

**ЦИФРОВА ГОТОВНІСТЬ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ:
ПРОСПЕКТИВНА РАМКА ОЦІНЮВАННЯ**

Ситайло Уляна Василівна

доктор філософії (PhD),

доцент кафедри економіки підприємства,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цифровізація малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах воєнного часу та євроінтеграційних перетворень набуває характеру стратегічного пріоритету підприємств. Водночас емпіричні дані фіксують стійкий розрив між декларованою технологічною готовністю та фактичними результатами цифрових інвестицій: 63% українських керівників оцінюють власне технологічне середовище як достатньо підготовлене до інтеграції цифрових рішень, проте 68% не отримують від таких інвестицій вимірюваної економічної віддачі [1]. Середній показник цифрової зрілості МСБ за методикою Дія.Бізнес становить 2,81 із 5 балів [2], що свідчить про наявність окремих цифрових рішень за відсутності їхньої системної інтеграції. Отже, актуалізується потреба в такій діагностичній основі, яка оцінює не лише наявний рівень цифровізації, а й спроможність підприємства до результативного впровадження наступних цифрових рішень.

Аналіз наявних підходів до оцінювання цифрового розвитку засвідчує, що зазначений розрив значною мірою пов'язаний із концептуальною неточністю самої основи діагностики. DMA-фреймворк Єврокомісії [3], методика Дія.Бізнес [2] та інші прикладні моделі цифрової зрілості операціоналізують її переважно як ретроспективну характеристику досягнутого рівня інтеграції технологій у бізнес-процеси. Такі підходи фіксують поточний стан цифрового розвитку, однак недостатньо відображають управлінську спроможність підприємства до наступного етапу цифрових змін.

У межах запропонованого підходу цифрова готовність визначається як перспективна управлінська категорія, що характеризує здатність підприємства мобілізувати ресурси, компетентності, процеси та управлінські механізми для цілеспрямованого й результативного впровадження нових цифрових рішень. На відміну від цифрової зрілості, яка описує досягнутий рівень цифрової інтеграції, цифрова готовність відображає здатність підприємства зробити наступний крок цифровізації з урахуванням наявних ресурсних, організаційних, компетентнісних і зовнішніх обмежень.

З метою операціоналізації поняття цифрової готовності запропоновано діагностичну рамку оцінювання цифрової готовності МСБ, побудовану на інтеграції ТОЕ-фреймворку [4], ресурсно-орієнтованої концепції та теорії динамічних здатностей (табл. 1). ТОЕ-фреймворк задає технологічний, організаційний контексти та контекст середовища, які деталізуються через шість вимірів оцінювання; ресурсно-орієнтована концепція забезпечує ідентифікацію внутрішніх ресурсів і здатностей підприємства; теорія динамічних здатностей структурує логіку переходу від наявного стану до вищого рівня готовності до цифрових змін.

Таблиця 1

Система вимірів оцінювання цифрової готовності МСБ

№	Вимір	Діапазон вимірювання
1	Технологічний	Від відсутності цифрових інструментів до наскрізної автоматизації на основі технологій штучного інтелекту
2	Процесний	Від хаотичних, неописаних процесів до автоматизованих систем із елементами самооптимізації
3	Компетентнісний	Від відсутності базових цифрових навичок і спротиву змінам до культури постійних цифрових інновацій
4	Стратегічний	Від відсутності цифрової стратегії до Agile-управління цифровими змінами
5	Фінансовий	Від нульового цифрового бюджету до стратегічних вкладень у R&D та цифрові інновації
6	Інституційно-ринковий	Від ізолюваності від зовнішнього цифрового контексту до інтеграції в національний цифровий порядок денний

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5]

У межах запропонованого підходу інтегральний індекс цифрової готовності підприємства (ІЦГП) розраховується як середньозважене значення оцінок за шістьма вимірами рамки (формула 1):

$$\text{ІЦГП} = \sum_{i=1}^6 (w_i \times R_i), \quad (1)$$

де R_i – оцінка підприємства за i -м виміром цифрової готовності, $R_i \in [1; 5]$;

w_i – ваговий коефіцієнт відповідного виміру; $\sum_{i=1}^6 w_i = 1$.

За відсутності емпірично обґрунтованих коефіцієнтів доцільним є застосування рівновагової моделі як початкового аналітичного припущення, що підлягає подальшій верифікації на репрезентативних вибірках МСБ. Відтак діапазони шкали інтерпретації ІЦГП сформовано шляхом рівномірного поділу відрізка $[1; 5]$ на п'ять інтервалів (табл. 2).

Шкала інтерпретації індексу цифрової готовності підприємства

Рівень	Початковий	Базовий	Розвинений	Просунутий	Лідерський
Діапазон	1,00–1,80	1,81–2,60	2,61–3,40	3,41–4,20	4,21–5,00

Джерело: розроблено автором

Ключова аналітична цінність діагностичної рамки полягає не в підсумковому значенні ІЦГП, а у виявленні профілю міжвимірних дисбалансів. Шість вимірів пов'язані між собою причинно-наслідковими залежностями, що впливають з архітектури діагностичної рамки: досягнення четвертого рівня технологічного виміру є практично неможливим без третього рівня процесного, оскільки системна інтеграція передбачає наявність описаних і стандартизованих процесів; перехід до п'ятого компетентнісного рівня потребує зрілої стратегічної та фінансової основи, адже культура цифрових інновацій не формується без цілеспрямованих інвестицій у розвиток компетентностей.

Ігнорування цих залежностей при плануванні цифровізації призводить до того, що усунення бар'єра в одному вимірі відтворює обмеження в суміжному. Відтак рамка дає змогу ідентифікувати не лише наявні прогалини, а й структурні чинники, що стримують цифровий розвиток підприємства. Це становить принципово інший рівень діагностики порівняно з оцінюванням цифрової зрілості, орієнтованим переважно на фіксацію поточного стану.

Запропонований підхід переорієнтовує управлінську логіку цифровізації МСБ: від питання про вибір конкретних інструментів до питання про формування управлінської спроможності, необхідної для їхнього результативного впровадження. Рамка цифрової готовності є не інструментом рейтингування технологічного стану, а діагностичною основою для пріоритизації цифрових рішень та визначення послідовності їх впровадження. На рівні окремого підприємства вона дає змогу визначити, з розвитку якого виміру доцільно розпочинати цифровізацію; на рівні державних інституцій та донорських організацій – забезпечити відповідність програм підтримки реальному профілю спроможності підприємств, а не формальним показникам технологічної оснащеності.

Отже, запропонована діагностична рамка є інструментом переходу від фрагментарної цифровізації до керованої цифрової трансформації МСБ, орієнтованої на реальну спроможність підприємства, а не лише на наявність окремих технологічних рішень.

Список використаних джерел:

1. PwC. PwC's 29th Global CEO Survey: Ukrainian Edition. 2026. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2026/ceo-survey.html> (дата звернення: 24.04.2026).

2. Дія.Бізнес. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у березні 2026 року. 2026. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Kalpaka A. Digital Maturity Assessment (DMA) Framework and Questionnaires for SMEs/PSOs. European Commission, JRC133234. 2023. URL: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/system/files/2023-11/DMA_Framework_Guidelines_for EDIHs.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
4. Tornatzky L. G., Fleischer M. The Processes of Technological Innovation. Lexington: Lexington Books, 1990. 298 p.
5. Omol E., Abuonji P., Mburu L. SMEs' digital maturity: analyzing influencing factors and the mediating role of environmental factors. *Journal of Innovative Digital Transformation*. 2025. Vol. 2. No. 1. P. 19–36. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIDT-01-2024-0002>