

УДК 005.591.6:334.722:004
DOI: 10.60022/3(5)-79S

Тюріна Альона Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Tiurina Alona

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
Department of Administrative Management and International Activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0894-8897

Скібіцький Олександр Станіславович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Skibitskiy Oleksandr

PhD Student
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0009-0000-4278-450X

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті здійснено комплексне наукове осмислення сучасних тенденцій цифровізації в управлінні суб'єктами малого бізнесу в умовах глобальних трансформацій економічних систем та сталого розвитку. Досліджено вплив цифрових технологій на гнучкість менеджменту та зміну традиційних ієрархічних моделей на мережеві структури. Проаналізовано індекс цифрової зрілості та позицію України у ньому. Виявлено внутрішній цифровий розрив між мікро- та середніми компаніями й оцінено рівень інтеграції штучного інтелекту. За допомогою Індексу готовності мережі (NRI 2024) розкрито асиметрію розвитку субіндексів та регіонів України. Статистично доведено позитивну динаміку інтернет-доступу вітчизняних малих підприємств та розширення практики використання хмарних обчислень у галузевому розрізі. Визначено бар'єри цифровізації, де лідирують брак фінансування та дефіцит кадрів. Обґрунтовано управлінські ефекти цифровізації, що полягають у зниженні трансакційних витрат, підвищенні оперативності менеджменту й загальної стратегічної стійкості бізнесу в кризових умовах.

Ключові слова: управління малим бізнесом, цифровізація, сталий розвиток, штучний інтелект, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, цифрові технології, підприємницька діяльність.

DIGITALISATION AND INNOVATION IN THE MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES

Abstract. This article provides a comprehensive academic analysis of current trends in digitalisation within the management of small businesses, against the backdrop of global transformations in economic systems and sustainable development. It explores the impact of digital technologies on management flexibility and the shift from traditional hierarchical models towards networked structures. Based on the OECD's 2025 analytical report, the Digital Maturity Index is characterised: the leaders of the global ranking are identified and Ukraine's position is analysed in detail. An internal digital divide between micro and medium-sized companies is identified, and the level of artificial intelligence integration is assessed. Using the Network Readiness Index (NRI 2024), the asymmetry in Ukraine's development is revealed, in particular the competitive advantage of the 'People' sub-index (28th place) and the vulnerability of the 'Governance' component (56th



place). Regional differentiation in network readiness is highlighted, with a gap of 0.8 points, where Kyiv and Dnipropetrovsk region occupy the leading positions.

The positive dynamics of internet access for domestic small enterprises and the expansion of cloud computing practices across sectors have been statistically proven. A hierarchy of key barriers to digitalisation has been identified, with the lack of funding and a shortage of skilled workers leading the list. The digitalisation of management is understood not merely as the technical implementation of information and communication tools, but as the systematic integration of digital solutions into processes of planning, organisation, motivation and control. The managerial benefits of digitalisation have been substantiated, consisting of reduced transaction costs, improved management efficiency and overall strategic resilience of the business in crisis conditions.

Keywords: management of small business, digitalisation, sustainable development, artificial intelligence, competitiveness, innovation potential, digital technologies, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Управління суб'єктами малого бізнесу в умовах глобальної трансформації економічних систем набуває принципово нового змісту. Динамічність зовнішнього середовища, цифровізація господарських процесів, посилення конкуренції, інтеграція до міжнародних ринків та зростання ролі нематеріальних активів формують нові вимоги до організаційної гнучкості, стратегічного мислення й управлінських компетентностей. Малий бізнес, який традиційно вважається найбільш мобільним і адаптивним сектором економіки, водночас є найбільш вразливим до зовнішніх шоків. Саме тому дослідження сучасних тенденцій в управлінні суб'єктами малого бізнесу є об'єктивно необхідним для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Цифрова трансформація докорінно змінює саму логіку управління. Впровадження CRM-систем, електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів, використання аналітики великих даних та хмарних технологій потребують нових підходів до організації управлінської діяльності. Малий бізнес дедалі частіше функціонує в цифрових екосистемах, де управління виходить за межі традиційної ієрархічної моделі та набуває мережевого характеру. Окрім того, оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів сприяє раціональному використанню обмежених ресурсів, підвищенню прозорості ланцюгів постачання та посилює соціальну стійкість підприємницьких структур через створення безпечних та адаптивних умов праці. Наукове осмислення цих процесів дозволяє визначити оптимальні моделі інтеграції цифрових інструментів у систему менеджменту для забезпечення довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності та суспільної цінності малого підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації систем менеджменту малого бізнесу під впливом новітніх технологічних та соціальних викликів перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, у науковій літературі детально розглядається вплив цифровізації на зміну управлінських парадигм. Погоджуємось із Церковною А., Кареловою К. [1], що цифрова трансформація докорінно змінює логіку управління.

