

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32>

УДК 004.738.5:339.9

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МСП ЯК ДРАЙВЕР ЇХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

DIGITALIZATION AS A DRIVER OF SME INTERNATIONALIZATION

Русняк Максим Ігорович

аспірант,

Київський національний економічний університет
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5404-115X>**Rusniak Maksim**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена імперативному характеру цифровізації діяльності малих та середніх підприємств як одного з ключових чинників їх інтернаціоналізації у сучасній глобальній економіці. Показано, як цифрові технології, зокрема електронна комерція, хмарні обчислення, цифрові платформи, CRM/ERP-системи та фінтех-рішення, сприяють виходу малих та середніх підприємств на міжнародні ринки, полегшують доступ до зовнішніх споживачів і забезпечують включення у глобальні ланцюги створення доданої вартості. У роботі здійснено порівняльний аналіз цифрових стратегій інтернаціоналізації в різних країнах. Окреслено основні переваги та виклики, пов'язані з використанням цифрових інструментів у зовнішньоекономічній діяльності малих та середніх підприємств. Особлива увага приділяється впливу цифрового середовища на підвищення експортного потенціалу, зниження транзакційних витрат і зміцнення міжнародного партнерства. Запропоновано підходи до посилення цифрової інтеграції малих та середніх підприємств в умовах трансформації глобальної торгівлі.

Ключові слова: цифровізація, інтернаціоналізація, малі та середні підприємства, цифрова торгівля, глобальна економіка, цифрові технології, експорт, діджиталізація.

This article provides an in-depth analysis of digitalization as a fundamental driver of SME internationalization in the modern global economy. The study explores how the adoption of digital technologies – such as e-commerce, cloud services, digital platforms, CRM/ERP systems, and fintech solutions – enables SMEs to access international markets, broaden their customer base, and integrate into global value chains. A comparative review of digital internationalization strategies across various countries highlights the primary benefits and challenges of using digital tools in SMEs' foreign economic activities. Special attention is devoted to the reduction of transaction costs and the strengthening of international partnerships enabled by digitalization. The research shows that digital tools streamline international transactions, automate documentation, and reduce both time and financial costs of cross-border operations, boosting export efficiency and competitiveness. Digitalization also fosters stable international relationships through communication platforms and shared digital workflows. Drawing on recent empirical studies and statistics from OECD, Eurostat, the World Bank, and national sources (2018–2024), the article demonstrates a clear positive link between digital adoption intensity and international sales growth among SMEs. It emphasizes significant disparities in digital transformation progress depending on a country's economic maturity, infrastructure, and policy support. The most rapid internationalization is observed among SMEs in the US and EU, where policy, infrastructure, and targeted programs are most developed. The study proposes approaches to strengthen SME digital integration, including investment in infrastructure, digital literacy, and regulatory improvements. It highlights challenges faced by SMEs in transitional economies, such as Ukraine, including financing constraints and digital skill gaps. The findings confirm that digitalization catalyzes SME internationalization by opening new markets, increasing exports, lowering transaction costs, and enhancing global cooperation. The article concludes with suggestions for further research into sectoral and national specifics of digital internationalization and the sustainability of digital export models.

Keywords: digitalization, internationalization, small and medium-sized enterprises, digital trade, global economy, digital technologies, export, transaction costs, digital integration.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізація діяльності малого й середнього бізнесу перестала бути лише відповіддю на глобальні технологічні тенденції та набула критичного значення для забезпечення життєздатності, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках товарів і послуг.

Впровадження електронної комерції, хмарних сервісів, фінтех-рішень і глобальних платформ електронної комерції створило нові можливості для активної інтеграції МСП у міжнародний економічний простір. Завдяки цифровим інструментам, таким як CRM-системи, платформи онлайн-платежів, засоби аналітики та віддаленої комунікації, навіть невеликі підприємства здатні ефективно здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Цифровізація значною мірою нівелювала традиційні бар'єри інтернаціоналізації. До них належить висока вартість виходу на зовнішні ринки, складна логістика, обмежений доступ до інформації про іноземних контрагентів та специфіка регуляторних режимів різних країн. Це, у свою чергу, відкрило нові можливості для включення МСП у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Водночас, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Підприємства стикаються з нерівними умовами доступу до цифрових технологій, дефіцитом фінансування, слабкою інфраструктурою, нестачею цифрових навичок. До зовнішніх загроз належать посилення конкуренції, нестабільність регуляторних вимог і зростання кіберризиків. У такому контексті процес цифрової інтернаціоналізації потребує як внутрішньої адаптивності підприємств, так і підтримки з боку держави та міжнародних організацій.

Таким чином, постає необхідність у системному аналізі цифровізації як драйвера інтернаціоналізації МСП, її цифрових інструментів, моделей, ризиків і переваг. Це сприятиме формуванню ефективних підходів до забезпечення сталого цифрового розвитку малого й середнього бізнесу в умовах глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні наукові дослідження зосереджують увагу на ролі цифрової трансформації в процесі інтернаціоналізації малих і середніх підприємств у різних країнах і секторах економіки. Так, N. Omranі та співавтори [1] проаналізував дані підприємств з країн ЄС та інших регіонів, дійшли висновку, що ключовими факторами цифровізації є наявність

сучасної IT-інфраструктури, інноваційна спрямованість підприємств, високий рівень кваліфікації персоналу та доступ до фінансових ресурсів. Натомість зовнішні чинники мають відносно незначний вплив на цифрову трансформацію підприємств.

