

УДК 334.012.64:338.28

JEL L26, O33, M15

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-16>**Малиновський Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>

**Шило І.В.**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0899-8498>

**Битяк В.Ю.**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2229-060X>

**Кудляк В.Я.**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6805-3325>

## ФАКТОРИ УСПІХУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У статті досліджено ключові фактори успіху малого та середнього підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що ефективність діяльності МСП у цифрову епоху визначається рівнем цифрової зрілості, якістю управління, розвитком людського капіталу, доступом до фінансових ресурсів та інноваційною спроможністю підприємств. Проаналізовано вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу, а також ідентифіковано основні бар'єри та ризики цифрової трансформації. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення успішності МСП шляхом удосконалення регуляторного середовища, розвитку цифрових компетенцій, стимулювання інновацій та інтеграції у цифрові екосистеми. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики підтримки МСП та розробці стратегій цифрового розвитку підприємств.

**Ключові слова:** мале та середнє підприємництво, цифрова трансформація, фактори успіху, цифрова економіка, інновації, конкурентоспроможність, цифрова зрілість, підприємницька екосистема.

**Постановка проблеми.** Мале та середнє підприємництво (МСП) відіграє ключову роль у формуванні національних економік, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвиток інновацій та підвищення економічної гнучкості [1; 2]. МСП виступає важливим чинником структурної диверсифікації економіки, регіонального розвитку та соціальної стабільності, оскільки сприяє розвитку локальних ринків, підтримці підприємницької активності та залученню широких верств населення до економічної діяльності. В умовах зростаючої глобальної конкуренції саме сектор МСП часто виступає джерелом підприємницьких ініціатив, інноваційних рішень та нових бізнес-моделей, що підсилює його стратегічне значення для довгострокового економічного розвитку.

Водночас цифрова трансформація суттєво впливає на традиційні бізнес-моделі МСП,

змушуючи підприємців адаптувати стратегії управління, маркетингу, логістики та взаємодії з клієнтами. Перехід до цифрових каналів збуту, використання аналітики великих даних, впровадження CRM-систем, фінтех-рішень та онлайн-платформ змінює способи створення та доставки цінності, посилюючи роль технологічних та інноваційних компетенцій. У таких умовах конкурентоспроможність МСП дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості, здатності до швидкого навчання, гнучкості бізнес-процесів та ефективного використання інформаційних ресурсів.

У таких умовах особливої актуальності набуває питання ідентифікації ключових факторів успіху малого та середнього підприємництва в цифрову епоху, здатних забезпечити його стійкий розвиток та довгострокову життєздатність. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку МСП та

цифровізації бізнесу, у сучасній літературі залишається недостатньо систематизованим розуміння комплексу чинників, що визначають успішність МСП в умовах цифрової трансформації, зокрема взаємодії технологічних, управлінських, фінансових та людських факторів.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності комплексного теоретичного осмислення та практичного обґрунтування факторів успіху малого та середнього підприємництва в цифрову епоху, а також у розробці підходів до формування ефективних стратегій цифрової трансформації МСП з урахуванням сучасних економічних викликів. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємницького сектору, формування інноваційної економіки та забезпечення сталого економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі фактори успіху малого та середнього підприємництва в цифрову епоху розглядаються крізь призму двох взаємопов'язаних підходів: традиційних детермінант розвитку МСП (управлінська якість, фінансова спроможність, ринкові можливості) та нових детермінант, зумовлених цифровою трансформацією (цифрова зрілість, технологічна інфраструктура, дані, кібербезпека, компетентності).

З позицій стійкості та довгострокової життєздатності бізнесу науковці Al-Tit A., Omri A., Euch J., Sagala G.H., Ori D., Kumar J., Rani V., Rani M., Rani G. [4–6] аналізують критичні фактори успіху МСП із фокусом на “sustainability perspective”, показуючи, що управлінські практики, стратегічна узгодженість та орієнтація на сталість можуть виступати підґрунтям для стабільного розвитку підприємств і підвищення їхньої адаптивності до змін середовища. Такий підхід є важливим, оскільки цифровізація, як правило, дає ефект лише тоді, коли впровадження технологій підтримується організаційними змінами та чіткими управлінськими пріоритетами. У сукупності ці роботи підводять до висновку, що цифрова трансформація МСП є не разовим технологічним проєктом, а довгостроковою управлінською траєкторією, в якій критичною є синхронізація людей, процесів і технологій.

