї методологічної рамки демонструє обов'язкові фактори діджиталізації підприємств МСП. Периферія навколо ядра формує підсилюючі фактори. Між попередніми етапами і наступними ілюструють спадковість та нарощування складності. Таким чином методологічна рамка оцінювання передумов діджиталізації МСП відображає історичний розвиток концепції передумов діджиталізації та перетворює її у практичний інструмент оцінки для МСП.

Горизонтальна шкала у верхній частині рисунка ілюструє еволюційні етапи наукових підходів до визначення передумов діджиталізації МСП. Вона включає п'ять послідовних блоків: технологічний (1990–2005), ресурсно-компетентнісний (2005–2012), організаційний (2012–2016), інституційний (2016–2020) та платформно-екосистемний (2020–теперішній час). Кожен блок відзначено власним кольором і символізує ключові фактори, які домінували на відповідному етапі. Стрілка, що простягається над блоками, підкреслює логіку спадковості підходів, показуючи, що кожен наступний етап інтегрує фактори попередніх, розширюючи аналіз від вузького технічного до системного рівня.

У центрі схеми розташовано ядро передумов, яке відображає обов'язкові фактори для ефективної діджиталізації МСП. До ядра входять цифрові компетенції, управлінська готовність підприємства та фінансові ресурси. Ці елементи формують стрижень рамки і є незамінними для ініціації процесів цифрової трансформації. Ядро оточене периферією передумов, що включає зовнішні фактори впливу: інституційне середовище, цифрові платформи, ринкові стимули, мережеві ефекти, інноваційні кластери та екосистемні взаємодії. Периферія підсилює ефект ядра, формуючи мультиплікативний ефект і сприяючи стратегічній інтеграції МСП у цифрове середовище.

Стрілки, які виходять від горизонтальної шкали до ядра та периферії, демонструють спадковість підходів: кожен новий науковий підхід не відкидає попередні фактори, а включає їх у більш комплексну систему. Водночас інфографіка показує нарощування складності, що проявляється у збільшенні кількості та взаємозв'язків передумов, а також у формуванні багаторівневої структури оцінки. Вона включає мікрорівень (підприємство), мезорівень (кластер

чи екосистема) та макрорівень (інституційно-регуляторний простір), що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні детермінанти діджиталізації.

Таким чином, запропонована модель забезпечує цілісний і водночас гнучкий інструмент оцінювання передумов діджиталізації МСП. Вона відображає історичний розвиток наукових підходів, інтегрує обов'язкові та підсилюючі фактори, демонструє їх взаємозв'язки та рівневу ієрархію. Ця рамка може слугувати методологічною основою для проведення емпіричних досліджень, аналізу готовності підприємств до цифрової трансформації та розробки стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх інтеграції в цифрові екосистеми.

У оцінюванні передумов діджиталізації МСП поняття «ядро» та «периферія» дозволяє диференціювати фактори за рівнем критичності та впливу на цифрову трансформацію. Ядро передумов включає обов'язкові елементи, без яких процес діджиталізації не може відбутися. Це, зокрема, цифрові компетенції персоналу, управлінська готовність підприємства та фінансова спроможність. Водночас периферія охоплює підсилюючі фактори, які сприяють ефективності та стійкості процесу, але не є абсолютно необхідними на стартовому етапі. До периферії відносяться інституційна підтримка, участь у цифрових платформах та екосистемах, мережеві ефекти та ринкові стимули. Такий поділ дозволяє чітко ідентифікувати ключові передумови цифрової трансформації та виявити додаткові фактори, що підсилюють ефект і забезпечують інтеграцію підприємства в екосистему. Це дозволяє формувати повну методологічну рамку, де ядро гарантує базову ефективність, а периферія забезпечує комплексність та адаптивність оцінки. Ця модель наочно демонструє, що обов'язкові фактори разом з підсилюючими фактори представляє цілісну і системну методологічну базу для аналізу готовності МСП до діджиталізації.