На прикладі малих і середніх підприємств Малайзії N. A. Azman та співавтори [2] продемонстрували, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності та активізації міжнародної діяльності МСП. Зокрема, завдяки застосуванню інструментів електронної комерції, цифрового маркетингу та автоматизованих логістичних систем суттєво спрощується вихід підприємств на зовнішні ринки.

Питання регіональної специфіки цифровізації МСП розглядається у дослідженні V. Stoyanova [3], в якому доводиться, що підприємства малого і середнього бізнесу на Балканах демонструють нижчий рівень цифрової трансформації внаслідок економічних та інституційних обмежень. Також автор підкреслює, що навіть впровадження базових цифрових рішень здатне підвищити конкурентоспроможність цих підприємств і сприяти їхній інтеграції у міжнародні виробничо-логістичні ланцюги.

Мета-аналітичне дослідження N. S. Samsuden та співавторів [4], що охоплює понад 130 наукових публікацій, підтверджує існування прямої кореляції між розвитком цифрових компетенцій МСП, зростанням їхньої інноваційної активності, гнучкості бізнес-моделей і здатності до інтернаціоналізації. Також автори підкреслюють наявність значних відмінностей, зумовлених галузевою специфікою, національним контекстом та характером застосовуваних технологій.

Згідно з дослідженням S. Denicolai, A. Zucchella, G. Magnani [5], поєднання рівня цифрової готовності з орієнтацією на сталий розвиток сприяє підвищенню експортної активності МСП. Разом з цим впровадження складних цифрових інструментів і екологічно орієнтованих стратегій вимагає наявності додаткових ресурсів і узгодженої й інтегрованої політики.

У роботі Aghazadeh H. та ін. [6] підкреслено важливість цифрових платформ, зрілих бізнес-моделей і стійких цифрових екосистем як чинників успішної інтернаціоналізації. Підприємства з високим рівнем цифрової зрілості демонструють кращу адаптивність до глобальних викликів та мають вищі шанси на закріплення позицій на зовнішніх ринках.

Отже, сучасні емпіричні дослідження підтверджують, що цифровізація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств у міжнародному середовищі. Інвестування у розвиток цифрових компетенцій, організаційну гнучкість та інноваційну інфраструктуру є необхідною передумовою для стійкого зростання й успішної інтернаціоналізації в умовах глобальної економіки.

Попри суттєвий науковий прогрес у вивченні взаємозв'язку між цифровою трансформацією та інтернаціоналізацією МСП, окремі аспекти цього процесу залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, актуальними напрямками подальших наукових досліджень є порівняльний аналіз цифрових стратегій у різних інституційно-економічних контекстах, вивчення впливу цифрового середовища на експортний потенціал МСП, а також визначення ефективних механізмів цифрової інтеграції малих і середніх підприємств у глобальні торговельні процеси.

Мета статті – дослідити вплив цифрових технологій на експортний потенціал малих і середніх підприємств, визначити ключові цифрові інструменти міжнародної інтеграції МСП та обґрунтувати механізми ефективної цифрової інтернаціоналізації в умовах глобальної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останнього десятиліття питання цифрової трансформації малих і середніх підприємств набуло особливої актуальності в міжнародному науковому дискурсі. Це сприяло формуванню окремого напрямку досліджень як на глобальному, так і на національному рівнях. Науковці та міжнародні інституції, такі як OECD, Європейська комісія, Світовий банк, визначають цифровізацію як стратегічний детермінант підвищення конкурентоспроможності, адаптивності й інтернаціоналізації МСП в умовах посиленої глобалізації.

Результати новітніх міжнародних емпіричних досліджень демонструють, що цифрова трансформація МСП виступає ключовим чинником розширення їх експортного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Репрезентативним прикладом слугує комплексне дослідження N.A. Azman та співавторів [2], яке базувалося на кількісному аналізі даних, отриманих від понад 400 МСП виробничого сектору в Малайзії. Використовуючи статистичні методи кореляційно-регресійного аналізу, автори виявили достовірний

позитивний зв'язок між інтенсивністю впровадження цифрових технологій та індикаторами інтернаціоналізації підприємств. Аналітичні результати дослідження засвідчили, що стратегічні інвестиції у розвиток цифрових компетенцій персоналу, автоматизацію виробничих і управлінських операцій, впровадження сучасних платформ електронної комерції та інструментів цифрового маркетингу мають синергетичний ефект. Ключовими конкурентними перевагами при цьому стають мінімізація бар'єрів входу на міжнародні ринки, підвищення адаптивності до динамічних змін глобального бізнес-середовища та формування стійких конкурентних позицій.

У рамках дослідження впливу цифрової трансформації на інтернаціоналізацію малих і середніх підприємств важливим аспектом є аналіз впровадження електронних інструментів впливає на зростання міжнародної торговельної активності. Для перевірки цього зв'язку використано офіційні дані та аналітичні звіти Європейської комісії, OECD, U.S. Chamber of Commerce, а також галузеві дослідження за 2018–2023 роки [7–12]. Ці джерела дозволили проаналізувати не тільки частку підприємств, що здійснюють міжнародні онлайн-продажі але й оцінити динаміку зростання їхньої міжнародної виручки через цифрові канали.