Прикладні дослідження, орієнтовані на ідентифікацію “crucial factors” успіху МСП у цифрову епоху, підтверджують, що ефективність цифровізації визначається не лише наявністю технологій, а й здатністю підприємства організувати їх використання у бізнес-процесах і взаємодії з Syahriell H., Lores L., Siregar D., Nazwa S. [7].

Науковці Gonzalez-Tamayo L.A., Maheshwari G., Bonomo-Odizzio A., Herrera-Avilés M., Krauss-Delorme C. Fajarika D., Trapsilawati F., Sopha B.M. [8–9] аналізують чинники розвитку МСП і цифрової зрілості в країнах Латинської Америки, підкреслюючи, що цифрова зрілість формується під впливом як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішнього середовища.

Узагальнення проаналізованих праць свідчить, що сучасні дослідження достатньо широко описують окремі групи факторів успіху МСП (управлінські, технологічні, інституційні) та виокремлюють критичні умови цифрової трансформації. Водночас у літературі зберігається наукова прогалина щодо комплексного, інтегрованого трактування факторів успіху МСП у цифрову епоху як системи взаємопов'язаних елементів, де цифрова зрілість, компетентності, доступ до фінансів, управління змінами та інституційне середовище діють одночасно та підсилюють або послаблюють одне одного. Отже, актуальним є подальше теоретичне узагальнення та обґрунтування цілісної рамки факторів успіху МСП у цифрову епоху з акцентом на їх взаємодію та умови практичної реалізації.

**Мета статті.** Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування ключових факторів успіху малого та середнього підприємництва в цифрову епоху, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності МСП в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успіх малого та середнього підприємництва в цифрову епоху дедалі більше визначається здатністю підприємств інтегрувати цифрові технології у бізнес-процеси, адаптувати управлінські практики до динамічних ринкових змін та формувати конкурентні переваги на основі інновацій, гнучкості й клієнтоорієнтованості. Цифрова трансформація перестає бути виключно технологічним оновленням і перетворюється на комплексний стратегічний процес, що охоплює організаційну структуру, корпоративну культуру, систему прийняття рішень і модель створення цінності для споживачів [5].

Одним із ключових факторів успіху МСП у цифрову епоху є рівень цифрової зрілості, який відображає здатність підприємства ефективно використовувати цифрові інструменти у фінансовій, операційній, маркетинговій та управлінській діяльності. Впровадження електронної комерції, платформних бізнес-моделей, аналітики даних, CRM- та ERP-систем, а також автоматизація процесів

сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і розширенню доступу до нових ринків. Дослідження підтверджують, що цифрова зрілість виступає одним із визначальних чинників довгострокової конкурентоспроможності та стійкості МСП, особливо в умовах високої ринкової турбулентності [8].

Важливим фактором успішності МСП є якість управління та стратегічна спроможність керівництва формувати та реалізувати цифрові трансформаційні ініціативи. Ефективне лідерство, здатність до управління змінами, прийняття рішень на основі даних та орієнтація на інновації сприяють підвищенню адаптивності підприємств до цифрових викликів. У цьому контексті управлінські компетенції доповнюються необхідністю розуміння цифрових ризиків, кібербезпеки, платформної конкуренції та потенціалу нових технологій для створення доданої вартості.

Фінансова спроможність і доступ до інвестиційних ресурсів також виступають критичними детермінантами успіху МСП у цифровій економіці. Цифровізація потребує вкладень у програмне забезпечення, обладнання, кіберзахист, цифрову інфраструктуру та розвиток онлайн-каналів збуту. Підприємства, які мають доступ до кредитних ресурсів, венчурного капіталу або державних програм підтримки, володіють вищим потенціалом для масштабування бізнесу та впровадження інноваційних рішень.

