

УДК 004.8:005.5:334.012.6(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.8>**Заяць О.І.**

доктор економічних наук, професор
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9702-7966>

Синетар І.І.

доктор філософії
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5709-8908>

Кикина Є.Б.

доктор філософії, докторант
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8466-8547>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕРИ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ МСП У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті досліджено роль ШІ та цифрового лідерства у платформізації МСП як одного з механізмів розвитку цифрової економіки України. Обґрунтовано, що вплив ШІ на трансформацію МСП не є автоматичним і реалізується через цифрову зрілість, якість даних, навички, управлінську готовність та доступ до зовнішньої інфраструктури підтримки. Показано, що цифрове лідерство виконує функцію проміжної ланки між технологічним ресурсом і реальною зміною бізнес-моделі, тоді як платформізація постає формою включення МСП у цифрові екосистеми, хмарні сервіси, електронну комерцію, аналітичні інструменти та інтегровані канали взаємодії з клієнтами і партнерами. Встановлено, що господарський ефект платформної трансформації проявляється у скороченні часу обробки замовлень, зниженні витрат на рутинні операції, розширенні цифрових каналів продажу, підвищенні повторюваності процесів, посиленні здатності утримувати клієнта.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрове лідерство, платформізація, МСП, цифрова економіка, цифрова зрілість, платформна спроможність, організаційна стійкість, Україна, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки дедалі менше визначається лише масштабом ІТ-сектору або рівнем цифровізації державних сервісів. Вирішального значення набуває ступінь інтеграції цифрових технологій у виробничі, управлінські, збутові та аналітичні моделі підприємств, оскільки на цьому рівні формується реальна спроможність бізнесу створювати нову вартість, знижувати транзакційні витрати, перебудовувати канали взаємодії з ринком і підвищувати стійкість до зовнішніх шоків. Особливого значення ця проблема набуває для малого і середнього підприємництва, яке, з одного боку, є наймасовішим сегментом економіки, а з іншого – виявляється найбільш вразливим до технологічних, фінансових, кадрових і організаційних бар'єрів цифрової трансформації.

Для України зазначена проблематика має підвищену вагу через поєднання двох процесів. По-перше, МСП функціонують в умовах воєнних шоків, логістичних розривів, дефіциту ресурсів, нестабільності попиту та кадрових втрат, що змушує бізнес шукати моделі підвищення гнучкості й операційної життєздатності. По-друге, європейська інтеграція поступово змінює вимоги до цифрової спроможності підприємств, їх готовності працювати з даними, цифровими платфор-

мами, хмарними сервісами, кіберзахистом і новими форматами взаємодії з клієнтами та партнерами. За таких умов штучний інтелект починає відігравати роль не просто нової технології, а інструмента аналітики, автоматизації, персоналізації та підтримки рішень, здатного впливати на саму логіку організації бізнесу. Водночас його ефект не є автоматичним і залежить від того, чи має підприємство управлінську спроможність інтегрувати технологічний ресурс у зміну процесів, бізнес-моделі та ринкової поведінки.

У цьому контексті ключового значення набуває цифрове лідерство як здатність керівництва ініціювати використання цифрових інструментів, а також формувати бачення цифрових змін, перебудовувати організаційні процеси, забезпечувати навчання, підтримувати цифрову культуру та конвертувати технологічний потенціал у нову модель створення вартості. Така ланка поєднує штучний інтелект із платформізацією МСП, тобто переходом до таких форм господарської діяльності, у яких підприємство вбудовується у цифрові екосистеми, використовує хмарні сервіси, цифрову аналітику, електронну комерцію, інтегровані канали взаємодії з клієнтами і постачальниками та платформно організовані механізми доступу до ринку.



© Заяць О.І., Синетар І.І., Кикина Є.Б., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Наукова проблема полягає не лише у з'ясуванні того, чи застосовують МСП інструменти штучного інтелекту, а у виявленні організаційних механізмів, через які ШІ та цифрове лідерство перетворюються на драйвери платформної трансформації бізнесу та, ширше, розвитку цифрової економіки України. Недостатня розробленість цього взаємозв'язку в українському контексті й визначає дослідницьку логіку статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна література дедалі активніше пов'язує цифрову трансформацію малого і середнього підприємництва з розвитком управлінських спроможностей, цифрових платформ, нових бізнес-моделей та організаційної стійкості. Одним із найпомітніших напрямів є дослідження цифрового лідерства як чинника, що поєднує технологічний ресурс із реальною перебудовою бізнесу. У праці С. Діна [1] цифрове лідерство розглянуто як рушійну силу цифрових бізнес-моделейних інновацій через формування цифрової спроможності платформного типу. У близькому за змістом, але іншому за акцентами дослідженні Р. Мартіна-Рохаса, А. Гаррідо-Морено та В. Х. Гарсії-Моралеса [2] цифрові технології та трансформаційне лідерство розглядаються як ключові детермінанти організаційної стійкості МСП.