На рис. 1 показано динаміку частки європейських МСП, що використовували онлайн-інструменти для виходу на зовнішні ринки у період 2018–2023 років, а також темпи зростання їх міжнародних продажів. Така емпірична база забезпечує високу надійність і репрезентативність результатів аналізу взаємозв'язку між цифровою трансформацією МСП та їхнім виходом на міжнародні ринки.

Так, базуючись на даних, представлених на рис. 1, можна простежити позитивну динаміку цифрової інтеграції європейських МСП у зовнішньоекономічну діяльність. Аналіз даних демонструє поступове, але стабільне зростання частки європейських МСП, які здійснювали міжнародні онлайн-продажі з 17% у 2018 році до 24% у 2023 році. Така динаміка свідчить про системне розширення використання цифрових каналів МСП для виходу на зовнішні ринки. Паралельно спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів їх міжнародних продажів з 12% у 2018 році до 20% у 2023 році. Означена тенденція підтверджує, що цифровізація не обмежується лише географічним розширенням діяльності МСП,

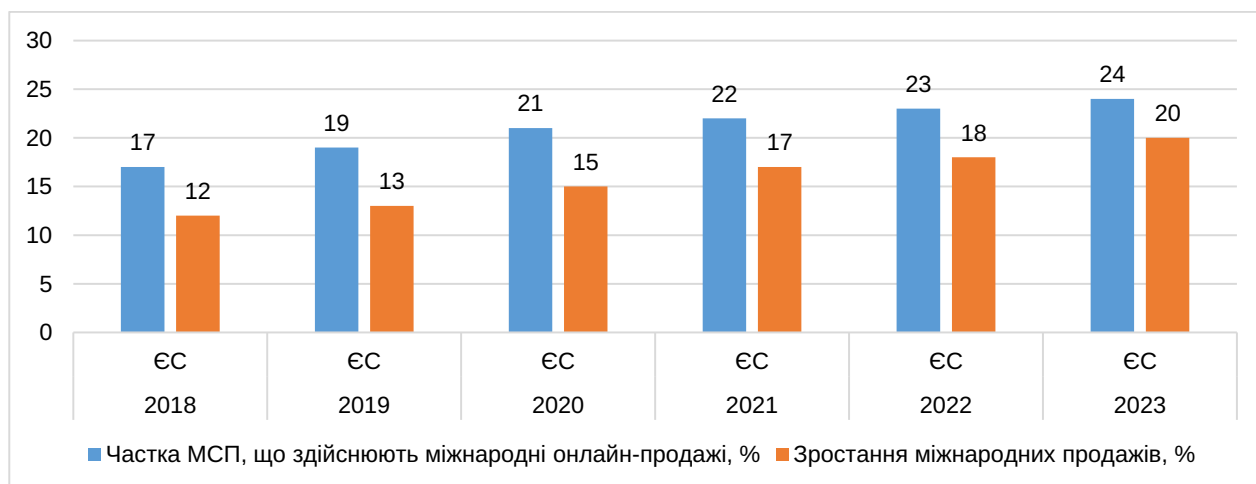


Рис. 1. Динаміка міжнародних продажів МСП через цифрові канали в країнах ЄС

Джерело: сформовано на основі [7–10]

а й забезпечує стабільний приріст обсягів експортних продажів.

Особливо значущим є прискорення цього процесу після 2020 року, що частково пояснюється каталізуючим впливом пандемії COVID-19, яка стимулювала пошук МСП інноваційних цифрових рішень для збереження та розвитку міжнародної діяльності. Незважаючи на те, що темпи зростання міжнародних продажів дещо відстають від темпів зростання частки цифровізованих підприємств, спостерігається поступове накопичення позитивного ефекту від цифрових інвестицій.

Для комплексного розуміння впливу цифрових інструментів на інтернаціоналізацію МСП необхідно порівняти ці процеси у країнах з різною економічною структурою та рівнем цифрової зрілості. На рис. 2 представлено відповідні показники для США, що дозволяє оцінити відмінності у темпах цифровізації, масштабах використання онлайн-каналів у зовнішньоекономічній діяльності МСП та ефективності цифрових інструментів для стимулювання міжнародних продажів. Такий порівняльний підхід дає змогу проаналізувати регіональні особливості цифрової трансформації МСП та визначити ключові фактори, що впливають на успішність їхньої інтернаціоналізації. Порівняння європейського та американського досвіду допомагає виявити структурні відмінності у процесах цифровізації та визначити оптимальні моделі використання цифрових технологій для виходу МСП на міжнародні ринки.

Дані другого графіка демонструють більш активну динаміку в США щодо впливу цифровізації на інтернаціоналізацію МСП.

Частка підприємств, що здійснюють міжнародні онлайн-продажі, збільшилася з 28% у 2018 році до 47% у 2023 році, і ця частка майже вдвічі перевищує середні показники ЄС. Крім того, зростання обсягів міжнародних продажів також характеризується стійким позитивним трендом: з 15% у 2018 році до 25% у 2023 році. Така динаміка свідчить про більш швидку та ефективну інтеграцію цифрових інструментів американськими МСП у зовнішньоекономічну діяльність, що забезпечує їм суттєві конкурентні переваги на глобальному ринку.