Окрему роль відіграє клієнтоорієнтованість та здатність формувати унікальну ціннісну пропозицію. Використання цифрових каналів комунікації, персоналізованих маркетингових стратегій, омніканальних продажів і аналітики споживчої поведінки дозволяє МСП зміцнювати ринкові позиції, підвищувати лояльність клієнтів і розширювати

присутність на локальних та міжнародних ринках. Систематизацію ключових факторів успіху малого та середнього підприємництва в умовах цифровізації подано в таблиці 1.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що успіх малого та середнього підприємства в умовах цифровізації формується під впливом взаємопов'язаного комплексу технологічних, управлінських, фінансових і людських факторів. Їх збалансований розвиток створює передумови для підвищення конкурентоспроможності МСП, прискорення цифрової трансформації та забезпечення стійкості бізнесу в цифровій економіці.

Одним із ключових бар'єрів цифрової трансформації є фінансове обмеження, пов'язане з необхідністю інвестування у програмне забезпечення, апаратне забезпечення, кібербезпеку, цифрову інфраструктуру та навчання персоналу. Для багатьох МСП високі початкові витрати, обмежений доступ до довгострокового кредитування та нестабільність грошових потоків створюють суттєві перешкоди для впровадження комплексних цифрових рішень. За таких умов підприємства часто обмежуються фрагментарною цифровізацією, що не забезпечує системного ефекту та може призводити до неузгодженості бізнес-процесів [6].

Суттєвим стримувальним чинником виступає дефіцит цифрових компетенцій і людського капіталу. Нестача кваліфікованих фахівців у сферах інформаційних технологій, аналітики даних, цифрового маркетингу та кібербезпеки ускладнює розробку й реалізацію ефективних цифрових стратегій. Водночас низький рівень цифрової грамотності власників і менеджерів МСП може призводити до неефективного вибору технологічних рішень, недооцінки ризиків або неправильної пріоритизації інвестицій у цифрові

Таблиця 1

**Ключові фактори успіху малого та середнього підприємництва в цифрову епоху**

Група факторів	Зміст фактора	Очікуваний вплив на успішність МСП
Цифрова зрілість	Використання цифрових платформ, автоматизація, аналітика даних	Підвищення ефективності, масштабування бізнесу
Управлінські компетенції	Лідерство, стратегічне управління, управління змінами	Зростання адаптивності та конкурентоспроможності
Людський капітал	Цифрові навички, інноваційне мислення, навчання персоналу	Підвищення інноваційної спроможності
Фінансові ресурси	Доступ до інвестицій, фінансова стійкість	Прискорення цифрової трансформації
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація, цифровий маркетинг, омніканальні продажі	Розширення ринку та зростання лояльності клієнтів
Інноваційна активність	Розробка нових продуктів, цифрові бізнес-моделі	Формування довгострокових конкурентних переваг

Джерело: побудовано авторами за даними [5; 6; 8]

проекти. Опір персоналу організаційним змінам та страх втрати робочих місць також можуть уповільнювати процес трансформації та знижувати результативність впровадження інновацій.

Окрему групу ризиків становлять технологічні та кіберзагрози, що посилюються зі зростанням рівня цифровізації бізнесу. Використання хмарних сервісів, електронних платіжних систем, платформ електронної комерції та баз даних підвищує вразливість МСП до витоку інформації, кібератак, фінансового шахрайства та порушення конфіденційності клієнтських даних. Обмежені ресурси для впровадження комплексних систем кібербезпеки та управління ризиками роблять малий і середній бізнес особливо уразливим у цифровому середовищі [5].

Інституційні та регуляторні бар'єри також відіграють важливу роль у стримуванні цифрової трансформації МСП. Недостатня визначеність правового регулювання у сфері електронної комерції, цифрових фінансів, захисту персональних даних та оподаткування цифрової діяльності створює додаткові ризики для підприємців. Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, особливо у регіонах із нижчим рівнем економічного розвитку, формує технологічний розрив між підприємствами та обмежує доступ до сучасних цифрових сервісів.

Окрім зовнішніх бар'єрів, цифрова трансформація супроводжується внутрішніми організаційними ризиками, зокрема фрагментацією цифрових ініціатив, відсутністю узгодженої цифрової стратегії та недостатньою інтеграцією технологій у ключові бізнес-процеси. Без належного стратегічного планування цифрові інвестиції можуть не принести очікуваного економічного ефекту або навіть посилити операційні ризики через ускладнення процесів управління та зростання технологічної залежності від зовнішніх постачальників рішень.