Зазначимо також, що в сучасних умовах зростає значення людського капіталу та лідерства. Іжевський П., Самарічева Т. та Кудельський В. відзначають, що нові покоління працівників демонструють інші мотиваційні установки, орієнтацію на гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу та баланс між професійним і особистим життям [2]. У свою чергу Алексеєва К., Гупта С., Остапчук А., Ковтун О. та Костюк О. обґрунтовують використання Lean-методології в управлінні сучасними підприємствами з метою пришвидшення їх цифровізації, підвищення їх ефективності та інноваційності [3].

Підтримують ці думки і зарубіжні науковці, стверджуючи, що сучасне управління малим бізнесом дедалі більше орієнтується на концепції гнучкості, адаптивності та інноваційності [4-5]. В умовах невизначеності управлінські рішення мають прийматися швидко, на основі обмеженої інформації, з урахуванням ризиків та альтернативних сценаріїв розвитку.

Вагомим внеском у дослідження цієї проблематики є аналітичні матеріали міжнародних інституцій. У 2025 році Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) опублікувала аналітичний звіт OECD D4SME Policy Highlights 2025 [6], підготовлений на основі міжнародного опитування 1009 малих і середніх суб'єктів бізнесу із 10 країн, серед яких: Австралія, Канада, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Республіка Корея, Іспанія, Велика Британія та США. Цей звіт дозволив комплексно підійти до оцінки глобального стану цифровізації суб'єктів малого бізнесу.

Також цікавими є результати, викладені у звіті щодо індексу готовності мережі (Network Readiness Index (NRI) 2024) [7]. Даний індекс є всеосяжним глобальним інструментом оцінювання здатності країн адаптуватися та ефективно використовувати цифрові технології для розвитку економіки, суспільства та державного управління. Він базується на багатовимірній методології, що включає чотири фундаментальні виміри: технології, люди, управління та вплив, кожен з яких складається із кількох

підіндикаторів, що вимірюють доступ до інформаційно-комунікаційних технологій, рівень цифрових навичок населення, якість інституційного середовища та реальний вплив цифровізації на соціально-економічний розвиток. NRI 2024 характеризує глобальну цифрову готовність 133 економік світу, виявляючи значну різницю між високорозвиненими країнами та країнами з нижчими показниками.

Метою статті є комплексне наукове осмислення впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність та сталість суб'єктів малого бізнесу, визначення рівнів їхньої цифрової зрілості, аналіз бар'єрів впровадження інноваційних інструментів (зокрема штучного інтелекту та хмарних технологій), а також оцінка мережевої готовності в галузевому та регіональному розрізах.

Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу, синтезу, порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу, абстрактно-логічного методу й наукового узагальнення, що забезпечило об'єктивність авторських висновків.

Виклад основного матеріалу. Одним із центральних результатів досліджень OECD є розробка індексу цифрової зрілості, який дозволяє класифікувати суб'єкти малого бізнесу за рівнем інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Порівняльний аналіз цього індексу за 2025 рік демонструє чітку концентрацію лідерських позицій серед країн із високорозвиненими цифровими екосистемами та стабільними інституційними середовищами (табл. 1). Водночас позиція України (55,32), що відповідає 43-му місцю, свідчить про наявність суттєвого цифрового розриву порівняно з країнами-лідерами.

Таблиця 1

Аналіз індексу цифрової зрілості суб'єктів малого бізнесу в 2025 р.