Порівняльний аналіз двох регіонів дозволяє сформулювати кілька концептуальних висновків. По-перше, цифровізація європейських МСП характеризується стабільністю, але відбувається повільніше, ніж в американських, що може бути зумовлено відмінностями у рівні цифрової інфраструктури, особливостями регуляторного середовища та доступом фінансування інновацій. По-друге, США демонструють не лише вищий рівень проникнення цифрових технологій серед МСП, а й більш інтенсивне зростання міжнародних продажів, що підтверджує ефективність цифрових стратегій інтернаціоналізації. По-третє, в обох регіонах спостерігається чітка кореляція між зростанням частки МСП, що використовують онлайн-канали для міжнародної торгівлі, та темпами приросту їхніх експортних обсягів продажів.

Для комплексного розуміння масштабів впливу цифровізації на процеси інтернаціоналізації малих і середніх підприємств доцільно враховувати регіональні особливості та різницю в темпах цифрової трансформації.

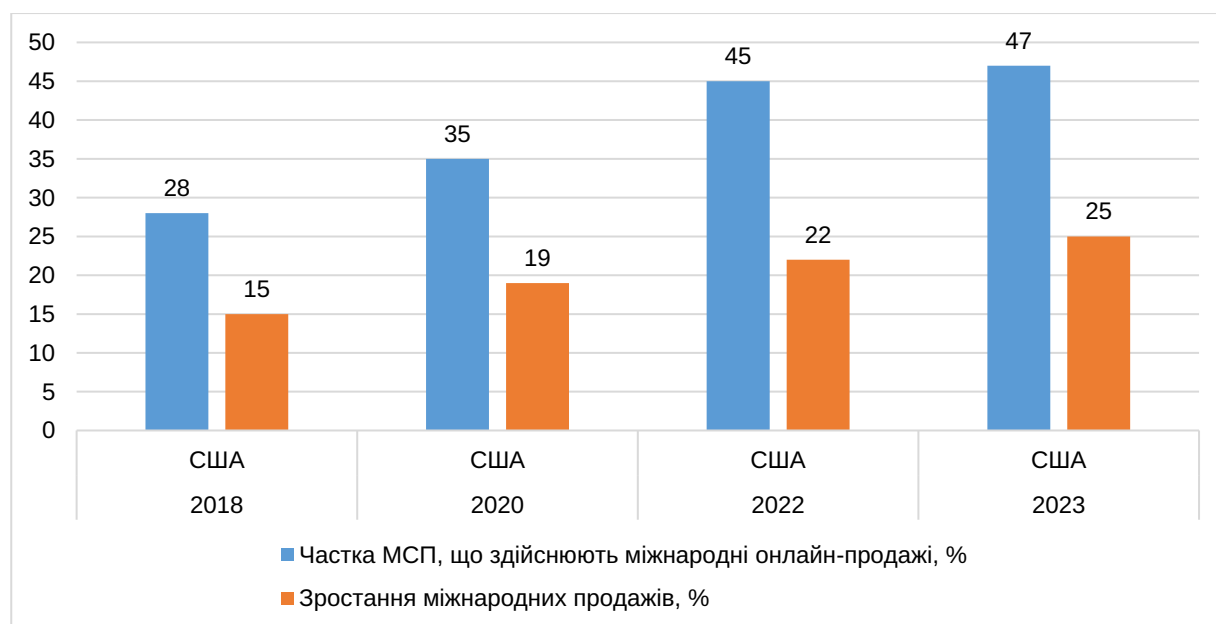


Рис. 2. Динаміка міжнародних продажів МСП через цифрові канали в США

Джерело: сформовано на основі [11–12]

Латинська Америка та країни Азійсько-Тихоокеанського регіону ілюструють, як цифрові інструменти сприяють підвищенню експортної активності МСП в умовах різних економічних і соціокультурних середовищ. Так у країнах Латинській Америці у 2022 році близько 80% малих і середніх підприємств Аргентини, Бразилії та Мексики активно використовували міжнародні онлайн-канали збуту, що супроводжувалося зростанням їх обсягів експорту на 20–30% [13]. В Азійському регіоні, зокрема в Китаї, у 2023 році частка МСП, залучених до міжнародної електронної комерції, досягла 13,5%, а середній темп зростання міжнародних онлайн-продажів становив близько 15% [14].

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що цифровізація діяльності МСП виступає потужним каталізатором їхньої інтернаціоналізації, оскільки не лише створює нові можливості для виходу на глобальні ринки, а й забезпечує реальний приріст міжнародних продажів. Для максимізації ефекту цифрової трансформації необхідно враховувати регіональні особливості, інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, підвищувати рівень цифрових компетенцій підприємців та забезпечувати сприятливе регуляторне середовище для інноваційного розвитку.

