

УДК 330.341.1:004.738.5 (477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.223-230>**Москалець І.М.**кандидат наук з державного управління
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»**Moskalets Inna**

PhD in Public Administration Sc.

Higher Educational Institution «University of Future Transformation»

<https://orcid.org/0000-0001-7485-1375>**Абдразаков І.В.**

НУ «Чернігівська політехніка»

Abdrazakov Igor

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0008-5831-7525>

ІНСТРУМЕНТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

У статті здійснено ґрунтовне дослідження сучасних інструментів диджиталізації, які впливають на формування та посилення конкурентних переваг підприємств у різних галузях національного господарства. Диджиталізація розглядається як ключовий вектор розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації, що охоплює глобальні технологічні тренди, зміну споживчих уподобань та зростання ролі цифрових каналів комунікації. Зазначено, що використання цифрових рішень вже не є конкурентною перевагою само по собі – воно стало необхідною умовою для збереження позицій на ринку. Водночас, грамотне впровадження цифрових інструментів дозволяє сформувати нову якість бізнес-моделі, скоротити витрати, покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень. У роботі систематизовано та проаналізовано основні цифрові інструменти, що наразі активно впроваджуються в практику управління підприємствами. До них віднесено такі засоби, як CRM-системи, які дозволяють здійснювати точне управління клієнтськими базами та персоналізувати комунікацію; хмарні технології (cloud computing), що забезпечують мобільність, масштабованість та економічність доступу до цифрових ресурсів; інструменти digital-маркетингу, зокрема SEO, SMM, контент-маркетинг та email-розсилки, які сприяють формуванню стійкої конкурентної позиції на ринку; аналітичні платформи для обробки великих масивів даних (Big Data), які дозволяють отримувати стратегічну інформацію про ринок, конкурентів та поведінку споживачів; ERP-системи для інтегрованого управління ресурсами підприємства; логістичні цифрові рішення, що оптимізують ланцюги постачання, складські операції та доставку продукції. Особливу увагу приділено впливу пандемії COVID-19 на цифровізацію бізнес-процесів. У дослідженні наголошується, що саме у період глобальної кризи диджиталізація виявилась вирішальним чинником виживання для багатьох підприємств, особливо в малому та середньому бізнесі. Розглянуто приклади трансформації бізнес-моделей у ресторанній сфері, ритейлі, освіті, медичних послугах та сфері HoReCa. Цифрові платформи, онлайн-замовлення, мобільні додатки, безконтактна оплата, віртуальні робочі простори та цифрові інструменти управління стали повсякденними засобами адаптації до нових умов. У результаті дослідження обґрунтовано, що ефективне впровадження інструментів диджиталізації потребує не лише фінансових інвестицій, але й зміни організаційної культури, підвищення цифрової грамотності персоналу, стратегічного бачення цифрових трансформацій на рівні керівництва компаній. Важливо також враховувати динаміку технологічних змін, адаптувати цифрові рішення до особливостей кожного конкретного бізнесу та будувати партнерства з технологічними провайдерами.

Ключові слова: диджиталізація, цифрові інструменти, конкурентні переваги, цифрова трансформація, CRM-системи, digital-маркетинг, хмарні технології, Big Data, цифрова економіка, інновації в бізнесі.

DIGITALIZATION TOOLS IN FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF BUSINESS

The article conducts a thorough study of modern digitalization tools that affect the formation and strengthening of competitive advantages of enterprises in various sectors of the national economy. Digitalization is considered a key vector of business development in the context of digital transformation, which encompasses global technological trends,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Москалець І.М., Абдразаков І.В., 2025

