

УДК 338.28

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.34-41>

Коломієць Є.В.

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Kolomoiets Yevhen

State Higher Education Institution

«Pryazovskyi State Technical University»

<https://orcid.org/0009-0003-5009-7779>

ІНСТРУМЕНТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У статті обґрунтовано роль інструментів діджиталізації як інтегрованого управлінського ресурсу, що впливає на конкурентоспроможність підприємств через скорочення транзакційних витрат, підвищення прозорості процесів, прискорення ухвалення рішень і розширення ринкової взаємодії. Систематизовано цифрові інструменти за управлінськими контурами: операційним, клієнтським, аналітичним, інфраструктурним і безпековим. На основі офіційних джерел ЄС та України проведено порівняльний аналіз міжнародної й національної практики, визначено розриви у цифровій інтенсивності, використанні хмарних сервісів, ІІІ, електронної комерції та кібербезпеки. Запропоновано концептуальну модель поетапного управління цифровою конкурентоспроможністю підприємств. Практичну цінність становить визначення послідовності цифрової модернізації для МСП в умовах воєнних ризиків та євроінтеграції.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, конкурентоспроможність підприємства, цифрові інструменти, ERP, CRM, хмарні сервіси, штучний інтелект, кібербезпека, цифрова інтенсивність.

DIGITALISATION TOOLS IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM: NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article substantiates the role of digitalisation tools as an integrated managerial resource in the system of enterprise competitiveness management. The relevance of the topic is determined by the transition from fragmentary automation to data-driven business models, in which competitive advantages are increasingly formed through the speed of managerial response, the quality of customer interaction, the transparency of processes, cyber resilience and the ability of enterprises to integrate into digital markets and value chains.

The purpose of the article is to develop a conceptual and analytical framework for assessing the place of digital tools in competitiveness management, taking into account national and international experience. The methodological basis of the research combines a systematic approach, comparative analysis, structural and functional analysis, logical generalisation and an indicative analytical method.

The theoretical part is grounded in innovation theory, the resource-based view, the concept of dynamic capabilities and contemporary approaches to digital transformation. The empirical part uses official sources of the European Union, Eurostat, the OECD, the European Investment Bank, the State Statistics Service of Ukraine and the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine until 2027.

The results show that digital competitiveness is not limited to the presence of individual technologies. It emerges when ERP, CRM, SCM, BI, cloud platforms, artificial intelligence, e-commerce solutions, electronic document flow and cyber security mechanisms are combined into a coherent management architecture. International experience demonstrates that the European Union has made significant progress in basic digital intensity, cloud adoption, e-commerce and digital security, although the diffusion of data-intensive technologies and artificial intelligence remains uneven and strongly dependent on firm size.

The Ukrainian context is characterised by the need to combine wartime resilience, access to finance, regulatory simplification, integration into the EU market and accelerated digital transformation of SMEs. The practical value of the article lies in the proposed managerial logic for sequencing digitalisation instruments: diagnostics of digital maturity,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Коломієць Є.В., 2026

prioritisation of processes, implementation of scalable cloud and data infrastructure, integration of customer and supply-chain systems, strengthening of cyber security, and continuous monitoring of competitiveness indicators.

Such an approach can be used by enterprises, policymakers and business support institutions to transform digitalisation from a set of technical projects into a strategic mechanism for sustainable competitive advantage.

Keywords: digitalisation, digital transformation, enterprise competitiveness, digital tools, ERP, CRM, cloud services, artificial intelligence, cybersecurity, digital intensity.

JEL classification: D22, L25, M15, O32, L86.

Постановка проблеми. Сучасна конкуренція дедалі меншою мірою зводиться до цінового суперництва або масштабу виробничих потужностей. Вона формується у площині швидкості оброблення даних, точності управлінської реакції, здатності підприємства персоналізувати пропозицію, інтегруватися в цифрові канали збуту та забезпечувати безперервність бізнес-процесів у кризових умовах. Тому діджиталізація в системі управління конкурентоспроможністю має розглядатися не як допоміжний технологічний напрям, а як комплексна управлінська архітектура, що змінює природу ресурсів, компетенцій і джерел ринкової переваги.

Цифрова трансформація підприємств прискорила під впливом кількох взаємопов'язаних чинників: глобальної платформізації ринків, поширення хмарної інфраструктури, зростання ролі аналітики даних, появи генеративного штучного інтелекту, посилення кіберризики і необхідності дистанційної координації бізнес-процесів. Для України ці процеси набувають особливої ваги, оскільки підприємства одночасно функціонують в умовах воєнних ризиків, логістичних порушень, дефіциту кадрів, євроінтеграційної адаптації та потреби у відновленні виробничого потенціалу.

Управлінська проблема полягає в тому, що в багатьох компаніях цифрові рішення впроваджуються фрагментарно: окремо автоматизується бухгалтерія, окремо запускаються CRM-системи, окремо використовуються маркетплейси, чат-боти або хмарні сервіси. Така фрагментація не формує стійкої конкурентної переваги, якщо не підпорядкована єдиній логіці управління цінністю, витратами, клієнтським досвідом, знаннями, ризиками та інноваційною спроможністю. Саме тому актуальним є дослідження цифрових інструментів не як набору технологій, а як взаємопов'язаної системи конкурентного управління.

