

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ  
ТРАНСПОРТНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ  
АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (FRANCE)  
INSTITUTE OF AUTOMATIC CONTROL TELEMATICS OF  
TRANSPORT (POLAND)  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ НАН УКРАЇНИ

*Матеріали*

*Двадцять другої науково-практичної  
міжнародної конференції*

**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА  
ІНФРАСТРУКТУРА,  
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА  
КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**

*(4 – 5 червня 2026 р., м. Харків)*

УДК 334.012.64:004.738.5:339.9

**РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ  
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ**

**DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS IN  
THE DIGITAL ECONOMY: THE INTERNATIONAL ASPECT**

*М. В. Гузій, канд. екон. наук Л. С. Франко  
Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава)*

*М. Huzii, L. Franko, PhD (Econ.)  
Poltava University of Economics and Trade (Poltava)*

Цифрова економіка істотно змінює умови розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки конкурентоспроможність підприємства дедалі менше залежить лише від масштабу виробничих ресурсів і дедалі більше визначається здатністю працювати з даними, використовувати цифрові канали продажу, інтегруватися у міжнародні платіжні, логістичні та комунікаційні системи. Для МСП це має особливе значення, адже цифрові інструменти зменшують окремі бар'єри входу на зовнішні ринки, проте одночасно підвищують вимоги до управлінської зрілості, кібербезпеки, цифрової грамотності персоналу та відповідності правилам електронної комерції. Міжнародний аспект розвитку МСП доцільно розглядати не тільки через збільшення онлайн-продажів, а передусім через зміну механізму включення невеликих підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Використання маркетплейсів, хмарних сервісів, CRM- і ERP-систем, цифрової аналітики, електронного документообігу та фінтех-рішень дає змогу взаємодіяти з іноземними покупцями й постачальниками без створення значної фізичної інфраструктури за кордоном. Водночас OECD підкреслює, що МСП і надалі відстають від великих компаній у цифровій трансформації через обмежені фінансові ресурси, нестачу компетенцій, низьку обізнаність щодо технологічних можливостей і складність вибору відповідних рішень [1].

Показовим є європейський досвід, де цифровізація МСП розглядається як умова продуктивності, інноваційності та стійкості внутрішнього ринку. За даними Eurostat, у 2023 р. базового рівня цифрової інтенсивності досягли 58 % малих і середніх підприємств ЄС, тоді як серед великих підприємств цей показник становив 91 %, що засвідчує суттєвий розрив між різними групами бізнесу [2]. Такий розрив має не лише технологічний, а й управлінський характер, оскільки малий бізнес часто впроваджує окремі цифрові сервіси фрагментарно, без пов'язання їх із

бізнес-моделлю, фінансовим плануванням, управлінням ризиками та міжнародною ринковою стратегією.

У цьому контексті розвиток МСП доцільно пов'язувати з поетапним формуванням цифрової бізнес-спроможності. На першому етапі підприємство створює цифрову присутність і забезпечує доступність інформації для іноземного споживача; на другому – упорядковує онлайн-продажі, електронні платежі, логістичне супроводження та клієнтську комунікацію; на третьому – переходить до використання аналітики даних, автоматизації внутрішніх процесів, персоналізованого маркетингу та цифрового управління запасами; на четвертому – інтегрує цифрові інструменти з міжнародними стандартами захисту даних, кібербезпеки, прозорості походження товарів і підтвердження якості. Саме така послідовність дає змогу уникнути ситуації, коли цифровізація зводиться до придбання окремого програмного забезпечення без реального впливу на результативність бізнесу.

Для країн, що прагнуть посилити участь МСП у міжнародній торгівлі, важливим є поєднання підприємницьких ініціатив із державною та інституційною підтримкою. Йдеться про доступні програми цифрового навчання, ваучери на впровадження технологій, розвиток цифрової публічної інфраструктури, підтримку безпечних електронних платежів, консультації щодо виходу на міжнародні маркетплейси та гармонізацію правил електронної комерції. Світовий банк акцентує увагу на тому, що цифровий прогрес пов'язаний не тільки з поширенням інтернету, а й із якістю цифрових послуг, цифровими навичками, інфраструктурою даних і здатністю країн використовувати нові технології для продуктивності та зайнятості [3].

Окремої уваги потребує баланс між прискореною цифровізацією та сталим розвитком. UNCTAD наголошує, що зростання цифрових технологій має супроводжуватися більш інклюзивними та екологічно відповідальними підходами, оскільки цифрова інфраструктура пов'язана зі споживанням енергії, матеріальних ресурсів і утворенням електронних відходів [4]. Для МСП це означає необхідність обирати цифрові рішення не лише за критерієм вартості або функціональності, а й з урахуванням енергоефективності, надійності постачальників хмарних сервісів, захисту персональних даних і довгострокової відповідності вимогам міжнародних партнерів. Отже, перспективи малого та середнього бізнесу в цифровій економіці пов'язані з переходом від фрагментарної цифровізації до системного цифрового розвитку, у межах якого технології, компетенції, дані, партнерства та регуляторна відповідність поєднуються в єдину логіку міжнародної конкурентоспроможності.

[1] The Digital Transformation of SMEs [Text] / OECD. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 275 p.

[2] Digitalisation in Europe – 2024 edition [Electronic resource] / Eurostat. – Luxembourg: Publications Office

**Управління соціально-економічними системами в умовах  
неоіндустріалізації та глобалізації (людина, технології, економіка)**

---

of the European Union, 2024. Interactive publication. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024>.

[3] Digital Progress and Trends Report 2023 [Text] / World Bank. – Washington, DC: World Bank, 2024. – 218 p.

[4] Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future [Text] / UNCTAD. – Geneva: United Nations, 2024. – 224 p.

<b>В. С. Гімельштей</b> Управління зовнішніми комунікаціями в умовах глобалізації: роль органічної залученості клієнтів	490
<b>А. М. Грицун, В. О. Шевчук</b> Перспективи поглиблення торговельно-економічного співробітництва України та Грузії в умовах євроінтеграційних процесів	492
<b>О. В. Громова</b> Комунікаційна складова механізму адаптації ветеранів до умов тилового життя	494
<b>М. В. Гузій, Л. С. Франко</b> Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах цифрової економіки: міжнародний аспект	496
<b>Н. В. Джанджгава</b> Формування системи комплаєнс-менеджменту як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнних викликів	498
<b>Є. В. Жернова</b> Організаційно-ресурсне забезпечення системи управління персоналом в умовах цифровізації	500
<b>М. Д. Жуков, В. М. Бредіхін</b> Технології АСГ у розвитку цифрових комунікацій та управлінських процесів	502
<b>М. С. Заславська</b> Ціннісно-орієнтоване управління як основа взаємодії зі стейкхолдерами закладу вищої освіти	504
<b>О. І. Зоріна, Є. О. Білогуров</b> Інтеграція детермінованого факторного аналізу та прогнозування на основі часових рядів в умовах економічної турбулентності	506
<b>А. Ю. Ковальов</b> Сценарне управління цифровими механізмами конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту	508