Таким чином, бар'єри та ризики цифрової трансформації малого та середнього підприємства мають багатовимірний характер і охоплюють фінансові, кадрові, технологічні, інституційні та організаційні аспекти. Їх своєчасна ідентифікація, системне управління ризиками та формування підтримувального середовища для цифровізації МСП є необхідними умовами забезпечення успішної трансформації та підвищення стійкості малого і середнього бізнесу в цифровій економіці.

Підвищення успішності малого та середнього підприємства в цифрову епоху потребує впровадження комплексного підходу, що

поєднує регуляторні, фінансові, управлінські, освітні та технологічні інструменти підтримки. З огляду на ключову роль МСП у формуванні економічної динаміки, зайнятості та інноваційного розвитку, державна політика та управлінські рішення на рівні підприємств мають бути спрямовані на створення сприятливого середовища для цифрової трансформації та масштабування бізнесу.

Важливим напрямом є вдосконалення інституційних і регуляторних умов функціонування МСП у цифровій економіці. Формування прозорих і стабільних правил у сфері електронної комерції, цифрових фінансів, захисту даних та оподаткування цифрової діяльності сприятиме зниженню регуляторної невизначеності та стимулюванню інвестицій у цифрові рішення. Одночасно доцільним є спрощення адміністративних процедур, розвиток електронних державних сервісів і впровадження механізмів підтримки цифрових стартапів та інноваційних підприємницьких ініціатив.

Фінансове забезпечення цифрової трансформації МСП має ґрунтуватися на розширенні доступу до інвестиційних ресурсів і розвитку інструментів цифрових та інноваційних фінансів. Запровадження програм пільгового кредитування, грантової підтримки, податкових стимулів для цифрових інвестицій, а також розвиток венчурного фінансування та державно-приватного партнерства можуть суттєво активізувати цифрову модернізацію малого і середнього бізнесу. Водночас важливо стимулювати впровадження фінансових технологій, які підвищують прозорість, ефективність фінансового управління та доступ МСП до альтернативних джерел капіталу.

Підвищення управлінської спроможності підприємств є ще одним ключовим чинником успіху в цифровій економіці. Розвиток цифрового лідерства, стратегічного мислення, управління змінами та здатності приймати рішення на основі даних створює передумови для ефективного реалізації цифрових трансформаційних ініціатив. Формування довгострокових цифрових стратегій, інтеграція технологій у бізнес-процеси та системне управління інноваціями дозволяють МСП підвищувати операційну ефективність, конкурентоспроможність і ринкову адаптивність.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу та цифрових компетенцій персоналу. Інвестиції у професійну освіту, підвищення кваліфікації, навчання цифровим навичкам, підприємницькому мисленню та інноваційному менеджменту сприяють підвищенню продуктивності праці та здатності

підприємств до впровадження нових технологій. Розвиток культури безперервного навчання, підтримка внутрішніх інноваційних ініціатив і створення стимулів для творчості та експериментування формують організаційне середовище, сприятливе для довгострокового успіху МСП.

Окремої уваги потребує стимулювання цифрових інновацій та інтеграції МСП у цифрові екосистеми. Розвиток бізнес-інкубаторів, технологічних хабів, стартап-акселераторів і кластерних ініціатив сприяє обміну знаннями, доступу до технологій та формуванню партнерств між бізнесом, науковими установами й інвесторами. Підтримка платформної економіки, електронної комерції, рішень на основі штучного інтелекту та цифрових сервісів відкриває нові можливості для масштабування бізнесу й виходу на глобальні ринки.

Узагальнення ключових напрямів підвищення успішності малого та середнього підприємництва у цифровій економіці подано в таблиці 2.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що підвищення успішності малого та середнього підприємництва у цифровій економіці можливе за умови комплексної реалізації регуляторних, фінансових, управлінських, освітніх та інноваційних заходів. Синергія державної підтримки, цифрової трансформації бізнесу та розвитку людського капіталу створює передумови для формування конкурентоспроможного, інноваційного та стійкого сектору МСП, здатного ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що успіх малого та середнього підприємництва в цифрову епоху визначається комплексом взаємопов'язаних технологічних, управлінських, фінансових, людських та інституційних факторів. Показано, що цифрова трансформація МСП є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною основою формування довгострокових конкурентних переваг, інноваційної активності та ринкової адаптивності. Встановлено, що рівень цифрової зрілості, якість управління, розвиток людського капіталу та доступ до фінансових ресурсів відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого зростання малого і середнього бізнесу в умовах цифрової економіки.