Паралельно формується масив праць, присвячених безпосередньо впровадженню штучного інтелекту в малому і середньому бізнесі. Систематичний огляд і бібліометричний аналіз С. Г. Айїнаддіса [3] показує, що динаміка впровадження ШІ в малих і великих фірмах суттєво різниться через неоднаковий доступ до знань, ресурсів, технологічної готовності та можливостей кастомізації рішень. У праці Е. Д'Аміко, Д. Б. Одретча та А. Коломбеллі [4] ця тема поглиблюється вже в межах knowledge-based perspective і TOE-рамки.

Вагомий блок досліджень присвячений власне цифровому лідерству як окремому предмету менеджменту. У оглядовій праці Б. Д. Кейшам і Р. Латхабхаван [5] узагальнено, що цифрове лідерство спирається на поєднання лідерських компетентностей, інноваційного мислення, організаційної культури, здатності до узгодження технологій із бізнес-цілями, а також на підтримку перенавчання та міжфункціональної співпраці. У дослідженні М. М. Д. Алама, М. Р. Раззака, С. Х. А. Хрейса, М. К. Аль Балусі та Х. Аль Лаваті [6] цифрове лідерство розглядається вже як мікрорівнева основа організаційної стійкості.

Окрема лінія літератури формує ширший контекст платформізації МСП. У роботі Д. Елси, Х. Індраваті та Каски [7] здійснено системний огляд світових досліджень цифрової трансформації МСП. У праці М. Наяка, П. М. Наяка та Х. Г. Джоші [8] увага зосереджена на використанні цифрових платформ МСП.

Ще один важливий напрям становлять прикладні дослідження ефектів штучного інтелекту для МСП. У праці Т. Ле Діна та співавторів [9] ШІ розглядається як інструмент підвищення ефективності бізнесу через автоматизацію, підтримку прийняття рішень, покращення клієнтської взаємодії та оптимізацію процесів. У роботі Е. Санчес, Р. Кальдерона та Ф. Еррери [10], побудованій на TOE–DOI підході, акцент зроблено на передумовах і бар'єрах впровадження ШІ в МСП.

Сучасна література вже достатньо ґрунтовно висвітлює окремі складові проблеми: цифрове лідер-

ство як механізм трансформації бізнесу, впровадження ШІ в МСП як процес, залежний від знань, ресурсів і готовності, а платформізацію – як форму включення підприємств у цифрові ринки та екосистеми. Водночас у наявних дослідженнях недостатньо опрацьованим лишається взаємозв'язок між цими трьома явищами, особливо в українському контексті, де цифровізація МСП одночасно виконує адаптаційну, стабілізаційну та модернізаційну функції в умовах воєнної турбулентності та європейської інтеграції. Наявна література недостатньо пояснює, яким чином штучний інтелект, цифрове лідерство і платформізація МСП взаємодіють у межах єдиного механізму цифрової трансформації бізнесу в українських умовах.

Метою статті є розроблення аналітичної рамки впливу штучного інтелекту та цифрового лідерства на платформізацію малого і середнього підприємництва у розвитку цифрової економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У цифровій економіці штучний інтелект доцільно розглядати як технологію загального призначення, оскільки його вплив не обмежується окремою функцією чи прикладним сервісом, а поширюється на способи створення вартості, управління даними, координації процесів, взаємодії з клієнтами та масштабування бізнес-моделі. Світовий банк у Digital Progress and Trends Report 2025 пов'язує готовність до використання штучного інтелекту з чотирма базовими умовами – зв'язністю, обчислювальними ресурсами, контекстом даних і компетентностями. Для малого і середнього підприємства це означає, що господарський ефект штучного інтелекту визначається не фактом доступу до інструмента, а здатністю підприємства поєднати технологію з даними, управлінськими процедурами, навичками працівників і ринковою стратегією [11].

Цифрове лідерство слід трактувати як управлінську спроможність формувати бачення цифрових змін, організовувати навчання, перебудовувати процеси, координувати впровадження технологій і переводити технологічний потенціал у зміну бізнес-моделі. Його функція полягає у подоланні розриву між наявністю цифрового ресурсу та реальним організаційним результатом. За відсутності такого лідерства штучний інтелект здебільшого лишається точковим інструментом автоматизації або генерації контенту й не переходить у площину зміни архітектури управління, каналів збуту, роботи з даними чи взаємодії з партнерами [1; 5; 6].