Місце	Країна	Значення індексу	Інтерпретація індексу
1	США	78,96	Відображає системну інтеграцію інноваційних технологій у підприємницьке середовище, розвинену венчурну інфраструктуру та високий загальний рівень цифрових компетенцій
2	Сінгапур	76,94	Висока ефективність відповідних державних стратегій цифрової трансформації, орієнтованих на всебічну підтримку інновацій, розвиток сучасної ІКТ-інфраструктури та стимулювання впровадження штучного інтелекту в секторі малого й середнього підприємництва. А також, високий рівень глобальної конкуренції у сфері цифровізації малого бізнесу та відносна однорідність моделей цифрового розвитку в межах економік із високим рівнем доходу.
3	Фінляндія	75,76	
4	Швеція	74,99	
5	Республіка Корея	74,85	
6	Нідерланди	73,94	
7	Швейцарія	73,71	
8	Об'єднане Королівство	73,57	
9	Німеччина	73,54	
10	Данія	72,7	
43	Україна	55,32	Формування передумов для подальшого зростання цифрової зрілості на фоні значних структурних обмежень: нерівномірності доступу до цифрової інфраструктури, обмежених фінансових ресурсів, недостатньому рівні цифрових навичок та перманентному впливі макроекономічної нестабільності.

Джерело: складено авторами на основі [6]

Аналізуючи структурний розподіл суб'єктів бізнесу за рівнем використання цифрових технологій у 2025 році, можна простежити чітку залежність між масштабом підприємства та глибиною цифрової інтеграції (рис. 1).

Особливо помітною є тенденція зростання частки просунутого та трансформаційного рівнів серед середніх підприємств порівняно з мікро- та самозайнятими суб'єктами. Це безпосередньо вказує на наявність у більших компаній суттєвіших фінансових, організаційних і кадрових ресурсів для впровадження складних цифрових рішень. Водночас самозайняті та мікропідприємства демонструють вищу частку базового використання технологій, що свідчить про структурні обмеження їх цифрового розвитку, зокрема нестачу інвестиційних можливостей, цифрових компетенцій та належного доступу до інноваційної інфраструктури. Такий розподіл підтверджує наявність внутрішнього цифрового розриву всередині сектору малого бізнесу, де масштаб діяльності безпосередньо корелює з рівнем технологічної зрілості.