Визначено, що ефективна цифрова трансформація МСП потребує подолання фінансових, кадрових, технологічних та інституційних бар'єрів, а також реалізації комплексної системи підтримки з боку держави, бізнес-середовища та освітніх інституцій. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення регуляторної політики, розвитку цифрових компетенцій, стимулювання інновацій та інтеграції МСП у цифрові екосистеми можуть бути використані для підвищення успішності підприємницького сектору та посилення його внеску в економічний розвиток. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою впливу цифровізації на результати діяльності МСП та розробкою кількісних моделей вимірювання факторів їх успіху.

Таблиця 2

**Підсумовуючі рекомендації щодо підвищення успішності МСП у цифровій економіці**

Напрямок впливу	Основні інструменти та заходи	Очікуваний результат
Інституційне та регуляторне середовище	Цифрове регулювання, дерегуляція, електронні держсервіси	Зниження бар'єрів, підвищення інвестиційної привабливості
Фінансове забезпечення	Пільгове кредитування, гранти, венчурне фінансування, фінтех	Прискорення цифрової трансформації МСП
Управлінські компетенції	Цифрове лідерство, стратегічне планування, управління змінами	Підвищення адаптивності та ефективності бізнесу
Людський капітал	Освіта, цифрові навички, підприємницьке навчання	Зростання інноваційної спроможності
Цифрові інновації	Стартап-екосистеми, бізнес-інкубатори, технологічні хаби	Масштабування бізнесу, вихід на нові ринки
Інтеграція у цифрові екосистеми	Платформні рішення, e-commerce, AI, кластерні ініціативи	Підвищення конкурентоспроможності МСП

Джерело: побудовано авторами за даними [2; 10]

**Бібліографічний список**

1. Węgrzyn G. Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Digital Economy: Barriers to Digitalisation. *Krakow Review of Economics and Management Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego W Krakowie*. 2025. Vol. 2(1008). P. 91–109. DOI: <https://doi.org/10.15678/krem.18120>

2. Малиновська Ю. Б., Процайло І. Р., Франт Ю. В., Гачко Б. М. Євроінтеграція та стратегічний розвиток брендів підприємства під впливом неоіндустріалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 85–90.
3. Bashynska I., Prokopenko O. Leveraging Artificial Intelligence for Circular Economy: Transforming Resource Management, Supply Chains, and Manufacturing Practices. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2024. Vol. 28 (2). P. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj2.2024.13>
4. Al-Tit A., Omri A., Euch J. Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from Sustainability Perspective. *Administrative Sciences*. 2019. Vol. 9 (2). P. 32. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9020032>
5. Sagala G.H., Ori D. Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review. *Information Systems and e-Business Management*. 2024. Vol. 22, P. 667–719. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
6. Kumar J., Rani V., Rani M., Rani G. Digital transformation in small and medium-sized enterprises: key insights for entrepreneurs and policymakers to cultivate a future-ready business. *Digital Transformation and Society*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-10-2024-0192>
7. Syahri H., Lores L., Siregar D., Nazwa S. Crucial Factors Influencing the Success of SMEs in the Digital Transformation Era. *Information Management and Business Review*. 2024, Vol. 16 (3(I)S), P. 181–187. DOI: [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\)S.4053](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I)S.4053)
8. Gonzalez-Tamayo L.A., Maheshwari G., Bonomo-Odizzio A., Herrera-Avilés M., Krauss-Delorme C. Factors influencing small and medium size enterprises development and digital maturity in Latin America. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9 (2), 100069. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100069>
9. Fajarika D., Trapsilawati F., Sopha B.M. Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review. *International Journal of Engineering Business Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/18479790241258097>
10. Kahveci E. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and a Framework for Sustainable Competitive Advantage. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15(3), No. 107. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>