Платформізацію МСП доцільно визначати як перехід до платформно організованої моделі діяльності, за якої підприємство системно включається в цифрові екосистеми та взаємодіє з маркетплейсами, хмарними сервісами, системами керування взаєминами з клієнтами, системами планування ресурсів, платіжними та логістичними інтерфейсами, цифровою аналітикою й сервісами електронної комерції. За такого підходу ринок перестає бути лише зовнішнім середовищем збуту й перетворюється на технологічно опосередковану інфраструктуру функціонування бізнесу.

У платформно організованій моделі діяльності штучний інтелект підсилює спроможність МСП працювати з цифровими сервісами, оскільки зменшує витрати пошуку й обробки інформації, підтримує персоналізацію, автоматизацію, прогнозування та сегмен-

тацію [7–10]. Однак його вплив на платформізацію реалізується лише за наявності організаційного механізму, який поєднує цифрове лідерство, цифрову зрілість, якість даних, навички персоналу, готовність до зміни процесів і доступ до зовнішньої інфраструктури підтримки. Така комбінація визначає, чи стане використання ІІІ чинником зміни бізнес-моделі, чи залишиться набором локальних цифрових рішень.

Штучний інтелект, цифрове лідерство і платформізацію доцільно аналізувати як елементи одного механізму цифрової трансформації МСП, а не як три самостійні тематичні блоки. У господарському вимірі результат дії цього механізму доцільно операціоналізувати через п'ять груп показників: продуктивність праці, часові та транзакційні витрати, ринкове охоплення, масштабованість процесів і стійкість до збоїв. Через ці показники можна оцінювати, чи перейшло використання штучного інтелекту від локального сервісу до чинника платформної трансформації МСП.

Для українських МСП платформізація має потрійний зміст – модернізаційний, адаптаційний і стабілізаційний. З одного боку, вона відкриває доступ до цифрових ринків, сервісів і нових каналів збуту; з іншого – виконує функцію збереження операційної життєздатності в умовах війни, логістичних розривів, нестабільності попиту, кадрових втрат і обмеженого фінансування. OECD вказує, що потенціал цифровізації українського бізнесу ще використано неповною мірою: вебсайт мають близько 70% великих підприємств, 47% середніх і лише 30% малих, що свідчить про істотну нерівномірність цифрової інтеграції. Одночасно ІТУ показує, що загальнонаціональне цифрове середовище залишається відносно сильним: станом на жовтень 2024 року портал «Дія» надавав 118 електронних публічних послуг. Українська ситуація тому характеризується поєднанням розвиненішої цифрової інфраструктури держави з істотно неоднорідною циф-

ровою зрілістю МСП [17; 22]. Водночас сама наявність вебсайту ще не означає повноцінної платформної інтеграції, оскільки перехід до неї потребує використання цифрових каналів продажу, хмарних сервісів, даних і сервісної інфраструктури в межах цілісної бізнес-моделі.

Така неоднорідність визначає межі реального ефекту штучного інтелекту для малого і середнього бізнесу. OECD D4SME 2025 показує, що близько половини опитаних МСП мають щонайменше компетентний рівень цифрової зрілості, але лише 8% досягають трансформаційного рівня інтеграції цифрових рішень. OECD D4SME 2026 додатково фіксує, що стратегічне, цілеспрямоване й безпечне вбудовування цифрових інструментів у бізнес-процеси лишається нерівномірним, навіть попри швидке зростання використання типових рішень на основі штучного інтелекту [12; 14]. Для зовнішнього бенчмарку важливо розрізнити два рівні порівняння: у ЄС базового рівня цифрової інтенсивності досягли 73% МСП, тоді як серед усіх підприємств частка користувачів технологій штучного інтелекту сягнула 20%. У сегменті МСП ці показники нижчі, що і конкретизовано на рис. 1 через індикатори цифрової інтенсивності, використання хмарних сервісів і ІІІ [19; 20].