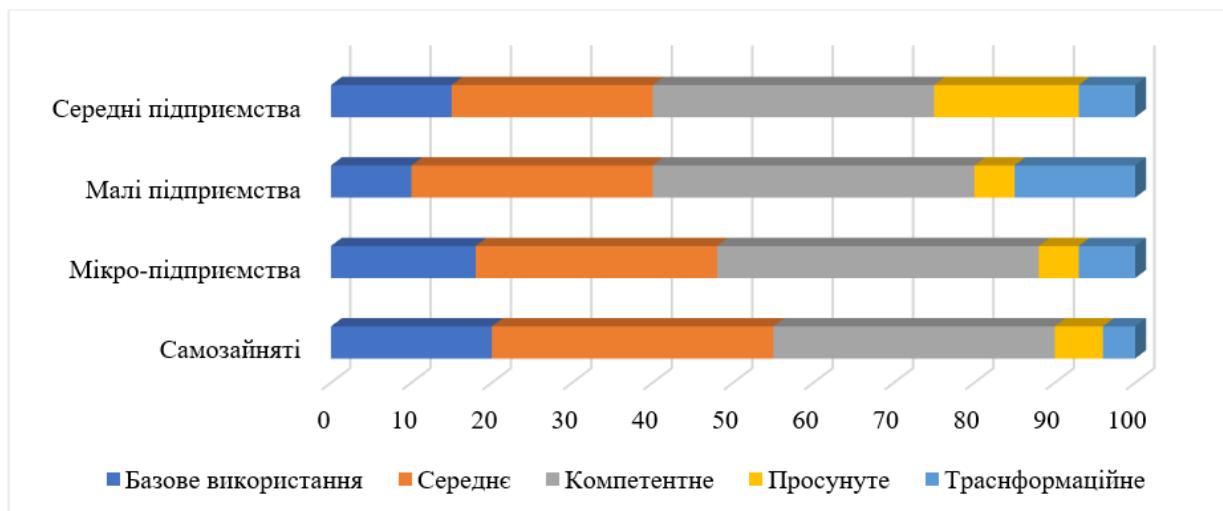


Рис. 1. Розподіл суб'єктів бізнесу за рівнем використання цифрових технологій у 2025 р., %
Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Окрему увагу у звіті OECD D4SME Policy Highlights 2025 приділено впровадженню штучного інтелекту (рис. 2). Приведена діаграма демонструє неоднорідність рівнів інтеграції інноваційних рішень у підприємницьку практику. Найбільшу частку (40%) становлять суб'єкти малого бізнесу, які не використовують і не планують використовувати ШІ, що свідчить про наявність значного бар'єру сприйняття або ресурсних обмежень у впровадженні відповідних технологій. Водночас 30 % респондентів наразі не застосовують ШІ, проте планують його інтеграцію в майбутньому, що відображає поступове формування запиту на інноваційні рішення та усвідомлення їх потенційної економічної доцільності. Сукупно ці дві групи формують 70%, що вказує на переважання обережної або очікувальної стратегії цифрової модернізації серед малого бізнесу.

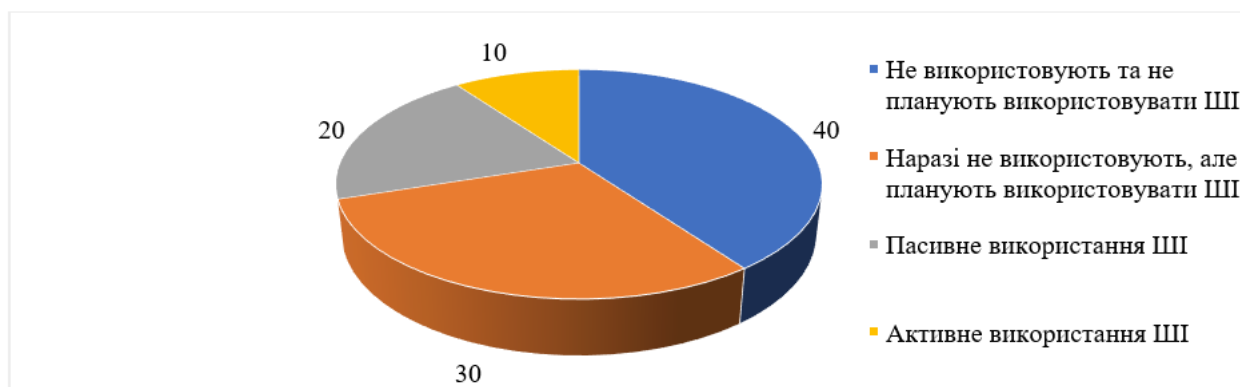


Рис. 2. Використання технологій ШІ суб'єктами малого бізнесу в 2025 р., %
Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Разом із тим 20% суб'єктів малого бізнесу вже здійснюють пасивне використання ШІ, а 10% - активно інтегрують ці технології у свої бізнес-процеси. Така структура демонструє початкову фазу формування сегмента підприємств-інноваторів, для яких ШІ стає інструментом підвищення продуктивності, автоматизації управлінських рішень і створення нової цінності. Водночас невелика частка активних користувачів свідчить про те, що системна трансформація бізнес-моделей на основі ШІ ще не набула масового характеру. Отже, рисунок ілюструє існування суттєвого потенціалу зростання використання технологій ШІ в секторі малого бізнесу, який може бути реалізований за умови розвитку цифрових компетенцій, зниження вартості впровадження та формування сприятливого інституційного середовища.

Загалом, оцінюючи стратегічну роль цифрової трансформації у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів малого бізнесу, можна стверджувати, що доступ до нових ринків, оптимізація операційних процесів та автоматизація управління створюють надійні передумови для зростання продуктивності й інноваційності. Так само переконливою є теза про необхідність

інвестування у розвиток цифрових навичок персоналу, оскільки саме людський капітал визначає ефективність використання технологій [6].

Разом із тим певні аспекти звіту потребують критичного осмислення. По-перше, автори звіту зазначають, що вибірка суб'єктів малого бізнесу не є повністю репрезентативною, оскільки значна частина респондентів є клієнтами цифрових платформ. Це може призводити до завищеної оцінки рівня цифрової зрілості. По-друге, недостатньо висвітлено специфіку мікропідприємств і самозайнятих осіб, які становлять більшість у багатьох економіках і водночас є найбільш уразливими до цифрового розриву. По-третє, хоча звіт констатує низьку ефективність державної підтримки, він не пропонує достатньо глибокого аналізу причин її обмеженої результативності.