changing consumer preferences and the growing role of digital communication channels. It is noted that the use of digital solutions is no longer a competitive advantage in itself - it has become a necessary condition for maintaining market positions. At the same time, the competent implementation of digital tools allows you to form a new quality of the business model, reduce costs, improve interaction with customers and optimize management decision-making processes. The work systematizes and analyzes the main digital tools that are currently being actively implemented in the practice of enterprise management. These include such tools as CRM systems, which allow for precise management of customer bases and personalization of communication; cloud technologies (cloud computing), which provide mobility, scalability and cost-effective access to digital resources; digital marketing tools, in particular SEO, SMM, content marketing and email newsletters, which contribute to the formation of a sustainable competitive position in the market; analytical platforms for processing large data sets (Big Data), which allow obtaining strategic information about the market, competitors and consumer behavior; ERP systems for integrated enterprise resource management; digital logistics solutions that optimize supply chains, warehouse operations and product delivery. Particular attention is paid to the impact of the COVID-19 pandemic on the digitalization of business processes. The study emphasizes that it was during the global crisis that digitalization turned out to be a decisive factor in survival for many enterprises, especially in small and medium-sized businesses. Examples of business model transformation in the restaurant sector, retail, education, medical services and HoReCa are considered. Digital platforms, online ordering, mobile applications, contactless payments, virtual workspaces and digital management tools have become everyday means of adaptation to new conditions. The study substantiates that the effective implementation of digitalization tools requires not only financial investments, but also changes in organizational culture, increasing the digital literacy of personnel, and a strategic vision of digital transformations at the company management level. It is also important to take into account the dynamics of technological changes, adapt digital solutions to the specifics of each specific business and build partnerships with technology providers.

Keywords: digitalization, digital tools, competitive advantages, digital transformation, CRM systems, digital marketing, cloud technologies, Big Data, digital economy, business innovations.

JEL classification: O33, M15, L21, L86.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій бізнес-середовище зазнає стрімких трансформацій, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Диджиталізація стала не лише новим етапом технологічного прогресу, а й ключовим інструментом адаптації бізнесу до викликів зовнішнього середовища, зокрема зростаючої конкуренції, зміни споживчих поведінкових моделей, нестабільності ринків та глобальних криз, таких як пандемія COVID-19. Попри значну увагу до тематики цифрової трансформації, питання практичного впровадження цифрових інструментів саме як факторів створення сталих конкурентних переваг підприємств залишаються недостатньо опрацьованими у вітчизняній економічній науці.

Наразі спостерігається розрив між теоретичними напрацюваннями та реальними умовами функціонування підприємств в Україні. Часто цифрові інструменти впроваджуються без системного бачення або не використовуються повною мірою. У цьому контексті важливим науковим завданням є систематизація існуючих цифрових інструментів, оцінка їх ефективності з погляду формування конкурентних переваг, а також розробка методичних підходів до їх впровадження в управлінську практику підприємств різних галузей.

З практичного боку, актуальність проблеми зумовлена потребою підприємств у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, оптимізації ресурсів, підвищенні продуктивності праці та розширенні ринкових можливостей. Саме цифрові технології, за умови їх ефективного застосування, здатні забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств завдяки підвищенню інноваційності, гнучкості,

персоналізації послуг і швидкості ухвалення рішень. Таким чином, постановка проблеми обумовлена як стратегічною необхідністю для бізнесу адаптуватися до цифрової економіки, так і науковою потребою в осмисленні ролі диджиталізації як чинника сталого розвитку підприємницьких структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика диджиталізації бізнесу, її впливу на ефективність управління, трансформацію бізнес-моделей та формування конкурентних переваг активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, В.П. Варга [1] розглядає диджиталізацію як один із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на необхідності стратегічного підходу до впровадження цифрових інструментів. У роботах В. Гури та Ю. Скопенка [2] аналізується сучасний стан інноваційного підприємництва в Україні в умовах цифрової трансформації економіки, зазначається нерівномірність впровадження цифрових технологій та потреба у створенні сприятливого інституційного середовища. Окрему увагу у науковому дискурсі приділено digital-маркетингу як дієвому інструменту підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу в умовах криз. У цьому контексті показовою є робота В.А. Гросула та Н. Ю. Балацької [3], у якій обґрунтовується ефективність цифрових комунікацій у ресторанному бізнесі в період пандемії COVID-19. У міжнародних дослідженнях також простежується акцент на важливості цифрової трансформації в період кризових явищ. Наприклад, В. Anthony Jnr та S. Abbas Petersen [4] у результаті метааналізу вказують на вирішальну роль цифрових платформ у збереженні життєздатності віртуальних підприємств у період глобальних обмежень. У свою чергу, Н. Guo та