Дані рис. 1 засвідчують, що платформізація МСП має послідовний характер і не починається безпосередньо з упровадження інструментів штучного інтелекту. Європейський бенчмарк показує зрештою цифрового контуру в міру ускладнення технологічних рішень: базового рівня цифрової інтенсивності досягли 73% МСП, хмарні сервіси використовують 44%, тоді як технології штучного інтелекту – лише 13%. Штучний інтелект є не початковою, а вищою ланкою цифрової трансформації, яка спирається на вже сформовану інфраструктуру даних, сервісів і цифрових процесів. Для малого і середнього бізнесу вирішальне значення

Таблиця 1 – Організаційні механізми впливу штучного інтелекту та цифрового лідерства на платформізацію МСП

Механізм	Роль штучного інтелекту	Роль цифрового лідерства	Безпосередній ефект	Результат для платформізації
Аналітичний	обробка даних, прогнозування, персоналізація, підтримка рішень	запровадження керування на основі даних, визначення пріоритетів цифрового використання	підвищення якості та швидкості управлінських рішень	системне використання цифрової аналітики в бізнес-моделі
Операційний	автоматизація рутинних процесів, підтримка координації, зменшення навантаження на персонал	перебудова процесів, перерозподіл функцій, стандартизація цифрових процедур	скорочення часу виконання операцій і операційних витрат	зростання ефективності, масштабованості та відтворюваності процесів
Ринковий	сегментація клієнтів, підтримка маркетингу, прогнозування попиту, оптимізація цифрової комунікації	переосмислення каналів збуту, організація цифрової присутності, інтеграція з платформами	розширення доступу до цифрових ринків і клієнтських даних	включення підприємства у цифрові платформи та екосистеми
Організаційний	генерація контенту, сервісні рішення, підтримка внутрішньої взаємодії	формування цифрової культури, організаційне навчання, адаптація структури управління	підвищення внутрішньої узгодженості цифрових змін	зростання платформної спроможності підприємства
Адаптаційний	сценарний аналіз, швидке реагування на зміни, підтримка гнучких рішень	забезпечення гнучкості, стійкості та швидкої перебудови бізнес-моделі	підвищення адаптивності бізнесу до шоків і невизначеності	зростання організаційної стійкості МСП у цифровому середовищі

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5; 6; 9; 10]



Рисунок 1 – Цифрові передумови платформізації МСП: орієнтири ЄС і структурні обмеження України

Джерело: сформовано авторами на основі даних Eurostat, *Towards Digital Decade targets for Europe*; Eurostat, *Digitalisation in Europe – 2025 edition*; OECD, *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*

має не формальне поширення ШІ-рішень, а накопичення організаційних і технологічних передумов, за яких стає можливою платформно організована модель діяльності.

Українські показники свідчать, що ключовий структурний розрив виникає значно раніше, ніж на етапі використання складних цифрових рішень, – на рівні базової включеності підприємств у цифрові канали збуту та хмарну інфраструктуру. Частка малих підприємств, що здійснюють онлайн-продажі, становить лише 4,2%, тоді як серед великих підприємств цей показник дорівнює 10,5%. У секторах, найбільш чутливих до платформної логіки функціонування, використання хмарних сервісів також залишається низьким: 11% у сфері оптової та роздрібно торгівлі та 9% у переробній промисловості. Для порівняння, відповідні середньоєвропейські значення становлять 34% і 32%. Така конфігурація вказує, що головне обмеження полягає не у відсутності окремих інструментів штучного інтелекту, а в недостатній інтеграції підприємств у цифрову комерційну та сервісну інфраструктуру. За цих умов цифрове лідерство слід розглядати як управлінський механізм переходу від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до системної перебудови каналів продажу, роботи з даними, хмарної архітектури та платформної взаємодії з клієнтами й партнерами.

Рис. 1 дає підстави уточнити гіпотезу статті: бар'єр платформізації українських МСП має багаторівневий характер. Розвинене державне цифрове середовище

не забезпечує автоматичного переходу підприємств до платформно організованих моделей, якщо на мікрорівні зберігаються низька цифровізація комерційної діяльності, обмежене використання хмарних сервісів і слабка інтеграція даних у бізнес-процеси. Підтримка МСП має бути зосереджена не на популяризації окремих ШІ-інструментів, а на формуванні цілісної цифрової готовності, яка охоплює електронну комерцію, хмарну інфраструктуру, цифрові навички, безпечну роботу з даними та організаційну здатність вбудовувати ці елементи в бізнес-модель. У цій площині проходить межа між локальною цифровізацією та повноцінною платформною трансформацією малого і середнього підприємництва.

Господарське значення цього розриву полягає в тому, що ізольоване використання ШІ дає переважно локальний операційний ефект, тоді як його інтеграція в ширшу систему управління створює передумови для платформної спроможності МСП. Якщо штучний інтелект використовується ізольовано, він здебільшого дає локальне прискорення окремих операцій. Якщо ж його інтегровано у ширшу систему управління, виникає інший рівень ефекту: скорочення часу обробки замовлень, зниження витрат на рутинні операції, розширення цифрових каналів продажу, підвищення повторюваності процесів, краща здатність утримувати клієнта й швидше реагувати на зміну попиту. В переході від окремого інструмента до системного способу організації діяльності формується платформна спроможність МСП.