Для глибшого розуміння позиції України доцільно проаналізувати її показники в Індексі готовності мережі, який демонструє високий рівень зв'язку між інвестиціями у людський капітал, інфраструктуру та якість управління цифровими змінами. Аналітична цінність NRI 2024 полягає у виявленні регіональних тенденцій та структурних бар'єрів цифрового розвитку [7]. Звіт підкреслює, що хоча провідні економіки демонструють сильні результати у всіх чотирьох вимірах, багато країн із середнім та низьким рівнем доходу показують прогрес у деяких аспектах, наприклад у доступі до цифрової інфраструктури або окремих цифрових послугах, але все ще мають суттєві прогалини у людських ресурсах чи впливі цифрових змін на економіку та суспільство. Такий комплексний підхід дозволяє зрозуміти, що мережна готовність залежить від поєднання технологічних можливостей, людських ресурсів та якості управлінських практик.

Аналіз субіндексів України в структурі NRI 2024 засвідчує асиметричний характер цифрового розвитку країни [8]. Загальна позиція (43 місце) формується під впливом різноспрямованих результатів за окремими вимірами. Найкращу позицію Україна демонструє за субіндексом «Люди» (28 місце), що свідчить про відносно високий рівень цифрових навичок населення, підготовки ІТ-фахівців та потенціалу людського капіталу. Такий показник відображає конкурентну перевагу країни у сфері інтелектуальних ресурсів та здатності громадян до адаптації в цифровому середовищі.

Водночас субіндекс «Технології» (44 місце) демонструє середній рівень розвитку інфраструктури та доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, що вказує на наявність базових технічних передумов цифрової трансформації, однак без вираженого прориву у глобальному вимірі. Найбільш уразливими компонентами залишаються «Управління» (56 місце) та «Вплив» (51 місце), що свідчить про інституційні та структурні обмеження реалізації цифрового потенціалу. Нижчі позиції за цими субіндексами можуть відображати проблеми регуляторного середовища, якості цифрової політики, координації реформ та ефективності перетворення технологічних ресурсів у соціально-економічні результати. Таким чином, представлена структура індексу вказує на дисбаланс між наявністю людського потенціалу та інституційною спроможністю держави забезпечити його повноцінну реалізацію. Окрім загальнонаціонального рівня, спостерігається суттєва регіональна варіативність індексу готовності мережі України в 2024 році, значення якого коливаються в надзвичайно широкому інтервалі від близько 0,1 до 0,9 (рис. 3). Подібна диференціація свідчить про збереження цифрового розриву між економічно потужними регіонами та територіями, що зазнали значних інфраструктурних втрат або мають обмежені інвестиційні ресурси [9].

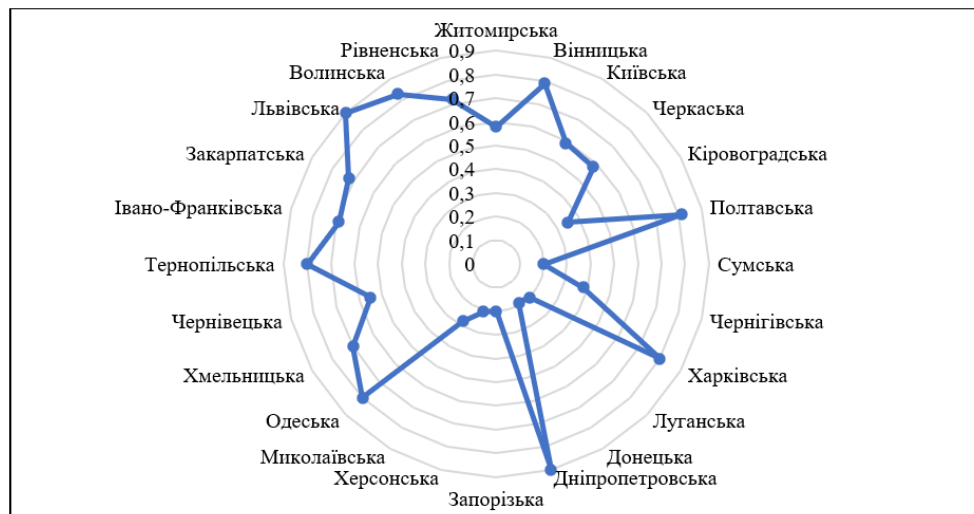


Рис. 3. Індекс готовності мережі України в 2024 р. в регіональному розрізі
Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Для детального аналізу внутрішніх процесів цифровізації вітчизняного малого бізнесу розглянемо розподіл суб'єктів малого бізнесу України за видами економічної діяльності, які активно використовують цифрові технології (доступ до Інтернету та купівля хмарних обчислень) протягом 2022–2024 рр. (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл суб'єктів малого бізнесу України за видами економічної діяльності, які використовують цифрові технології, %