співавтори [5] на основі опитування малих і середніх підприємств в Китаї доводять, що цифрові рішення сприяли не лише стабілізації, а й розвитку бізнесу в умовах пандемії, особливо завдяки гнучкому управлінню та дистанційним моделям роботи. Вагомий внесок у дослідження процесів диджиталізації здійснили й вітчизняні науковці. Так, Н. Шпак, О. Кузьмін та ін. [6] у своїй праці проаналізували практику цифровізації маркетингової діяльності підприємств, показавши приклади успішної реалізації digital-стратегій на основі кейсів українських компаній. М.О. Гоменюк [7] звертає увагу на трансформацію логістичних процесів під впливом цифрових технологій, особливо в контексті використання аналітики, систем трекінгу та оптимізації маршрутів. У статті Г. Жосан [8] висвітлено загальний стан цифрової трансформації в Україні, підкреслено регіональні та галузеві диспропорції, а також визначено ключові стримувальні чинники цього процесу. Крім того, практичний аспект впровадження цифрових рішень висвітлено в матеріалі А. Олексенка [9], де розглянуто приклади використання цифрових сервісів у сфері HoReCa, зокрема впровадження онлайн-замовлень, електронних меню, CRM-платформ та програм лояльності, що суттєво впливають на клієнтський досвід і лояльність.

Попри наявність значної кількості досліджень, актуальним залишається питання комплексного розгляду цифрових інструментів саме як системного ресурсу формування довготривалих конкурентних переваг бізнесу. Недостатньо дослідженою є також ефективність застосування різних типів цифрових рішень залежно від галузевої специфіки, розміру підприємства та рівня цифрової зрілості. Таким чином, наукове обґрунтування вибору інструментів диджиталізації з урахуванням стратегічних цілей підприємства потребує подальших досліджень.

Метою статті є дослідження сучасних інструментів диджиталізації та визначення їх ролі у формуванні й зміцненні конкурентних переваг підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети насамперед застосовано системний підхід, який дозволив розглядати диджиталізацію не як ізольоване технологічне явище, а як сукупність взаємопов'язаних змін у бізнес-моделі, організаційній структурі та стратегії підприємства. Цей підхід забезпечив узагальнення впливу цифрових інструментів на всі рівні функціонування бізнесу – від операційного до стратегічного.

Метод контент-аналізу було використано для аналізу наукових публікацій, звітів та кейсів українських і зарубіжних підприємств, що дозволило ідентифікувати ключові цифрові інструменти (CRM, ERP, Big Data, cloud-сервіси, digital-маркетинг тощо), оцінити їхнє практичне застосування та визначити загальні тенденції цифрової трансформації в різних секторах економіки. Завдяки порівняльному аналізу проведено зіставлення рівня та особливостей диджиталізації в різних галузях (торгівля, HoReCa, логістика, освіта, медичні послуги), що дало змогу виявити галузеву

специфіку впровадження цифрових рішень.

Для визначення впливу диджиталізації на конкурентоспроможність підприємств застосовано функціональний аналіз, що дозволив окреслити зв'язок між використанням цифрових технологій і такими факторами, як оптимізація витрат, підвищення ефективності управлінських рішень, розширення каналів комунікації з клієнтами та формування нової цінності. У дослідженні також було використано аналітичний метод для систематизації основних інструментів диджиталізації (представлених у табличній формі), їх класифікації за функціональними ознаками та виявлення переваг кожного з них у забезпеченні довготривалих конкурентних переваг.

Особливу роль у дослідженні відіграв евристичний метод, який дав змогу обґрунтувати необхідність розробки стратегічного бачення цифрової трансформації в умовах швидких технологічних змін. Для оцінки динаміки диджиталізації під впливом пандемії COVID-19 застосовано ретроспективний аналіз, що дозволив простежити, як цифрові інструменти стали чинником виживання та адаптації бізнесу в умовах кризи.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах трансформації світової економіки та зростаючої цифровізації суспільства підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління, ведення бізнесу та створення цінності для споживача. Диджиталізація, як стратегічний напрям розвитку бізнесу, дедалі більше розглядається не лише як впровадження окремих інформаційних технологій, а як комплексна перебудова бізнес-процесів, організаційної структури, каналів взаємодії зі споживачами та партнерськими мережами [1, 2].

Теоретично диджиталізація базується на поєднанні кількох наукових підходів, зокрема системного, процесного, інформаційного та інноваційного. Вона передбачає застосування цифрових технологій на всіх рівнях функціонування підприємства: від стратегічного управління до операційної діяльності. Основою цифрової трансформації є інтеграція сучасних IT-рішень (CRM-, ERP-систем, хмарних сервісів, Big Data-аналітики, інтернету речей, штучного інтелекту) у бізнес-модель компанії з метою підвищення її гнучкості, адаптивності, продуктивності та здатності до інновацій [4, 6].