У таких умовах штучний інтелект і цифрове лідерство слід розглядати крізь призму стійкості, гнучкості та швидкої перебудови бізнес-моделі. Для українських МСП це означає, що платформізація є не просто технологічним оновленням, а способом одночасно зменшити транзакційні витрати, зберегти ринкову присутність, підтримати координацію в умовах нестабільності та розширити доступ до цифрових екосистем. Тому цифрове лідерство в цій логіці виконує роль проміжної ланки між технологічним ресурсом і господарським результатом: воно визначає, чи перетвориться використання штучного інтелекту на зміну бізнес-моделі, чи залишиться на рівні точкової автоматизації.

Логіку цього переходу узагальнено на рис. 2, де показано, що платформізація МСП виникає не безпосередньо з наявності інструментів штучного інтелекту, а з поєднання цифрової зрілості, управлінської спроможності, способу інтеграції штучного інтелекту в процеси та доступу до зовнішньої інфраструктури підтримки. У такій конструкції платформізація постає результатом організаційної перебудови підприємства, а не просто сумою цифрових сервісів.

Попри високу актуальність штучного інтелекту та платформізації, їх поширення у сегменті МСП стикається з набором стійких бар'єрів. OECD D4SME 2025 показує, що головними обмеженнями цифровізації залишаються витрати на супровід і технічне обслуговування програмних рішень – 40%, нестача часу на навчання – 39% і апаратні витрати – 32%. OECD 2026 додає до цього прогалини в навичках і зростання кібербезпекових ризиків, тоді як дослідження OECD про впровадження штучного інтелекту у фірмах вказує на дефіцит якісних наборів даних, обчислювальних ресурсів і внутрішньої готовності до налаштування

рішень під власні потреби [12–16]. Для України ці бар'єри посилюються воєнною економікою, кадровими втратами та обмеженим доступом до фінансування, хоча Стратегія розвитку МСП до 2027 року вже визначає цифрову трансформацію одним із пріоритетів державної політики [18; 21]. Успішна платформізація МСП потребує не лише технологічного доступу, а цілісного поєднання фінансових, кадрових, безпекових та інституційних передумов (табл. 2).

Висновки. Проведений аналіз дав підстави встановити, що штучний інтелект, цифрове лідерство і платформізація малого та середнього підприємництва утворюють не сукупність паралельних тенденцій, а єдиний механізм структурної перебудови участі МСП у цифровій економіці. У межах запропонованої аналітичної рамки штучний інтелект набуває економічного значення не сам по собі, а лише за умови його включення в управлінську, аналітичну, операційну та ринкову архітектуру підприємства. Цифрове лідерство виконує в цій конструкції функцію проміжної інституційної ланки, через яку технологічний ресурс трансформується у зміну бізнес-моделі, тоді як платформізація постає формою організаційного закріплення такої трансформації через включення підприємства в цифрові екосистеми, інтегровані канали взаємодії та платформно опосередковані механізми доступу до ринку.

Обґрунтовано, що визначальним чинником господарського ефекту є не номінальна наявність інструментів штучного інтелекту, а широта їх організаційної інтеграції. Вона визначає, чи обмежиться використання ШІ локальним прискоренням окремих операцій, чи перейде у площину продуктивнісних і ринкових результатів, зокрема скорочення часових і транзакційних витрат, підвищення повторюваності процесів,