Вид діяльності	Мають доступ до мережі Інтернет			Купують послуги хмарних обчислень		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Всього	85,1	88,8	93,8	9,8	...	13,7
Переробна промисловість	87,3	90	94	9,4	...	12,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	96,9	93,7	98,4	8,9	...	17,5
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	85,1	92,1	93,7	7	...	10,4
Будівництво	84	84,9	90,4	8,4	...	9,2
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	84,4	88,5	96,7	11,1	...	16,3
Транспорт, складське господарство та кур'єрська діяльність	86,2	93,6	94,5	7,5	...	12,2
Тимчасове розміщування та організація харчування	71,8	89,6	91,5	8,7	...	10,2
Інформація та телекомунікації	88,4	93	97,2	15,1	...	25,8
Операції з нерухомим майном	99,7	94,6	93,4	6,5	...	8,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	82,4	85,3	90,2	13,2	...	21,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	75,3	78,9	87,9	8,1	...	10,9
Надання інших видів послуг	88,5	89,8	99,7	17,5	...	17,6

Джерело: складено авторами на основі [10]

Наведені статистичні дані свідчать про стійку позитивну динаміку цифровізації суб'єктів малого бізнесу України у 2022–2024 рр., передусім за показником доступу до мережі Інтернет. Загалом частка підприємств, що мають доступ до Інтернету, зросла на 8,7 % пункти. Найвищі значення у 2024 р. демонструють сфери надання інших видів послуг (99,7%), постачання електроенергії, газу та пари (98,4 %) та інформація і телекомунікації (97,2%). Значне зростання спостерігається у сфері тимчасового розміщування та організації харчування - з 71,8% до 91,5%, що відображає активну адаптацію бізнесу до цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Водночас навіть традиційно менш цифровізовані галузі, як-от будівництво (з 84% до 90,4%) та адміністративне обслуговування (з 75,3% до 87,9%), демонструють суттєвий прогрес.

Щодо використання хмарних технологій, рівень їх поширення залишається значно нижчим порівняно з базовим доступом до Інтернету, однак також має тенденцію до зростання: у цілому по економіці показник досяг 13,7% у 2024 р. Найактивніше хмарні сервіси використовують підприємства сфери інформації та телекомунікацій (25,8%), професійної, наукової та технічної діяльності (21,4%) та оптової й роздрібною торгівлі (16,3%). Помітне зростання зафіксовано у сфері енергопостачання - до 17,5%, а також у транспорті та складському господарстві - до 12,2%. Натомість відносно низький рівень впровадження хмарних рішень спостерігається в операціях з нерухомістю (8,6%) та будівництві (9,2%). Отже, таблиця відображає поступовий перехід малого бізнесу від базової цифрової інфраструктури до більш складних цифрових рішень, що свідчить про структурну трансформацію економіки та поглиблення цифрової зрілості окремих секторів.

Тож, на основі аналізу звітів міжнародних організацій можемо сформулювати ієрархічну структуру ключових перешкод, що стримують прискорення цифровізації суб'єктів малого бізнесу в Україні (рис. 4).



Рис. 4. Перешкоди, які заважають прискоренню цифровізації суб'єктів малого бізнесу в Україні
Джерело: сформовано авторами на основі [6-10]

Найбільш вагомою перешкодою респонденти визначають відсутність фінансів (37%), що свідчить про критичну роль інвестиційної спроможності у впровадженні цифрових технологій. Друге місце посідає відсутність досвідчених працівників (35%), що відображає дефіцит цифрових компетентностей та кадровий розрив на ринку праці. Також суттєвою проблемою є відсутність досвіду (32%) у впровадженні цифрових рішень, що вказує на низький рівень управлінської та технологічної готовності частини підприємств до цифрової трансформації. Значна частка підприємців відзначає високі інвестиційні витрати (30%), що доповнює фінансовий бар'єр і підтверджує капіталомісткість цифрових проєктів.