Однією з ключових категорій у дослідженні диджиталізації є цифрова бізнес-модель, що охоплює створення, передачу та монетизацію цінності за допомогою цифрових технологій. Такі моделі дозволяють формувати нові канали збуту, виводити на ринок цифрові продукти й послуги, автоматизувати взаємодію із клієнтами та партнерами. Як зазначає В. П. Варга, цифрова трансформація здатна забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок скорочення транзакційних витрат, підвищення точності управлінських рішень та персоналізації сервісів [1].

У наукових публікаціях також простежується зв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства та ефективністю його функціонування. Цифрова зрілість визначається як здатність організації до стратегічного і системного впровадження цифрових рішень.

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що більшість українських підприємств перебувають на початкових стадіях цього процесу: домінують фрагментарні ініціативи, спрямовані на автоматизацію окремих процесів, а не на комплексне цифрове оновлення [2, 8].

Дослідження диджиталізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища також демонструють, що підприємства, які змогли швидко адаптуватися до цифрових змін, мали вищу стійкість у період криз. Зокрема, під час пандемії COVID-19 цифрові інструменти відіграли критично важливу роль у підтримці безперервності бізнесу, особливо у сферах, орієнтованих на прямого споживача – таких як ресторанний бізнес, торгівля та сфера послуг [3, 4]. Використання хмарних технологій, онлайн-сервісів, платформ електронної комерції та систем віддаленого управління дозволило підприємствам не лише зберегти операційну діяльність, а й адаптуватися до нових ринкових умов [5].

Іншим важливим теоретичним аспектом є роль digital-маркетингу як інструменту формування конкурентних переваг. За висновками ряду авторів, диджиталізація маркетингової діяльності дозволяє підприємствам не лише розширити аудиторію, а й здійснювати персоналізовані комунікації, аналізувати поведінку споживачів у реальному часі та формувати довготривалу лояльність клієнтів [3, 6].

Також важливо зазначити, що диджиталізація змінює організаційні принципи управління підприємствами. Зростає значення гнучких структур, проектного управління, цифрової культури, відкритих інновацій та швидкості реакції на зміни. Підприємства з високим рівнем цифрової адаптивності мають кращі позиції у конкурентному середовищі, особливо в галузях, що швидко змінюються, таких як технології, фінанси, ритейл, логістика [7, 8].

У контексті української економіки диджиталізація має як потенціал, так і значні виклики. Серед перешкод – недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність стратегічного бачення на рівні керівництва, обмежене фінансування інновацій та нерозвинена цифрова інфраструктура [2, 8]. Проте водночас український бізнес демонструє високий рівень гнучкості, що створює передумови для стрімкого зростання цифрової економіки у разі наявності підтримки з боку держави та залучення інвестицій.

Узагальнюючи теоретичні підходи, слід зазначити, що диджиталізація бізнесу – це не просто перехід на нові технології, а фундаментальна трансформація логіки функціонування підприємств. Вона охоплює зміну джерел конкурентних переваг: від ресурсної бази – до швидкості інновацій, від вертикальних структур – до гнучких мережевих платформ, від реакції на попит – до його прогнозування за допомогою даних. Саме такий підхід відповідає вимогам сучасної цифрової економіки та визначає нову парадигму розвитку підприємства [1, 4, 6].

Інструменти диджиталізації є ключовим елементом сучасної бізнес-стратегії, оскільки саме вони забезпечують практичну реалізацію цифрової трансформації підприємств. Їхнє використання дозволяє

оптимізувати внутрішні процеси, підвищити рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати, покращити прийняття рішень та створити нову цінність для споживача. У сучасній економіці набір цифрових інструментів варіюється залежно від галузі, розміру бізнесу, цілей організації та рівня її цифрової зрілості, однак існує ряд універсальних рішень, що знаходять широке застосування в різних сферах підприємництва.

Одним із найбільш поширених та базових інструментів цифрової трансформації є CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують управління взаємодією з клієнтами на основі даних. Ці системи дозволяють формувати єдину клієнтську базу, відстежувати історію взаємодій, автоматизувати процеси продажів і маркетингових кампаній, а також персоналізувати пропозиції. Завдяки впровадженню CRM-платформ підприємства отримують можливість краще розуміти потреби споживачів, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати довготривалу лояльність. Як зазначено у роботі [6], саме цифровізація маркетингових процесів за допомогою CRM є одним із ключових факторів адаптивності підприємств до мінливих умов ринку.