Варто підкреслити, що основним механізмом зростання міжнародних продажів МСП є стратегічне впровадження цифрових інструментів, які суттєво трансформують їхню опе-

раційну та збутову діяльність. Результати проаналізованих наукових досліджень [2,6] підтверджують, що електронна комерція, хмарні технології, CRM/ERP-системи та фінтех-рішення є ключовими чинниками суттєвого підвищення експортного потенціалу МСП. Вони забезпечують можливості для масштабування діяльності та підвищення адаптивності управління зовнішньоекономічними операціями. На основі узагальнення емпіричних результатів цих досліджень сформовано табл. 1, яка демонструє конкретний вплив окремих цифрових рішень на динаміку міжнародних продажів МСП. Такий систематизований підхід дозволяє визначити найефективніші цифрові інструменти та оцінити їхній внесок у процеси інтернаціоналізації МСП.

Виходячи з систематизованих даних табл. 1, найбільший вплив на зростання міжнародних продажів МСП має електронна комерція, яка передбачає використання маркетплейсів типу Amazon та Alibaba і забезпечує збільшення експорту у межах 15–35% [15]. Цей ефект обумовлено розширенням географічних меж комерційної діяльності та отриманням доступу до глобальної споживчої аудиторії за умов мінімізації капітальних вкладень у матеріальну інфраструктуру на цільових ринках.

Хмарні технології та CRM/ERP-системи, що автоматизують управління клієнтськими відносинами та внутрішніми процесами, спри-

яють масштабуванню бізнесу та підвищенню операційної ефективності. Дослідження Nazwan Haini [16] демонструє, що впровадження цих технологій пов'язане зі зростанням експорту на 10–12%, що обумовлено скороченням транзакційних витрат та оптимізацією ланцюгів постачання.

Фінтех-рішення, зокрема цифрові платіжні системи, спрощують міжнародні фінансові операції, знижуючи бар'єри для малого бізнесу. За даними Світового банку [17], використання онлайн-платежів може підвищити експортні обсяги МСП на 10–18% завдяки скороченню часу та вартості проведення транзакцій.

У процесі виходу МСП на міжнародні ринки особливої уваги заслуговує зниження транзакційних витрат за допомогою використання цифрових технологій. Електронна комерція, фінтех-платформи, хмарні сервіси та CRM/ERP-системи також дозволяють підприємствам оптимізувати процедури проведення міжнародних операцій, автоматизувати документообіг і фінансові розрахунки, що суттєво скорочує як часові, так і фінансові витрати, пов'язані з укладанням транскордонних угод [1, 17]. Завдяки цифровим каналам зменшується кількість посередників у експортних ланцюгах, підвищується прозорість фінансових операцій і знижується ризик виникнення непередбачуваних витрат, що позитивно впливає на ефективність діяльності МСП та їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

Отже, результати аналізу підтверджують, що комплексне застосування цифрових інструментів є ключовим фактором підвищення експортного потенціалу МСП. У контексті отриманих результатів особливої актуальності набуває питання адаптації цифрових стратегій відповідно до особливостей національних ринків та інституційного середовища. Як засвідчують дослідження N. Omrani [1], N.A. Azman [2], а також аналітичні звіти OECD [7] та Eurostat [8], успішна інтернаціоналізація

МСП ґрунтується не лише на впровадженні сучасних технологій, а й на комплексній підтримці державних і приватних інституцій, розвитку цифрової інфраструктури та наявності сприятливих механізмів виходу на зовнішні ринки.

У різних країнах підходи до формування цифрової політики щодо малого і середнього бізнесу суттєво різняться, тому порівняльний аналіз національних стратегій цифрової трансформації МСП дозволяє виокремити ефективні практики та з'ясувати, якою мірою державна підтримка сприяє підвищенню їх експортної спроможності. З метою наочності та для виявлення міжкраїнових відмінностей у підходах до цифрової трансформації МСП доцільно звернутися до порівняльного огляду основних цифрових стратегій, особливостей виходу на міжнародні ринки та механізмів державної підтримки у провідних країнах і регіонах світу, що представлено у таблиці 2.

Отже, цифрова трансформація економіки в різних країнах відбувається відповідно до різних стратегій впровадження цифрових технологій у діяльність малих і середніх підприємств, що й визначає особливості їх інтернаціоналізації. Зокрема, для Сполучених Штатів Америки характерний високий рівень цифрової зрілості МСП, що проявляється у широкому використанні систем CRM/ERP та фінтех-рішень, які суттєво полегшують прямий експорт і масштабування бізнесу. Активна державна підтримка у вигляді спеціалізованих програм сприяє швидкій адаптації МСП до інноваційних технологій, стимулюючи їхню глобальну конкурентоспроможність. Як зазначає О. О. Богданов та В. Л. Смесова [18], саме інтеграція передових цифрових інструментів та інвестиції в інновації є ключовими чинниками успіху американської стратегії цифровізації бізнесу.