Еволюція підходів до діджиталізації підприємств відображає поступовий перехід від інструментального до системного бачення цього процесу. На першому етапі діджиталізація трактувалася переважно як автоматизація окремих функцій, що не змінювало сутності управління підприємством. Другий етап пов'язаний із

поширенням процесного підходу, де цифрові технології використовувалися для підвищення ефективності бізнес-процесів, однак без трансформації бізнес-моделі.

Подальший розвиток привів до усвідомлення діджиталізації як управлінського феномену, що змінює організаційні структури та механізми прийняття рішень. Стратегічний підхід акцентував увагу на довгострокових конкурентних перевагах, проте виявив обмеження для МСП через високу вартість та складність впровадження.

Сучасний етап характеризується формуванням платформного та системно-інституційного підходів, у межах яких діджиталізація розглядається не як ізольований процес окремого підприємства, а як взаємодія МСП з цифровими платформами, інституційним середовищем, кластерами та державними механізмами підтримки. Вирішення цих програм залежить від наявності компонентів цифрової спроможності, які у свою чергу обумовлюють роль у діджиталізації та економічний ефект. Саме цей підхід найбільш адекватно відображає специфіку МСП як ресурсно обмежених економічних систем (табл. 4). Структуризація цифрової спроможності підприємств МСП дозволяє розглядати її як багатовимірну економічну категорію, в межах якої кожен компонент формує окремий механізм впливу на економічну доцільність, результативність та стійкість процесів діджиталізації. Багаторівнева структура оцінки передумов діджиталізації МСП реалізується через рівні мікро, мезо та макро, що робить аналіз універсальним і практичним.

Таблиця 4 – Структуризація цифрової спроможності підприємств МСП. Розроблено авторами.

Компонент цифрової спроможності	Економічний зміст	Роль у діджиталізації	Приклади індикаторів
Ресурсна	Наявність цифрових ресурсів	Можливість	ІТ-витрати, інфраструктура
Кадрово-компетентісна	Цифрові навички персоналу	Ефективність	Навчання, цифрові ролі
Процесна	Інтеграція технологій у процеси	Глибина	ERP, CRM, автоматизація
Управлінська	Data-driven управління	Результативність	Стратегія, аналітика
Інституційна	Вбудованість у цифрове середовище	Масштабування	Платформи, кластери
Інноваційна	Здатність до розвитку	Стійкість	AI, швидкість адаптації

Мікрорівень охоплює безпосередньо підприємство: внутрішні ресурси, компетенції, готовність персоналу та наявність технологій. Мезорівень розглядає контекст галузі або кластеру: цифрові екосистеми, мережеві взаємодії між підприємствами, спільні інфраструктури. Макрорівень включає державні та інституційні фактори: регуляторне середовище, державну підтримку, стандарти та програми стимулювання цифровізації. Такий підхід дозволяє врахувати всі рівні впливу, від внутрішніх можливостей підприємства до зовнішніх структур та забезпечити практичну застосовність методології для різних типів МСП та різних контекстів. Він також дає можливість виявити точки взаємодії між рівнями, що є критичними для комплексного управління процесами цифрової трансформації. У результаті багаторівневий підхід забезпечує системну оцінку, дозволяє порівнювати підприємства між собою та в межах екосистем, а також сприяє виробленню стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності діджиталізації. У цьому є сутність платформно-екосистемної парадигми.

Перехід до платформно-екосистемної парадигми є закономірним етапом еволюції теорії управління підприємством в умовах цифровізації. Якщо класична модель МСП базувалася на уявленні про підприємство як автономну виробничо-економічну систему з чітко визначеними межами, то екосистемний підхід розглядає підприємство як відкритий вузол у мережі взаємопов'язаних агентів, що спільно створюють цінність. Узагальнюючи теоретичні підходи, можна виділити такі ключові характеристики екосистемної моделі, як відкритість меж підприємства, мережевий характер взаємодії, багатостороння структура ринку, мережеві ефекти, коеволюція учасників, цифрова інтеграція через платформи. Таким чином, екосистема стає новим об'єктом управління, що зумовлює перегляд традиційних методів менеджменту МСП. Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та методологічному формалізуванні переходу від традиційної моделі управління МСП до платформно-екосистемної парадигми, в межах якої змінюється об'єкт управління, трансформуються функції менеджменту, переглядаються критерії ефективності, формується нова логіка конкурентоспроможності на основі мережевих ефектів та цифрової інтеграції.