Менш критичними, проте відчутними перешкодами виступають інституційні та організаційні чинники: відсутність громадської інфраструктури (20%), нестача часу (18%) та відсутність сприяння з боку клієнтів (18%). Порівняно нижчий вплив мають несприятливе регулювання та нормативна база (16%) та відсутність товарної продукції (15%), що свідчить про домінування внутрішніх ресурсних обмежень над зовнішніми регуляторними бар'єрами.

Загалом структура перешкод демонструє, що цифровізація малого бізнесу в Україні стримується насамперед фінансово-кадровими факторами, тоді як нормативно-інституційні проблеми відіграють другорядну роль. Це означає, що політика підтримки має фокусуватися на розширенні доступу до фінансування, розвитку цифрових навичок та стимулюванні інвестицій у технологічну модернізацію.

Поглиблення цифровізації як стратегічного вектору розвитку малого бізнесу закономірно актуалізує питання збалансування технологічної ефективності з соціальними та екологічними наслідками управлінських рішень, що зумовлює зростання ролі соціальної та екологічної відповідальності як другої ключової тенденції сучасного менеджменту. У міру того як цифрові інструменти трансформують бізнес-процеси, структуру зайнятості та моделі взаємодії з клієнтами, підвищується значення етичних стандартів, якості трудових відносин, захисту персональних даних і підтримки локальних громад. Для суб'єктів малого бізнесу, які функціонують у тісному соціально-економічному середовищі, відповідальне ставлення до працівників, споживачів, партнерів і довкілля стає не лише елементом репутаційного капіталу, а й фактором довгострокової конкурентоспроможності [11]. Таким чином, поряд із цифровізацією, сталі практики поступово інтегруються в систему стратегічного управління малими підприємствами, формуючи нову управлінську парадигму, що поєднує економічну результативність із суспільною цінністю діяльності.

Концептуальні параметри процесу цифровізації в межах трансформації менеджменту малого бізнесу узагальнено на рис. 5.



Рис. 5. Характеристика тренду цифровізації в управлінні суб'єктами малого бізнесу
Джерело: сформовано авторами

Цифровізація управління трактується не лише як технічне впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів, а як системна інтеграція цифрових рішень у процеси планування, організації, мотивації та контролю. Запропоновані показники оцінювання дозволяють кількісно вимірювати ступінь технологічної інтеграції та визначати стратегічну позицію суб'єкта малого бізнесу у цифровому середовищі. Приведені управлінські ефекти, зокрема зниження трансакційних витрат, підвищення оперативності прийняття рішень та зростання конкурентоспроможності, свідчать, що цифровізація стає інструментом забезпечення адаптивності малого бізнесу в умовах нестабільності та високої динаміки ринків.

Висновки. Узагальнення наведених аналітичних даних засвідчує системний і незворотний характер цифрової трансформації малого бізнесу в Україні. Зростання частки підприємств, що мають доступ до Інтернету, активізація використання хмарних технологій, а також регіональна диференціація індексу мережевої готовності доводять, що цифровізація виступає однією з ключових тенденцій в управлінні суб'єктами малого бізнесу, визначаючи їх конкурентоспроможність, адаптивність та довгострокову стійкість у сучасному економічному середовищі. Водночас структура перешкод, зокрема відсутність фінансів, дефіцит досвідчених працівників та брак практичного досвіду, підтверджує, що цифровізація є не епізодичним явищем, а стратегічним викликом управління.