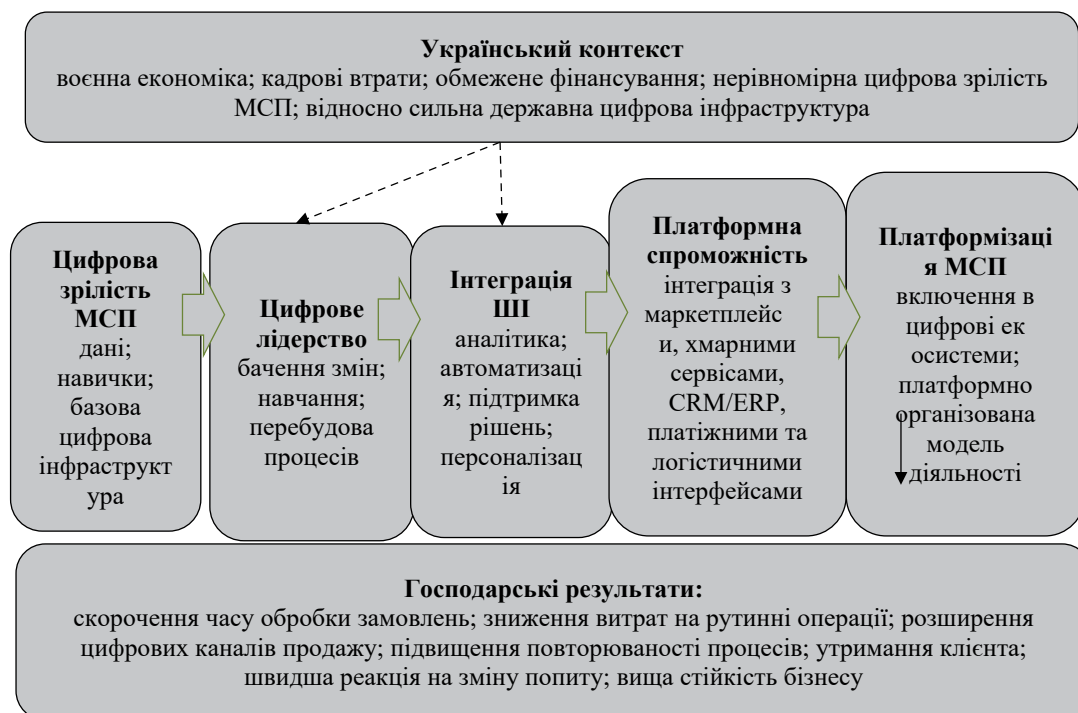


Рисунок 2 – Логіка платформної трансформації МСП у цифровій економіці України

Джерело: сформовано авторами на основі [11–18; 21; 22]

Таблиця 2 – Бар'єри та передумови платформізації МСП в Україні

Група чинників	Бар'єри	Передумови розвитку	Політичний / управлінський висновок
Технологічні	нерівний доступ до цифрових рішень, слабка готовність даних до використання, обмежений доступ до обчислювальних ресурсів	поширення хмарних сервісів, типових рішень на основі штучного інтелекту, цифрової аналітики та готових платформних інтерфейсів	підтримка має спрямовуватися на інтегровані рішення, а не на ізольовані цифрові продукти
Організаційні	відсутність цілісного цифрового бачення, фрагментарне впровадження технологій, відрив інструментів від бізнес-моделі	цифрове лідерство, структурований підхід до цифровізації, внутрішнє навчання, формалізація процесів	роль керівництва полягає у переведенні технологій у логіку бізнес-моделі та платформної інтеграції
Кадрові	дефіцит цифрових навичок, нестача часу на навчання, кадрові втрати	доступ до експертів, консультантів, програм підвищення кваліфікації та внутрішніх механізмів накопичення знань	цифрові навички мають стати окремим предметом цільової політики підтримки МСП
Фінансові	висока вартість впровадження, обмежена інвестиційна спроможність, чутливість до воєнних ризиків	державні та міжнародні програми співфінансування, гарантійні та грантові інструменти	потрібні доступні механізми фінансування цифрової трансформації та платформної інтеграції
Безпекові	воєнні кіберризики, вразливість цифрових процесів, низька готовність до цифрового захисту	розвиток базових практик кіберзахисту, безпечних хмарних сервісів і цифрової безпеки як управлінської функції	кіберзахист має вбудовуватися у платформізацію з початку, а не додаватися постфактум
Інституційні	нерівний доступ до програм підтримки, недостатня обізнаність про наявні сервіси та можливості	державна стратегія цифрової трансформації МСП, міжнародна допомога, мережі підтримки, цифрові публічні сервіси	інституційна підтримка повинна зменшувати бар'єри входу у цифрову модернізацію й підвищувати доступність платформних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [12–18; 21; 22]

розширення цифрових каналів продажу, посилення здатності утримувати клієнта та швидше реагувати на зміну попиту. У такому розумінні платформна спроможність МСП є похідною не від цифровізації як такої, а від здатності поєднати дані, навички, управлінське бачення, внутрішнє навчання та зовнішню сервісну інфраструктуру в цілісну систему створення вартості.

Для України зазначений механізм має посилене значення, оскільки платформізація МСП виконує одночасно модернізаційну, адаптаційну і стабілізаційну функції в умовах воєнної економіки. Поєднання відносно сильнішої державної цифрової інфраструктури з нерівномірною цифровою зрілістю бізнесу формує асиметричне середовище, у якому потенціал цифрової економіки залежить від того, наскільки мікрорівень підприємницької організації здатний відповісти на макрорівневі зрушення у цифровому середовищі. Звідси випливає, що реальний внесок МСП у розвиток цифрової економіки України визначатиметься не інтенсивністю фрагментарного використання цифро-

вих рішень, а переходом до платформно організованих моделей діяльності, у яких штучний інтелект, цифрове лідерство, якість даних, безпека, навички і управлінська адаптивність утворюють взаємопов'язаний господарський механізм.