Європейський Союз реалізує комплексний підхід до цифрової трансформації МСП, поєднуючи розвиток цифрової інфраструк-

Таблиця 1

Вплив цифрових інструментів на міжнародні продажі МСП

Інструмент	Характеристика	Зростання експорту %
Електронна комерція	Використання маркетплейсів (Amazon, Alibaba)	+15-35
Хмарні сервіси, CRM/ERP	Масштабування, автоматизація клієнтських процесів	+10-12
Фінтех-рішення	Онлайн-платежі, спрощення транзакцій	+10-18

Джерело: сформовано на основі [2; 15–17]

Таблиця 2

Порівняльний аналіз цифрових стратегій інтернаціоналізації МСП у різних країнах

Країна	Основні цифрові стратегії	Особливості виходу на ринки	Державна підтримка
США	Електронна комерція, CRM/ERP, фінтех-рішення	Прямий експорт, ліцензування, франчайзинг	Розвинені програми підтримки
ЄС	Комплексна цифрова трансформація	Експорт, спільні підприємства, альянси	COSME, Enterprise Europe Network, EIB
Китай	Онлайн-платформи, партнерства, моб. технології	Партнерство з місцевими компаніями, B2B	Державна підтримка, інтеграція у GVC
Азіатські країни	Мобільна e-commerce, хмарні обчислення	Масштабування через мобільні платформи	Державні та приватні інвестиції
Латинська Америка	Е-комерція, цифрові платформи, фінтех	Високий рівень онлайн-продажів, B2C	Регіональні та приватні ініціативи
Україна	Веб-сайти, CRM, e-commerce, Diia, Digigram	Обмежений вихід на ринки, слабка інфраструктура	Програми Дія, підтримка OECD

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 18–20]

тури, освітні ініціативи, фінансову підтримку та стимулювання міжнародної кооперації. Особливістю європейської стратегії є акцент на сталому розвитку та екологічних стандартах, а також активне використання спільних підприємств і стратегічних альянсів для виходу на ринки США та Китаю. Це дозволяє європейським МСП ефективно інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, зберігаючи високі стандарти цифрової етики та безпеки [18; 19].

Китайська стратегія цифровізації МСП вирізняється високим рівнем регуляції та централізованого контролю, що зумовлює специфічні шляхи виходу МСП на міжнародні ринки переважно через партнерство з місцевими компаніями або використання великих онлайн-платформ. Державна підтримка в Китаї спрямована на розвиток цифрової економіки, масштабування інновацій та інтеграцію МСП у глобальні ланцюги вартості, що відповідає стратегії «Made in China 2025» і забезпечує технологічну автономію країни [20].

В азіатських країнах спостерігається швидке впровадження мобільних платіжних систем і хмарних технологій, що сприяє оперативному масштабуванню МСП на зовнішніх ринках. Однак рівень державної підтримки у цьому регіоні суттєво різниться залежно від національних стратегій і доступності цифрової інфраструктури, що впливає на темпи їхньої інтернаціоналізації [19; 20].

Латинська Америка демонструє високий рівень використання електронної комерції серед МСП, що безпосередньо сприяє зростанню їхніх міжнародних продажів. Підтримка малого і середнього бізнесу в регіоні реалізується переважно через регіональні ініціативи та приватні програми, які компенсують недостатню розвиненість державної інфраструктури цифрової трансформації [20].

Державна підтримка в країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, залишається фрагментарною. Попри наявність окремих інструментів, таких як цифрові сервіси «Дія», ініціатива Diia.Business, чи підтримка з боку міжнародних організацій, спостерігаються структурні обмеження, зокрема слабка цифрова інфраструктура, нерівномірність її розвитку в регіонах, обмежений доступ до фінансування цифрових проєктів, а також низький рівень цифрової грамотності та навичок серед підприємців. Це ускладнює ефективне використання цифрових інструментів у процесі інтернаціоналізації МСП і обмежує їхню інтеграцію у глобальні ринки.

Отже, можна констатувати, що ефективність цифрових стратегій значною мірою визначається рівнем економічного розвитку, особливостями регуляторного середовища та масштабами державної підтримки. США та ЄС демонструють найбільш комплексні та розвинені підходи, Китай – більш специфічну модель із високим рівнем регуляції, а країни Азії та Латинської Америки швидко впро-

ваджують цифрові технології, але за різних умов підтримки. Ці відмінності формують різні траєкторії виходу МСП на міжнародні ринки, що необхідно враховувати при розробці національних стратегій цифрової трансформації малого і середнього бізнесу

Синтез висновків N.S. Samsuden та співавторів [4] з практичним досвідом європейських МСП дозволяє стверджувати, що інвестиції в цифрові компетенції та розбудова динамічних цифрових екосистем становлять фундаментальні фактори сталого нарощування експортного потенціалу МСП. Тим часом, ефекти цифровізації не мають автоматичного характеру і вимагають інтегрованого підходу, що охоплює організаційну трансформацію, стратегічний маркетинг та розвиток людського капіталу. Результати європейських досліджень [7; 8] акцентують необхідність адаптації цифрових стратегій до специфіки цільових ринків, гнучкості у виборі моделей інтернаціоналізації, врахування регуляторних бар'єрів, особливо характерних для китайського та американського ринків.

Узагальнення результатів аналізу сучасних наукових досліджень, статистичних даних та стратегій розвитку дозволяє сформулювати наступні концептуальні висновки. Цифровізація створює структурні передумови для ефективної інтернаціоналізації МСП, проте експортна віддача визначається зрілістю внутрішніх організаційних процесів, ступенем інтеграції цифрових технологій, системністю інституційної підтримки та стратегічною обґрунтованістю моделей виходу на зовнішні ринки.