Екосистемний підхід радикально змінює традиційні методи управління МСП. Об'єкт управління розширюється від підприємства до мережі взаємодіючих агентів. Функції управління трансформуються у напрямі оркестрації, координації та цифрової інтеграції. Критерії ефективності набувають динамічно-мережевого характеру. Конкурентоспроможність МСП дедалі більше визначається його здатністю інтегруватися у платформні екосистеми.

Таким чином, перехід до платформно-екосистемної парадигми означає не просто цифровізацію окремих процесів, а фундаментальну зміну управлінської логіки – від ресурсної до мережевої, від автономної до інтегрованої, від статичної до коеволюційної. Це дозволяє системно пояснити, як специфіка екосистемного середовища змінює традиційні методи управління МСП та створює методологічну основу для подальшої розробки інструментарію оцінювання екосистемної ефективності.

Висновки

1. Малі та середні підприємства становлять ключовий сегмент економіки як у розвинених країнах, так і в Україні. Вони забезпечують значну частку зайнятості населення, формують базу інноваційної діяльності та гнучко реагують на ринкові зміни. У цифровій економіці МСП відіграють роль агентів інновацій та адаптації, потенційно швидше впроваджують цифрові рішення і експериментують із новими моделями бізнесу. Водночас МСП мають обмежені ресурси, що ускладнює інвестиції у дорогі цифрові рішення, змушує їх звертати увагу на партнерські моделі, платформні сервіси та екосистемну взаємодію. У сучасних умовах саме МСП стають хребтом цифрової економіки, формуючи адаптивну мережу підприємницької активності, що здатна швидко реагувати на вимоги цифрового ринку, створювати нові продукти та сервіси, а також інтегруватися в цифрові платформи.

2. У результаті аналізу еволюції наукових підходів встановлено, що трактування передумов діджиталізації МСП зазнало суттєвої трансформації – від вузького технологічного розуміння до комплексного системно-інституційного підходу. Доведено, що обмеженість фінансових, кадрових та організаційних

ресурсів МСП робить неможливою ефективну індивідуальну діджиталізацію без залучення зовнішніх механізмів підтримки, зокрема державних інституцій, цифрових платформ та кластерних об'єднань.

3. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити ключові групи передумов забезпечення діджиталізації МСП: технологічні, організаційно-управлінські, інституційні, кадрові та платформні, взаємодія яких формує рівень цифрової спроможності підприємства. Обґрунтовано, що сучасна парадигма діджиталізації МСП передбачає перехід від впровадження окремих цифрових інструментів до формування інтегрованих цифрових екосистем, у межах яких МСП отримують доступ до ресурсів, знань та ринків.

4. Зарубіжні та вітчизняні підходи до діджиталізації мають як спільні елементи, так і відмінності: перші дають широкую теоретичну основу, другі – практичну спрямованість, але обидва підходи недостатньо фокусуються на МСП з позиції системних змін і стратегічних наслідків. Пояснено концептуальні відмінності між оцифруванням, цифровізацією та цифровою трансформацією, що підкреслює різні рівні змісту – технічний, процесний і стратегічний. МСП мають значну роль у цифровій економіці, але їх потенціал реалізується лише за підтримки інституційних механізмів, цифрових платформ та екосистемної взаємодії.