Ще одним важливим інструментом диджиталізації є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують усі основні бізнес-функції – фінанси, виробництво, постачання, логістику, персонал – у єдину цифрову платформу. Впровадження ERP дозволяє досягти прозорості в управлінні ресурсами, покращити планування, уникнути дублювання функцій та зменшити ризики, пов'язані з людським фактором. У поєднанні з CRM-системами ERP-платформи створюють потужну інформаційну інфраструктуру для управління бізнесом на основі даних.

Важливе значення для сучасного бізнесу мають хмарні технології (cloud technologies), які забезпечують гнучкий доступ до інформаційних ресурсів підприємства в будь-який час і з будь-якого місця. Вони дозволяють скоротити витрати на локальні сервери та технічну підтримку, забезпечують масштабованість та швидке розгортання цифрових сервісів. У дослідженнях [4, 5] наголошується, що саме використання хмарних рішень дозволило багатьом компаніям зберегти стабільну роботу під час пандемії COVID-19, організувати дистанційний формат діяльності та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Суттєвою складовою цифрової трансформації виступає аналітика великих даних (Big Data), яка дозволяє підприємствам здійснювати глибокий аналіз ринку, клієнтської поведінки, внутрішніх процесів та прогнозувати майбутні тенденції. Big Data формує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, оптимізації маркетингових кампаній, управління ризиками та виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу. Особливу ефективність аналітики даних демонструє у поєднанні з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє в автоматичному режимі генерувати рекомендації для менеджменту.

Digital-маркетинг також є невід'ємним інструментом диджиталізації, який охоплює використання

онлайн-каналів для просування продуктів та послуг. Основними інструментами цифрового маркетингу є контент-маркетинг, соціальні мережі (SMM), пошукова оптимізація (SEO), таргетинг, email-маркетинг, маркетинг впливу та аналітика в реальному часі. Як свідчить досвід підприємств ресторанного бізнесу в період пандемії, саме digital-маркетинг дозволив їм утримати клієнтську базу, адаптувати стратегії просування і перейти до нових каналів реалізації продукції [3].

У логістичній сфері дедалі більшого значення набувають цифрові логістичні платформи, які включають автоматизовані системи обліку товарів, трекінг доставок у реальному часі, прогнозування потреб та оптимізацію ланцюгів постачання. Дослідження [7] демонструє, що цифровізація логістики дозволяє значно скоротити витрати, прискорити обробку замовлень та покращити рівень сервісу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній.

Сучасні підприємства також впроваджують мобільні додатки та цифрові платформи обслуговування клієнтів, які дозволяють формувати персоналізований споживчий досвід, надають клієнтам зручний інтерфейс взаємодії з компанією та підвищують їхню

залученість. У сфері HoReCa, наприклад, активно використовуються електронні меню, онлайн-бронювання, системи замовлень і програми лояльності, які є елементами цифрової екосистеми підприємства [9].

Крім того, все більше значення в бізнесі набувають такі інструменти, як електронний документообіг, електронна комерція, платформи для віддаленої роботи (Zoom, Microsoft Teams, Slack), кібербезпека, штучний інтелект (AI) та блокчейн – зокрема для забезпечення прозорості транзакцій, захисту даних та побудови довіри у взаємодії з партнерами.

Отже, сукупність цифрових інструментів, які використовуються підприємствами, формується залежно від цілей, галузі, рівня цифрової зрілості та стратегічних пріоритетів. Проте їх ефективне впровадження вимагає не лише технологічної готовності, а й наявності відповідної цифрової стратегії, підготовленого персоналу та підтримки змін з боку керівництва. Інструменти диджиталізації, за умови їх системного застосування, здатні не просто підвищити ефективність діяльності підприємства, а й сформувані його довгострокову конкурентну перевагу у цифровій економіці (табл. 1).