Визначальним фактором успішності виступає не просто наявність цифрових інструментів, а організаційна спроможність до їх комплексного та адаптивного використання для підвищення операційної гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Для більшості зарубіжних МСП найвища результативність притаманна цифровим стратегіям, що інтегрують електронну комерцію, цифрові платформи, аналітику клієнтських даних та адаптивне управління знаннями, особливо в умовах різномірних регуляторних і культурних середовищ міжнародних ринків.

У контексті сучасних змін у глобальній торгівлі виникає необхідність у розробці нових підходів до посилення цифрової інтеграції

МСП. Важливим аспектом є створення сприятливого регуляторного середовища, яке забезпечує захист даних, спрощує митні та податкові процедури, а також стимулює кооперацію між державними органами, бізнесом і міжнародними організаціями для формування стійких екосистем глобальної цифрової торгівлі.

Висновки. У ході проведеного дослідження встановлено, що цифровізація діяльності малих і середніх підприємств відіграє ключову роль у процесах їх інтернаціоналізації. Впровадження сучасних цифрових інструментів не лише полегшує доступ до зовнішніх ринків, але й забезпечує реальне зростання обсягів міжнародних продажів, скорочує транзакційні витрати та підвищує конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

На основі аналізу міжнародного досвіду та статистичних даних доведено, що комплексне використання цифрових технологій створює нові можливості для МСП навіть за обмежених ресурсів. Це дозволяє долати географічні, фінансові та інфраструктурні бар'єри. Водночас ефективність цифрової трансформації визначається такими факторами, як рівень цифрової зрілості підприємств, доступність ІТ-інфраструктури, наявність цифрових компетенцій, а також державна підтримка та сприятливе регуляторне середовище. Порівняльний аналіз цифрових стратегій інтернаціоналізації МСП в різних країнах засвідчив, що найбільш успішними є моделі, які поєднують впровадження інноваційних технологій з освітніми програмами для бізнесу, інституційною підтримкою та розвитком партнерських відносин.

Перспективним напрямом подальших досліджень є поглиблене вивчення особливостей впливу цифрового середовища на експортну активність підприємств у країнах з перехідною економікою. Важливо також дослідити вплив різних моделей державної підтримки цифрової трансформації на інтернаціоналізацію МСП та ефективність використання конкретних цифрових інструментів у галузевому розрізі. Додаткової уваги потребує тема адаптації цифрових стратегій до умов зовнішньої турбулентності, тому таке дослідження сприятиме формуванню цілісного розуміння механізмів і умов успішної цифрової інтернаціоналізації малого й середнього бізнесу в сучасних глобальних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Omrani N., Rejeb N., Maalaoui A., Dabić M., Kraus S. Drivers of Digital Transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3215727>
2. Azman N. A., Abd Rani S. H., Hasnan N., Mustafa Kamil B.A. Digital Transformation as a Driver for Internationalisation: A Study of Malaysian SMEs in the Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Technopreneurship*. 2025. Vol. 15, No. 1. P. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.58915/ijbt.v15i1.1264>
3. Stoyanova V. Comparative Characteristics of the Degree of Digitalisation of Small and Medium-Sized Enterprises in the Balkans. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 151–162. DOI: <https://doi.org/10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.1.151> (дата звернення 16.06.2025).
4. Samsuden N. S., Kohar U. H. A., Khatib S. F. A., Abbas A.F. Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, 11108. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411108>
5. Denicolai S., Zucchella A., Magnani G. Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? *Technological Forecasting & Social Change*. 2021. Vol. 166, 120650. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>.
6. Aghazadeh H., Zandi F., Mahdiraji H.A., Sadraei R. Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>.
7. OECD. SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions: Policy Highlights. Paris: OECD Publishing, 2024. 44 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/sme-digitalisation-to-manage-shocks-and-transitions_735fc44d/eb4ec9ac-en.pdf (дата звернення: 16.06.2025).
8. Digitalisation – Statistics on the digital economy and society. Eurostat, 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023> (дата звернення: 16.06.2025).
9. Policy Index for SMEs: Eastern Partnership Countries 2024. OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/FINAL%20D4SME%202024%20Policy%20Highlights%20LOW%20RES.pdf> (дата звернення: 16.06.2025).
10. Forbes Advisor. Small Business Statistics 2024. Forbes, 2024. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/small-business-statistics/> (дата звернення: 16.06.2025).
11. U.S. Chamber of Commerce. Technology Engagement Center Report, 2024. Washington, D.C.: U.S. Chamber of Commerce, 2024. 44 p. URL: <https://www.uschamber.com/assets/documents/Impact-of-Technology-on-Small-Business-Report-2024.pdf> (дата звернення: 16.06.2025).
12. Digital Tools and Internationalization of U.S. SMEs. U.S. Chamber of Commerce, 2024. URL: https://www.trade.gov/sites/default/files/2023-06/SME_Digital_Tools.pdf (дата звернення: 16.06.2025).
13. ICC World Business Organization. MSMEs Digital Exports in Latin America. 2023. URL: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/msmes-digital-exports-in-latin-america/>
14. UNCTAD. Digital Economy Report 2025: Creating Value in a Digital World. – New York; Geneva: United Nations, 2025. 220 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecdc2025d1_en.pdf (дата звернення: 16.06.2025).
15. Haini H. ICT, innovation and SME export likelihood: evidence from SMEs in the ASEAN economies. *The Singapore Economic Review*. 2021. August. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0217590821500478>.
16. Nguyen B., Simkin L. CRM and Export Performance of SMEs. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 89. P. 139–150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009>
17. World Bank. Digital Transformation of Micro, Small and Medium Enterprises: Key Challenges and Recommendations. Washington, D.C., 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099735004212257410/pdf/P17300606103440d8083ca064c26ca7f8dc.pdf> (дата звернення: 16.06.2025).
18. Богданов О. О., Смєсова В. Л. Цифровізація бізнесу США, європейських країн та Японії як основа розвитку світових ринків товарів і послуг. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 143–155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155>
19. KPMG. Global Tech Report 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/global-tech-report-ua-2023.pdf> (дата звернення: 16.06.2025)
20. Циплицька О.О. Тріада країн глобального цифрового лідерства: особливості моделей цифрової промислової політики. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). С. 895–906. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-895-906](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-895-906)