У прикладній площині це означає потребу зміщення акценту з точкового поширення окремих інструментів на формування передумов цілісної платформної трансформації МСП. Для державної політики це означає пріоритетність розвитку цифрових навичок, доступних механізмів фінансування, базового кіберзахисту, зовнішньої експертної підтримки й інфраструктури цифрової інтеграції. Для самих підприємств вирішальною є здатність інтегрувати технологію в логіку бізнес-моделі. Подальше дослідження проблеми доцільно спрямувати на побудову індикаторної системи, яка дозволить емпірично вимірювати вплив штучного інтелекту, цифрового лідерства і платформізації на продуктивність, витрати, стійкість, ринкове охоплення та глибину включення українських МСП у цифрові екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Ding X. Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2026. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100970>
2. Martín-Rojas R., Garrido-Moreno A., García-Morales V. J. Building organizational resilience in SMEs: the key role of digital technologies, transformational leadership, and innovation. *Review of Managerial Science*. 2026. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00965-z>
3. Ayinaddis S. G. Artificial intelligence adoption dynamics and knowledge in SMEs and large firms: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25000320> (дата звернення: 21.04.2026).
4. D'Amico E., Audretsch D. B., Colombelli A. Adopting artificial intelligence in small and medium businesses: the knowledge-based perspective. *Small Business Economics*. 2026. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-026-01214-7>
5. Keisham B. D., Lathabhavan R. Digital leadership in the age of AI: a review. *Development and Learning in Organizations*. 2026. Vol. 40, no. 2. P. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2025-0219>

6. Alam M. M. D., Razzak M. R., Khreis S. H. A., Al Balushi M. K., Al Lawati H. Digital leadership orientation and organizational resilience: strategic foresight, agility, and flexibility. *Management Decision*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0241>
7. Elsa D., Indrawati H., Caska. Digital transformation in SMEs: global maps and trends of research. *Strategy & Leadership*. 2025. Vol. 53, no. 2. P. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0104>
8. Nayak M., Nayak P. M., Joshi H. G. Digital platforms' use in SMEs – A critical analysis of entrepreneurs' behaviour. *Cogent Economics & Finance*. 2025. Vol. 13, no. 1. Art. 2461337. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2461337>
9. Le Dinh T. et al. Artificial Intelligence in SMEs: Enhancing Business Efficiency. *Information*. 2025. Vol. 16, no. 5. Art. 415. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16050415>
10. Sánchez E., Calderón R., Herrera F. Artificial Intelligence Adoption in SMEs: Survey Based on TOE–DOI Framework, Primary Methodology and Challenges. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, no. 12. Art. 6465. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15126465>
11. Digital Progress and Trends Report 2025: AI Foundations. World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations>
12. SME Digitalisation for Competitiveness: Policy Highlights. OECD Digital for SMEs Global Initiative. 2025. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/D4SME-2025-Policy-Highlights.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).
13. AI adoption by small and medium-sized enterprises. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/ai-adoption-by-small-and-medium-sized-enterprises_9c48eae6/426399c1-en.pdf
14. Empowering SMEs in the age of AI. OECD. 2026. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/04/empowering-smes-in-the-age-of-ai_7f58652c/bf5a9816-en.pdf
15. The adoption of artificial intelligence in firms. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_8fab986b/f9ef33c3-en.pdf
16. Generative AI and the SME Workforce. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/generative-ai-and-the-sme-workforce_83bafdfb/2d08b99d-en.pdf (дата звернення: 21.04.2026).
17. OECD Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine: Report. OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
18. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine. OECD. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en/full-report/ukraine_c1fd84cb.html
19. Digitalisation in Europe – 2025 edition. Eurostat. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>
20. 20% of EU enterprises use AI technologies. Eurostat. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2>
21. Government approves SME Development Strategy until 2027. Cabinet of Ministers of Ukraine. 2024. URL: <https://kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>
22. Ukraine Digital Development Country Profile. ITU. 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf

References:

1. Ding X. (2026). Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100970>
2. Martín-Rojas R., Garrido-Moreno A. & García-Morales V. J. (2026). Building organizational resilience in SMEs: the key role of digital technologies, transformational leadership, and innovation. *Review of Managerial Science*. vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00965-z>
3. Ayinaddis S. (2025). Artificial intelligence adoption dynamics and knowledge in SMEs and large firms: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25000320>
4. D'Amico E., Audretsch D. B. & Colombelli A. (2026). Adopting artificial intelligence in small and medium businesses: the knowledge-based perspective. *Small Business Economics*. vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-026-01214-7>
5. Keisham B. D. & Lathabhavan R. (2026). Digital leadership in the age of AI: a review. *Development and Learning in Organizations*, vol. 40, pp. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2025-0219>
6. Alam M. M. D., Razzak M. R., Khreis S. H. A., Al Balushi M. K. & Al Lawati H. (2025). Digital leadership orientation and organizational resilience: strategic foresight, agility, and flexibility. *Management Decision*. vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0241>
7. Elsa D., Indrawati H. & Caska. (2025). Digital transformation in SMEs: global maps and trends of research. *Strategy & Leadership*, vol. 53(2), pp. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0104>
8. Nayak M., Nayak P. M. & Joshi H. G. (2025). Digital platforms' use in SMEs – A critical analysis of entrepreneurs' behaviour. *Cogent Economics & Finance*, vol. 13(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2461337>
9. Le Dinh T. et al. (2025). Artificial Intelligence in SMEs: Enhancing Business Efficiency. *Information*, vol. 16(5), pp. 415. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16050415>
10. Sánchez E., Calderón R. & Herrera F. (2025). Artificial Intelligence Adoption in SMEs: Survey Based on TOE–DOI Framework, Primary Methodology and Challenges. *Applied Sciences*, vol. 15(12), 6465. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15126465>
11. World Bank. (2025). Digital Progress and Trends Report 2025: AI Foundations. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations>
12. OECD. (2025). SME Digitalisation for Competitiveness: Policy Highlights. OECD Digital for SMEs Global Initiative. Available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/D4SME-2025-Policy-Highlights.pdf>
13. OECD. (2025). AI adoption by small and medium-sized enterprises. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/ai-adoption-by-small-and-medium-sized-enterprises_9c48eae6/426399c1-en.pdf
14. OECD. (2026). Empowering SMEs in the age of AI. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/04/empowering-smes-in-the-age-of-ai_7f58652c/bf5a9816-en.pdf

15. OECD. (2025). The adoption of artificial intelligence in firms. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_8fab986b/f9ef33c3-en.pdf
16. OECD. (2025). Generative AI and the SME Workforce. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/generative-ai-and-the-sme-workforce_83bafdfb/2d08b99d-en.pdf
17. OECD (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine: Report. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
18. OECD. (2026). Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en/full-report/ukraine_c1fd84cb.html
19. Eurostat. (2025). Digitalisation in Europe – 2025 edition. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>
20. Eurostat. (2025). 20% of EU enterprises use AI technologies. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2>
21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Government approves SME Development Strategy until 2027. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>
22. International Telecommunication Union. (2025). Ukraine Digital Development Country Profile. Available at: https://itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf

Zayats Olena, Synetar Ivan, Kykyna Yevhenii
State University “Uzhhorod National University”

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL LEADERSHIP AS DRIVERS OF SME PLATFORMISATION IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE’S DIGITAL ECONOMY

The article examines the role of artificial intelligence and digital leadership in the platformisation of small and medium-sized enterprises as one of the mechanisms for the development of Ukraine’s digital economy. The relevance of the study is determined by the rapid diffusion of AI-based solutions, the growing importance of SME digital maturity, and the increasing role of managerial factors in digital transformation under wartime economic conditions. The purpose of the article is to develop an analytical framework explaining through which organisational mechanisms artificial intelligence and digital leadership influence SME platformisation and expand their participation in Ukraine’s digital economy. It is substantiated that the effect of artificial intelligence on SME transformation is not automatic and is realised through digital maturity, data quality, skills, managerial readiness, and access to external support infrastructure. The article shows that digital leadership acts as the intermediate link between technological resources and actual business model change, while platformisation represents a form of SME integration into digital ecosystems, cloud services, e-commerce, analytical tools, and integrated channels of interaction with customers and partners. It is established that the economic effect of platform transformation is manifested in reduced order-processing time, lower routine-operation costs, broader digital sales channels, higher process repeatability, stronger customer retention, and faster response to changes in demand. It is demonstrated that, for Ukrainian SMEs, platformisation performs modernisation, adaptation, and stabilisation functions simultaneously under wartime conditions, labour losses, limited financing, and uneven digital integration. The article concludes that the real contribution of SMEs to the development of Ukraine’s digital economy depends on the transition from fragmented use of digital tools to platform-organised business models in which artificial intelligence, digital leadership, data quality, skills, security, and managerial adaptability form a unified economic mechanism.

Keywords: artificial intelligence, digital leadership, platformisation, SMEs, digital economy, digital maturity, platform capability, organisational resilience, Ukraine, digital transformation.

JEL classification: L26, M15, O52

*Дата надходження статті: 10.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.08.2026
Дата публікації статті: 03.09.2026*