Таблиця 1

Основні інструменти диджиталізації бізнесу та їх характеристика

Інструмент диджиталізації	Призначення	Основні переваги	Приклади застосування
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Управління взаємодією з клієнтами, персоналізація пропозицій	Збільшення лояльності, аналітика клієнтської бази, автоматизація продажів	Роздрібна торгівля, HoReCa, e-commerce
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція бізнес-процесів в єдину систему	Підвищення прозорості, ефективність управління ресурсами	Виробничі підприємства, логістика, дистрибуція
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних у хмарі, доступ з будь-якого пристрою	Зниження витрат на ІТ, масштабованість, мобільність	ІТ-компанії, освітні проекти, МСП
Big Data-аналітика	Збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних	Прогнозування попиту, поведінковий аналіз, стратегічне планування	Маркетинг, фінанси, ритейл
Digital-маркетинг	Просування продуктів і послуг через цифрові канали	Охоплення цільової аудиторії, персоналізація реклами	SMM, SEO, email-маркетинг у будь-якому бізнесі
Логістичні цифрові платформи	Автоматизація управління поставками, трекінг товарів	Оптимізація витрат, швидка доставка, контроль ланцюга постачань	Складська логістика, e-commerce, доставка
Мобільні додатки та платформи обслуговування	Клієнтоорієнтована взаємодія, замовлення, оплати	Зручність, персоналізація, аналітика	HoReCa, онлайн-магазини, сфера послуг
Електронний документообіг	Автоматизація управління документацією	Швидкість, зменшення паперового документообігу, контроль доступу	Банки, виробництво, державні установи
Інструменти віддаленої роботи	Співпраця в командах на відстані	Гнучкість, збереження продуктивності, інтеграція	ІТ-компанії, освітні заклади, сервісні бізнеси
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація складних рішень, прогнозування, боти	Скорочення часу, покращення обслуговування	Call-центри, медичні послуги, банківський сектор

Джерело: систематизовано автором

Особливо яскраво ефективність диджиталізації проявилася в умовах кризових ситуацій, зокрема під час пандемії COVID-19. Ті підприємства, які мали

доступ до цифрової інфраструктури, вже на початку обмежувальних заходів змогли перевести частину процесів у віддалений режим, реалізувати онлайн-

продажі, організувати дистанційне обслуговування клієнтів, перейти на електронний документообіг і забезпечити безперервність діяльності [4, 5]. Таким чином, диджиталізація виступила як інструмент не лише розвитку, а й адаптації та антикризового управління.

Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості для диференціації товарів і послуг, що є основою стратегічного позиціонування. Підприємства, що активно впроваджують інновації на базі цифрових рішень, здатні створювати нові ринкові ніші, пропонувати унікальні сервіси, підвищувати швидкість виведення продуктів на ринок та індивідуалізувати свої пропозиції. Наприклад, у сфері HoReCa все більшого поширення набувають мобільні застосунки, які дозволяють клієнтам здійснювати замовлення, оплачувати послуги, залишати зворотний зв'язок та користуватися програмами лояльності – усе це підвищує рівень задоволення клієнтів і конкурентоспроможність підприємства [9].

Ще одним важливим напрямом впливу диджиталізації є збільшення прозорості та керованості бізнесу. Використання цифрових платформ дозволяє створити системи моніторингу в реальному часі, забезпечити контроль за всіма ланками виробництва і постачання, зменшити ризики шахрайства, підвищити фінансову дисципліну і забезпечити повну підзвітність. Це особливо важливо для великих компаній, холдингів і підприємств, що працюють у глобальному ланцюгу поставок.

Варто також зазначити, що диджиталізація сприяє розширенню міжнародної присутності підприємств. Завдяки онлайн-каналам збуту, платформам електронної комерції та маркетплейсам підприємства можуть виходити на нові ринки з мінімальними витратами. Це відкриває доступ до нових клієнтів, інвесторів і партнерів, створює умови для масштабування бізнесу та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, диджиталізація створює багаторівневі конкурентні переваги – від внутрішньої операційної ефективності до зовнішньої інноваційності, ринкової гнучкості, клієнтоорієнтованості та глобальної експансії. Проте для повноцінного використання потенціалу цифрових технологій підприємствам необхідно не лише впроваджувати технічні рішення, а й формувати цілісну цифрову стратегію, інвестувати в розвиток цифрових компетентностей персоналу, змінювати управлінські підходи та впроваджувати цифрову культуру. У довгостроковій перспективі саме диджиталізація стане базою для формування стійкої конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Диджиталізація в Україні, як і в усьому світі, є ключовим трендом сучасного економічного розвитку. Проте вітчизняний контекст має власні особливості, що зумовлюють специфіку впровадження цифрових технологій на рівні підприємств. З одного боку, український бізнес демонструє високий рівень гнучкості, здатність до адаптації, швидке засвоєння цифрових інновацій, особливо в умовах криз. З іншого – наявні системні бар'єри стримують повномасштабну цифрову трансформацію, зокрема нерівний доступ до

інфраструктури, нестача інвестицій, недостатній рівень цифрових компетентностей кадрів, фрагментарність державної підтримки та слабкий розвиток цифрової культури в малому і середньому бізнесі [2, 8].