Тож, сучасна модель управління малим бізнесом формується на перетині технологічної ефективності та соціально-екологічної орієнтації, а синергія цифровізації, соціальної та екологічної відповідальності забезпечує комплексний розвиток підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Література

1. Церковна А.В., Карелова К.С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 2 (45). С. 328-339. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201486](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201486).
2. Іжевський П.Г., Самарічева Т.А., Кудельський В.Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>.
3. Alekseeva, K., Gupta, S.K., Ostapchuk, A.D., Kovtun, O., Kostyuk, O. Implementation of Lean Method in Management of the Enterprises of the Agrarian Sector in the Context of Digitalization. In: Alareeni, B. (eds) *The Digital Edge: Transforming Business Systems for Strategic Success. Studies in Systems, Decision and Control*, 2025. vol 604. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-95280-7_41.
4. Naskali, J., Kaukola, J., Matintupa, J., Ahtosalo, H., Jaakola, M., Tuomisto, A. Mapping Business Transformation in Digital Landscape: A Prescriptive Maturity Model for Small Enterprises. In: Li, H., Pálsdóttir, Á., Trill, R., Suomi, R., Amelina, Y. (eds) *Well-Being in the Information Society. Fighting Inequalities*. WIS

2018. *Communications in Computer and Information Science*, 2018. vol 907. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-97931-1_9.
5. Richmond W., Scott R., Clinton L. The «digital divide» for rural small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2017. Vol. 19 (2). Pp. 94-104. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2017-0006>.
6. SME Digitalization for Competitiveness 2025 OECD D4SME Survey. Policy highlights. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/D4SME-2025-Policy-Highlights.pdf> (дата звернення: 13.03.2026).
7. Network readiness index 2024. Building a Digital Tomorrow: Public-Private Partnerships for Digital Readiness. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).
8. Ukraine. Network readiness index 2024. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2024/ukraine.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).
9. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (дата звернення: 26.03.2026).
10. Статистичний щорічник України 2024. Державна служба статистики України/ За ред. І. Є. Вернера. Київ: Держстат України, 2025. 273 с.
11. Погрішук О. Б., Нагорний В. В., Мартусенко І. В. Сучасні підходи до управління регіональним підприємницьким потенціалом: соціально-економічний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11994>.

References

1. Tserkovna A.V., Karellova K.S. (2020) Vplyv tsyfrovizatsii na rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia [The Impact of Digitalisation on the Development of Small and Medium-sized Enterprises in Ukraine]. Tom 19. Vol. 2 (45). pp. 328-339.
2. Izhevskiy P.H., Samaricheva T.A., Kudelskiy V.E. (2024) Tsyfrovi innovatsii v rozvytku maloho biznesu [Digital Innovation in the Development of Small Businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 63.
3. Alekseeva, K., Gupta, S.K., Ostapchuk, A.D., Kovtun, O., Kostyuk, O. (2025) Implementation of Lean Method in Management of the Enterprises of the Agrarian Sector in the Context of Digitalization. In: Alareeni, B. (eds) *The Digital Edge: Transforming Business Systems for Strategic Success*. Studies in Systems, Decision and Control, vol 604. Springer, Cham.
4. Naskali, J., Kaukola, J., Matintupa, J., Ahtosalo, H., Jaakola, M., Tuomisto, A. (2018) Mapping Business Transformation in Digital Landscape: A Prescriptive Maturity Model for Small Enterprises. In: Li, H., Pálsdóttir, Á., Trill, R., Suomi, R., Amelina, Y. (eds) *Well-Being in the Information Society. Fighting Inequalities*. WIS 2018. *Communications in Computer and Information Science*, vol 907. Springer, Cham.
5. Richmond W., Scott R., Clinton L. (2014) The «digital divide» for rural small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol. 19 (2). pp. 94-104.
6. SME Digitalization for Competitiveness 2025 OECD D4SME Survey. Policy highlights. Available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/D4SME-2025-Policy-Highlights.pdf> (accessed March 13,2026).
7. Network readiness index 2024. Building a Digital Tomorrow: Public-Private Partnerships for Digital Readiness. Available at: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf> (accessed March 23,2026).
8. Ukraine. Network readiness index 2024. Available at: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2024/ukraine.pdf> (accessed March 23,2026).
9. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (accessed March 26,2026).
10. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024 [Statistical Handbook of Ukraine 2024]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy/ Za red. I. Ye. Vernera. Kyiv: Derzhstat Ukrainy, 2025. 273p.
11. Pohrishchuk O. B., Nahornii V. V., Martusenko I. V. (2026) Suchasni pidkhody do upravlinnia rehionalnym pidpriemnytskym potentsialom: sotsialno-ekonomichnyi aspekt [Contemporary Approaches to Managing Regional Entrepreneurial Potential: A Socio-Economic Perspective]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky". No 2.

Отримано: 12.04.2026

Прийнято до публікації: 13.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026