Результати дослідження створюють теоретичне підґрунтя для подальшої розробки методології оцінювання передумов діджиталізації МСП та формування механізмів державної і інституційної підтримки процесів цифрової трансформації малого і середнього бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Petropoulou A. et al. (2024). Digital transformation in SMEs: Pre- and post-COVID-19 era... *Sustainability*, 16(23), 10536. URL: <https://doi.org/10.3390/su162310536>
2. Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants... (*Technology in Society*, 2024). URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.102483>
3. Evolution of DT in SMEs management (2024). *Technological Forecasting and Social Change* 199, 123014. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123014>
4. Digitalization as driver of European SMEs' performance (2024). *Finance Research Letters*, 67(A), 105848. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105848>
5. Romero I., Mammadov H. (2024). *Digital transformation of SMEs as an innovation process... J. of the Knowledge Economy*, 16, 8496–8523. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>

6. Mick M. M. A. P. et al. (2024). Sustainable digital transformation roadmaps for SMEs... *Sustainability*, 16(19), 8551 URL: <https://doi.org/10.3390/su16198551>
7. Sagala G. H., Öri D. (2024). Toward SMEs digital transformation success... *Information Systems and e-Business Management*, 22, 667–719. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
8. Martínez-Peláez R. et al. (2024). Sustainable digital transformation for SMEs... *Sustainability*, 16(11), 4447. URL: <https://doi.org/10.3390/su16114447>
9. OECD. (2024). *Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні*. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
10. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). *Digital transformation strategies*. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
11. Ochoa-Brust A. (2024). *Sustainable digital transformation for SMEs: A comprehensive framework for informed decision-making*. *Sustainability*, 16(11), 4447. URL: <https://doi.org/10.3390/su16114447>
12. Brennen S., Kreiss D. (2016) – Digitalization versus Digitization... <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230448>
13. *European Journal of Economics and Management* (2022) – Digitalization of Social and Economic Activities/ URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2022/eujem_2022_8_6/03.pdf
14. Zerkina L., Yevstafiev O. (2024). Діджиталізація підприємництва... URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4131>
15. Мехович С.А., Кузьминський К.М. Вплив цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства. *Загальнодержавний науково-практичний та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*, 2025. № 11(214). С. 91–116
16. Саприкін В. Оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні (2024). URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022?utm_source=chatgpt.com
17. Міхровська М. Діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості, 2021. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022?utm_source=chatgpt.com
18. Кравчук О. І., Varis I. O., Rubel K. O. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти (2024). URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/98aORp17/?utm_source=chatgpt.com
19. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства (2023). URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449?utm_source=chatgpt.com
20. Tan K.-L., Chi-Hung C., Lam K.-Y. Analysis of Digital Sovereignty and Identity: From Digitization to Digitalization (2022). URL: https://arxiv.org/abs/2202.10069?utm_source=chatgpt.com
21. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future (2019). URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/03/measuring-the-digital-transformation_g1g9f08f.html?utm_source=chatgpt.com
22. Пономаренко І. О. Бібліометричний аналіз наукових публікацій з цифрової трансформації та діджиталізації. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/159?utm_source=chatgpt.com
23. Nagy S., Veresne Somosi M. The relationship between social innovation and digital https://arxiv.org/abs/2212.13840?utm_source=chatgpt.com economy and society (2022). URL: https://arxiv.org/abs/2212.13840?utm_source=chatgpt.com
24. Методологія оцінювання цифрової готовності МСП. URL: https://www.researchgate.net/publication/340069430_Methodology_for_Assessing_Digitalization_Readiness_and_Maturity_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises?utm_source=chatgpt.com
25. Digital Maturity Assessment (DMA) Framework . URL: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/system/files/2023-11/DMA_Framework_Guidelines_for_EDIHs.pdf?utm_source=chatgpt.com
26. Методологічні підходи до digital readiness для МСП. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827121001025?utm_source=chatgpt.com

REFERENCES:

1. Petropoulou A. et al. (2024). Digital transformation in SMEs: Pre- and post-COVID-19 era... *Sustainability*, 16(23), 10536. URL: <https://doi.org/10.3390/su162310536>
2. Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants... (Technology in Society, 2024). URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.102483>
3. Evolution of DT in SMEs management (2024). *Technological Forecasting and Social Change* 199, 123014 URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123014>
4. Digitalization as driver of European SMEs' performance (2024). *Finance Research Letters*, 67(A), 105848. URL: <https://doi.org/10.1016/j.fr1.2024.105848>
5. Romero I., Mammadov H. (2024). Digital transformation of SMEs as an innovation process... *J. of the Knowledge Economy*, 16, 8496–8523. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>
6. Mick M. M. A. P. et al. (2024). Sustainable digital transformation roadmaps for SMEs... *Sustainability*, 16(19), 8551. URL: <https://doi.org/10.3390/su16198551>
7. Sagala G. H., Óri D. (2024). Toward SMEs digital transformation success... *Information Systems and e-Business Management*, 22, 667–719. URL: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
8. Martínez-Peláez R. et al. (2024). Sustainable digital transformation for SMEs... *Sustainability*, 16(11), 4447. URL: <https://doi.org/10.3390/su16114447>
9. OECD. (2024). Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
10. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
11. Ochoa-Brust A. (2024). Sustainable digital transformation for SMEs: A comprehensive framework for informed decision-making. *Sustainability*, 16(11), 4447. <https://doi.org/10.3390/su16114447>
12. Brennen S., Kreiss D. Digitalization versus Digitization, 2016. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230448>
13. European Journal of Economics and Management (2022). Digitalization of Social and Economic Activities. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2022/eujem_2022_8_6/03.pdf
14. Zerkina L., Yevstafiev O. (2024). Didzhitalizatsiia pidpriemnytstva... URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4131>
15. Mekhovych S.A., Kuzmyskyi K.M. Vplyv tsyfrovoykh platform na orhanizatsiinu arkhitekturu pidpriemstva. *Zahalnoderzhavnyi naukovopraktychnyi ta informatsiinyi zhurnal «Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt»*, 2025. № 11(214). S. 91–116.
16. Saprykin V. Otsyfruvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publicnoho upravlinnia v Ukraini (2024). URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022?utm_source=chatgpt.com
17. Mikhrovska M. Didzhityzatsiia, didzhitalizatsiia, tsyfrova transformatsiia: zmist ta osoblyvosti (2021). URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022?utm_source=chatgpt.com
18. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty (2024). URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/98aORp17/?utm_source=chatgpt.com
19. Savras I. Z., Fedynets N. I. Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva (2023). URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449?utm_source=chatgpt.com
20. Tan K.-L., Chi-Hung C., Lam K.-Y. Analysis of Digital Sovereignty and Identity: From Digitization to Digitalization (2022). URL: https://arxiv.org/abs/2202.10069?utm_source=chatgpt.com
21. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future (2019). URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/03/measuring-the-digital-transformation_g1g9f08f.html?utm_source=chatgpt.com
22. Ponomarenko I. O. Bibliometrychnyi analiz naukovykh publikatsii z tsyfrovoy transformatsii ta didzhitalizatsiuiu. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/159?utm_source=chatgpt.com

23. Nagy S., Veresne Somosi M. The relationship between social innovation and digital https://arxiv.org/abs/2212.13840?utm_source=chatgpt.com and society (2022). URL: https://arxiv.org/abs/2212.13840?utm_source=chatgpt.com
24. Metodolohiia otsiniuvannia tsyfrovoi hotovnosti MSP. URL: https://www.researchgate.net/publication/340069430_Methodology_for_Assessing_Digitalization_Readiness_and_Maturity_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises?utm_source=chatgpt.com
25. Digital Maturity Assessment (DMA) Framework . URL: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/system/files/2023-11/DMA_Framework_Guidelines_for_EDIHs.pdf?utm_source=chatgpt.com
26. Metodolohichni pidkhody do digital readiness dlia MSP. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827121001025?utm_source=chatgpt.com

Стаття надійшла до редакції: 18.10.2025; рецензування: 22.10.2025;

прийнята до публікації 05.11.2025. Автори прочитали и дали згоду рукопису.

The article was submitted on 18.10.2025; revised on 22.10.2025; and accepted for publication on 05.11.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.