За останнє десятиліття в Україні спостерігається позитивна динаміка в розвитку цифрової економіки. Значну роль у цьому процесі відіграє державна політика, зокрема ініціатива «Держава у смартфоні», цифровізація публічних послуг через портал «Дія», стимулювання розвитку ІТ-сектору та стартапів. Проте на рівні реального сектора економіки, особливо серед малих і середніх підприємств, цифровізація залишається вибірковою та обмеженою переважно базовими інструментами – такими як соціальні мережі, базова автоматизація обліку, онлайн-продажі та месенджери для комунікації [2, 6].

Особливо помітною стала цифрова трансформація під час пандемії COVID-19, коли українські підприємства змушені були шукати нові формати роботи, впроваджувати дистанційне управління, електронну комерцію, онлайн-сервіси, мобільні додатки, цифрові платформи обслуговування клієнтів тощо [3, 4, 5]. Це прискорило впровадження таких інструментів, як CRM-системи, платіжні онлайн-рішення, системи електронного документообігу, що в довоєнний період були менш популярними. Особливо активним було впровадження цифрових технологій у галузях торгівлі, послуг, освіти, логістики та HoReCa [6, 9].

Разом з тим, актуальним залишається питання цифрової нерівності між підприємствами з різним рівнем доступу до ресурсів. Великі компанії мають більше можливостей інвестувати в ІТ-інфраструктуру, залучати кваліфіковані кадри, проводити навчання персоналу, тоді як малий бізнес часто не має ні фінансів, ні стратегічного бачення цифрових перетворень. У деяких секторах економіки цифровізація залишається формальною – обмеженою до ведення сторінки у соцмережах або використання онлайн-каси, без глибоких організаційних змін [2, 8].

Незважаючи на це, в Україні формуються осередки успішної цифрової трансформації – серед ІТ-компаній, стартапів, інноваційних промислових підприємств, логістичних операторів, закладів освіти та медичних установ. Особливо перспективним є розвиток цифрових рішень у сфері агробізнесу, де застосування технологій точного землеробства, дронів, систем дистанційного моніторингу та аналітики даних дозволяє українським агрокомпаніям конкурувати на світових ринках. Подібні приклади демонструють високий потенціал вітчизняного бізнесу до інновацій, який, однак, потребує підтримки з боку держави, фінансових інституцій, бізнес-асоціацій та міжнародних партнерів.

Важливим елементом у формуванні українського цифрового бізнес-середовища є також розвиток цифрової інфраструктури: інтернету речей (IoT), 5G-мереж, дата-центрів, хмарних сервісів. Ці процеси поки що є нерівномірними за регіонами, що обмежує можливість цифрової трансформації у віддалених або сільських територіях. Розрив між великими містами й регіональним бізнесом залишається одним із ключових

викликів, що потребує державної цифрової стратегії з урахуванням просторової справедливості.

Таким чином, український контекст диджиталізації бізнесу поєднує як позитивні зрушення і приклади швидкої адаптації до цифрових трендів, так і суттєві структурні проблеми, що стримують поширення диджиталізації на національному рівні. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах глобальної цифрової економіки залежить від здатності подолати ці бар'єри та сформувати сталу цифрову екосистему за участі бізнесу, влади, науки та громадянського суспільства.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що диджиталізація є ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг сучасних підприємств. Цифрові технології не лише трансформують традиційні бізнес-моделі, а й створюють нові можливості для зростання, адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного реагування на кризові явища. Впровадження інструментів диджиталізації, таких як CRM- та ERP-системи, хмарні технології, Big Data-аналітика, digital-маркетинг, мобільні додатки та цифрові логістичні платформи, забезпечує підвищення продуктивності, оптимізацію процесів, гнучкість управління та посилення клієнтоорієнтованості підприємств.

Аналіз теоретичних підходів і практичного досвіду українських та зарубіжних підприємств показав, що цифровізація є не просто інструментом автоматизації, а системною основою стратегічного розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Разом із цим виявлено, що ефективність диджиталізації залежить не тільки від наявності технологій, а й від організаційної готовності до змін, кваліфікації персоналу, підтримки з боку держави та рівня цифрової культури в компанії.