#### References

1. Węgrzyn G. (2025) Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Digital Economy: Barriers to Digitalisation. *Krakow Review of Economics and Management Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego W Krakowie*. Vol. 2(1008). P. 91–109. DOI: <https://doi.org/10.15678/krem.18120>
2. Malynovska Yu. B., Protsaylo I. R., Frant Yu. V., Gachko B. M. (2023) Yevrointehratsiia ta stratehichniy rozvytok brendiv pidpriumstva pid vplyvom neoindustrializatsii [European integration and strategic development of enterprise brands under the influence of neo-industrialization]. *Investments: practice and experience*. No. 19. P. 85–90.
3. Bashynska I., Prokopenko O. (2024) Leveraging Artificial Intelligence for Circular Economy: Transforming Resource Management, Supply Chains, and Manufacturing Practices. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. Vol. 28 (2). P. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj2.2024.13>
4. Al-Tit A., Omri A., Euch J. (2019) Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from Sustainability Perspective. *Administrative Sciences*. Vol. 9 (2). P. 32. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9020032>
5. Sagala G.H., Ori D. (2024) Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review. *Information Systems and e-Business Management*. Vol. 22. P. 667–719. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
6. Kumar J., Rani V., Rani M., Rani G. (2025) Digital transformation in small and medium-sized enterprises: key insights for entrepreneurs and policymakers to cultivate a future-ready business. *Digital Transformation and Society*. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-10-2024-0192>
7. Syahri H., Lores L., Siregar D., Nazwa S. (2024) Crucial Factors Influencing the Success of SMEs in the Digital Transformation Era. *Information Management and Business Review*. Vol. 16 (3(I)S). P. 181–187. DOI: [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\)S.4053](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I)S.4053)
8. Gonzalez-Tamayo L.A., Maheshwari G., Bonomo-Odizzio A., Herrera-Avilés M., Krauss-Delorme C. (2023) Factors influencing small and medium size enterprises development and digital maturity in Latin America. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol. 9 (2). No. 100069. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100069>
9. Fajarika D., Trapsilawati F., Sopha B.M. (2024) Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review. *International Journal of Engineering Business Management*. DOI: <https://doi.org/10.1177/18479790241258097>
10. Kahveci E. (2025) Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and a Framework for Sustainable Competitive Advantage. *Administrative Sciences*. Vol. 15(3), No. 107. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>

**Yurii Malynovskyi**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Management and International Business,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>

**Ihor Shylo**

Postgraduate Student,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0899-8498>

**Vladyslav Bytiak**

Postgraduate Student,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2229-060X>

**Vitalii Kudliak**

Postgraduate Student,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6805-3325>

## SUCCESS FACTORS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE DIGITAL ERA

This article examines the key success factors of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of the digital economy and accelerating digital transformation. Given the growing importance of SMEs in national economic systems as drivers of employment, innovation, and regional development, understanding the determinants of their success in the digital era is essential for enhancing competitiveness and long-term sustainability. The study is based on the assumption that traditional success factors of SMEs, such as access to capital, market proximity, and operational efficiency, are no longer sufficient to ensure resilience in a rapidly evolving digital environment. Instead, SME performance increasingly depends on digital maturity, managerial capabilities, innovation capacity, human capital quality, and the effective integration of digital technologies into business processes. The article analyzes the impact of digital technologies on SME competitiveness, highlighting the role of e-commerce platforms, cloud computing, data analytics, customer relationship management systems, automation, and artificial intelligence in improving operational efficiency, market reach, and customer engagement. At the same time, the research identifies major barriers and risks associated with SME digital transformation, including financial constraints, limited access to digital infrastructure, skills shortages, cybersecurity threats, regulatory uncertainty, and organizational resistance to change. These challenges are particularly pronounced for smaller firms with limited financial and managerial resources, increasing the risk of fragmented or ineffective digitalization efforts. Based on a synthesis of recent academic research and conceptual analysis, the study proposes a structured framework of success factors for SMEs in the digital era, encompassing technological readiness, leadership and governance, financial capacity, innovation orientation, customer-centric strategies, and integration into digital ecosystems. Furthermore, the article formulates practical recommendations aimed at enhancing SME performance through improved regulatory environments, expanded access to digital and innovation finance, strengthened entrepreneurial education, support for digital skills development, and the promotion of business clusters, incubators, and startup ecosystems.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, digital transformation, success factors, digital economy, innovation, competitiveness, digital maturity, entrepreneurial ecosystem.

*Дата надходження статті: 06.01.2026*

*Дата прийняття статті: 23.01.2026*

*Дата публікації статті: 03.02.2026*