REFERENCES:

1. Omrani N., Rejeb N., Maalaoui A., Dabić M., Kraus S. (2023) Drivers of Digital Transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3215727>

2. Azman N. A., Abd Rani S. H., Hasnan N., Mustafa Kamil B. A. (2025) Digital Transformation as a Driver for Internationalisation: A Study of Malaysian SMEs in the Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Technopreneurship*, vol. 15, no. 1, pp. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.58915/ijbt.v15i1.1264>
3. Stoyanova V. (2023) Comparative Characteristics of the Degree of Digitalisation of Small and Medium-Sized Enterprises in the Balkans. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*, vol. 12, no. 1, pp. 151–162. DOI: <https://doi.org/10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.1.151> (accessed June 16, 2025).
4. Samsuden N. S., Kohar U. H. A., Khatib S. F. A., Abbas A.F. (2024) Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, vol. 16, 11108. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411108>
5. Denicolai S., Zucchella A., Magnani G. (2021) Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 166, 120650. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>
6. Aghazadeh H., Zandi F., Mahdiraji H.A., Sadraei R. (2023) Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>
7. OECD (2024) SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions: Policy Highlights. Paris: OECD Publishing, 44 p. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/sme-digitalisation-to-manage-shocks-and-transitions_735fc44d/eb4ec9ac-en.pdf (accessed June 16, 2025).
8. Eurostat (2023) Digitalisation – Statistics on the digital economy and society. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023> (accessed June 16, 2025).
9. OECD (2024) Policy Index for SMEs: Eastern Partnership Countries Available at: <https://www.oecd.org/cfe/smes/FINAL%20D4SME%202024%20Policy%20Highlights%20LOW%20RES.pdf> (accessed June 16, 2025).
10. Forbes Advisor (2024) Small Business Statistics Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/small-business-statistics/> (accessed June 16, 2025).
11. U.S. Chamber of Commerce (2024) Technology Engagement Center Report, Washington, D.C.: U.S. Chamber of Commerce, 44 p. Available at: <https://www.uschamber.com/assets/documents/Impact-of-Technology-on-Small-Business-Report-2024.pdf> (accessed June 16, 2025).
12. U.S. Chamber of Commerce (2024) Digital Tools and Internationalization of U.S. SMEs. Available at: https://www.trade.gov/sites/default/files/2023-06/SME_Digital_Tools.pdf (accessed June 16, 2025).
13. ICC World Business Organization (2023) MSMEs Digital Exports in Latin America. Available at: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/msmes-digital-exports-in-latin-america/>
14. UNCTAD (2025) Digital Economy Report 2025: Creating Value in a Digital World. New York; Geneva: United Nations, 220 p. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecdc2025d1_en.pdf (accessed June 16, 2025).
15. Haini H. (2021) ICT, innovation and SME export likelihood: evidence from SMEs in the ASEAN economies. *The Singapore Economic Review*, August. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0217590821500478>
16. Nguyen B., Simkin L. (2020) CRM and Export Performance of SMEs. *Industrial Marketing Management*, vol. 89, pp. 139–150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009>
17. World Bank (2022) Digital Transformation of Micro, Small and Medium Enterprises: Key Challenges and Recommendations. Washington, D.C. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099735004212257410/pdf/P17300606103440d8083ca064c26ca7f8dc.pdf> (accessed June 16, 2025).
18. Bogdanov O. O., Smesova V. L. (2025) Tsyfrovizatsiia biznesu SSHA, yevropeiskyyh krain ta Yaponii yak osnova rozvytku svitovykh rynkiv tovariv i posluh [Digitalization of business in the USA, European countries and Japan as the basis for the development of world markets for goods and services]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 143–155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155> (in Ukrainian)
19. KPMG (2023) Global Tech Report Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/global-tech-report-ua-2023.pdf> (accessed June 16, 2025)
20. Tsyplitska O.O. (2025) Triada krain hlobalnoho tsyfrovoho liderstva: osoblyvosti modelei tsyfrovoyi promyslovoi polityky [The triad of global digital leadership countries: features of digital industrial policy models]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, no. 5(45), pp. 895–906. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-895-906](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-895-906) (in Ukrainian)