Український контекст цифрової трансформації має як позитивні зрушення, зокрема активізацію впровадження цифрових сервісів під час пандемії COVID-19, розвиток e-commerce, використання мобільних платформ у HoReCa, так і низку системних обмежень, серед яких – фрагментарність цифрових стратегій, нерівномірність доступу до інфраструктури, обмежені фінансові ресурси малого та середнього бізнесу, недостатній розвиток цифрових компетентностей.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що диджиталізація є критично важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної цифрової економіки. Успішна цифрова трансформація потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові та інституційні аспекти.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі варто зосередити на: розробці галузевих моделей диджиталізації з урахуванням специфіки конкретних секторів економіки; оцінці економічної ефективності впровадження різних цифрових інструментів у підприємницьку діяльність; вивченні впливу цифрової трансформації на соціально-трудові відносини та організаційну культуру; дослідженні ролі держави у стимулюванні цифровізації малого та середнього бізнесу; аналізі бар'єрів і ризиків цифрової трансформації у контексті кібербезпеки та цифрової нерівності.

Таким чином, цифровізація бізнесу залишається актуальним і перспективним напрямом наукових розвідок, що потребує подальшого поглиблення теоретичної бази, емпіричного дослідження практик та формування рекомендацій для різних груп зацікавлених сторін – від власників бізнесу до розробників державної політики у сфері цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Варга В.П. (2020). Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154>
2. Гура В., Скопенко Ю. (2020). Аналіз сучасного стану інноваційного підприємництва в умовах діджиталізації економіки України. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія Військово-спеціальні науки*, Вип. 2. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2020.44.19-23>
3. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. (2020). Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*, № 11-12. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>
4. Anthony, Jnr B., & Abbas Petersen, S. (2021). Examining the digitalisation of virtual enterprises amidst the COVID-19 pandemic: A systematic and meta-analysis. *Enterprise Information Systems*, Vol. 15. Iss. 5. Pp. 617–650. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1829075>
5. Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises : Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 14. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
6. Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T., & Sroka, W. (2020). Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises : Case Study. *Information*, Vol. 11. Iss. 2. Art. 109. DOI: <https://doi.org/10.3390/info11020109>
7. Гоменюк М.О. (2020). Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*, № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.51>
8. Жосан Г. (2020). Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*, Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044>
9. Олексенко А. Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для Horeca. URL: <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tsyfrovi-rishennya-dlya-horeca>

References:

1. Varga, V.P. (2020). Didzhytalizatsiia yak odyn z chynnykiv konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as one of the factors of enterprise competitiveness]. *Effective Economics*, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> [in Ukrainian].
2. Hura, V., & Skopenko, Yu. (2020). Analiz suchasnoho stanu innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky Ukrainy [Analysis of the current state of innovative entrepreneurship in the context of digitalization of the Ukrainian economy]. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military Special Sciences Series*, Iss. 2. Pp. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2020.44.19-23> [in Ukrainian].
3. Grosul, V. A., & Balatska, N. Yu. (2020). Digital-marketyng yak diievyi instrument antykryzovoho rozvytku pidpriemstva restorannoho biznesu v period pandemii ta yii retsesii [Digital marketing as an effective tool for anti-crisis development of restaurant business during the pandemic and its recession]. *Entrepreneurship and Innovation*, No. 11-12. Pp. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20> [in Ukrainian].
4. Anthony, Jnr B., & Abbas Petersen, S. (2021). Examining the digitalisation of virtual enterprises amidst the COVID-19 pandemic: A systematic and meta-analysis. *Enterprise Information Systems*, Vol. 15. Iss. 5. Pp. 617–650. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1829075> [in English].
5. Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises : Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 14. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1> [in English].
6. Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T., & Sroka, W. (2020). Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises : Case Study. *Information*, Vol. 11. Iss. 2. Art. 109. DOI: <https://doi.org/10.3390/info11020109> [in English].
7. Homeniuk, M.O. (2020). Rozvytok lohistyky na osnovi vprovadzhennia protsesiv didzhytalizatsii [Development of logistics based on the implementation of digitalization processes]. *Efficient Economics*, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.51> [in Ukrainian].
8. Zhosan, H. (2020). Stan rozvytku didzhytalizatsii v Ukraini [State of digitalization development in Ukraine]. *Economic Analysis*, Vol. 30. No. 1. Part 2. Pp. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044> [in Ukrainian].
9. Oleksenko, A. (n.d.). Didzhytalizatsiia: naikrashchi tsyfrovi rishennia dlia Horeca [Digitalization: Best digital solutions for Horeca]. Retrieved from: <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tyfrovi-rishennya-dlya-horeca> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 08.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.12.2025 р.