На міжнародному рівні цифровізація бізнесу вже стала одним із центральних орієнтирів економічної політики. У Європейському Союзі цифрова інтенсивність підприємств вимірюється через індекс, який враховує використання різних цифрових технологій, зокрема е-продажі, хмарні обчислення, штучний інтелект та інші інструменти [10]. Україна, зі свого боку, закріпила цифрову трансформацію малого і середнього підприємництва у стратегічних документах до 2027 р., поєднавши її з відновленням, інноваційним розвитком і посиленням експорту [13].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження діджиталізації як чинника конкурентоспроможності формується на перетині кількох наукових традицій. Інноваційний підхід, започаткований Й. Шумпетером, пояснює економічний розвиток через постійне оновлення технологій, бізнес-

моделей і ринкових комбінацій [1, с. 66]. У цій логіці цифрові платформи, хмарні сервіси, штучний інтелект і автоматизація виступають сучасними формами «творчого руйнування», що змінюють структуру галузей і витісняють неефективні організаційні практики.

Неокласична традиція, представлена, зокрема, моделлю Р. Солоу, підкреслює значення технологічного прогресу для довгострокового зростання продуктивності [2, с. 312-320]. Для підприємства це означає, що цифрові інструменти мають оцінюватися не лише за прямою економією витрат, а й за їхнім внеском у продуктивність праці, швидкість обігу інформації, якість координації та здатність масштабувати операції без пропорційного нарощування адміністративних витрат.

Ресурсно-орієнтований підхід Дж. Барні дає змогу розглядати цифрові компетенції як стратегічні ресурси, якщо вони є цінними, рідкісними, складними для імітації та організаційно вбудованими [3, с. 99-120]. Водночас концепція динамічних здібностей Д. Тіса акцентує увагу на здатності підприємства відчувати нові можливості, мобілізувати ресурси та трансформувати бізнес-модель відповідно до змін середовища [4, с. 1319-1350]. Обидва підходи дозволяють пояснити, чому однакові цифрові технології можуть давати різні результати в різних підприємствах.

У працях з цифрової трансформації підкреслюється, що діджиталізація є не простим переведенням аналогових процесів у цифрову форму, а глибокою перебудовою організаційної логіки, способів створення цінності та взаємодії зі стейкхолдерами [6; 7]. Це особливо важливо для управління конкурентоспроможністю, адже технологія сама по собі не гарантує переваги: конкурентний ефект виникає лише за умови зміни процесів, компетенцій, управлінських регламентів, показників ефективності та корпоративної культури.

Водночас у науковій літературі залишається недостатньо розкритою проблема інтеграції окремих цифрових інструментів у цілісну систему управління конкурентоспроможністю. Частина досліджень концентрується на цифровій економіці загалом, інші – на автоматизації процесів, електронній комерції, аналітиці даних або штучному інтелекті. Невирішеною залишається потреба в такій аналітичній рамці, яка поєднувала б цифрові інструменти з конкретними управлінськими контурами, конкурентними ефектами та вимірюваними показниками результативності.

Мета статті – обґрунтувати роль інструментів діджиталізації в системі управління конкурентоспроможністю підприємств та розробити концептуально-аналітичну модель їх використання з урахуванням національного й міжнародного досвіду.

Методи дослідження. Методологічну основу статті

становлять системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняльний метод, логічне узагальнення та індикативно-аналітичний підхід. Системний підхід застосовано для розгляду діджиталізації як багаторівневої управлінської системи, що охоплює технологічну інфраструктуру, бізнес-процеси, клієнтські канали, аналітичні модулі, кібербезпеку та організаційні компетенції. Структурно-функціональний аналіз використано для розподілу цифрових інструментів за їх функціональним призначенням у системі конкурентоспроможності: операційна ефективність, клієнтська цінність, ринкова масштабованість, управління даними, гнучкість ланцюгів постачання та захист цифрових активів. Порівняльний метод дав змогу зіставити практику ЄС і України за офіційними індикаторами цифрової інтенсивності, хмарних сервісів, штучного інтелекту, е-комерції, цифрових навичок і кібербезпеки.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах діджиталізація управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає перехід від використання окремих цифрових рішень («технологічних островів») до інтегрованої цифрової операційної моделі. У першому випадку підприємство має набір окремих програмних продуктів, які не завжди обмінюються даними. У другому – дані, процеси, клієнтські взаємодії, фінансові рішення та ризик-менеджмент поєднані в єдину логіку, що забезпечує швидкість, передбачуваність і контроль.

З урахуванням функціонального призначення цифрові інструменти управління конкурентоспроможністю доцільно систематизувати за кількома взаємопов'язаними управлінськими контурами (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація інструментів діджиталізації за управлінськими контурами конкурентоспроможності підприємства

Контур	Ключові цифрові інструменти	Конкурентний ефект	Показники контролю
Операційний блок	ERP, MRP, SCM, RPA, електронний документообіг	Зниження витрат, скорочення циклів, контроль запасів	Собівартість, тривалість циклу, частка ручних операцій
Клієнтський блок	CRM, CDP, омніканальні платформи, чат-боти, SMM-аналітика	Персоналізація, утримання клієнтів, розширення продажів	LTV, повторні продажі, швидкість відповіді, NPS
Аналітичний блок	BI, великі дані, предиктивна аналітика, AI/ML	Якісніші рішення, прогнозування попиту, виявлення ризиків	Точність прогнозу, час підготовки звітів, маржинальність
Інфраструктурний блок	Хмарні сервіси, SaaS/PaaS/IaaS, API, мікро-сервіси	Масштабованість, гнучкість, швидке оновлення сервісів	Доступність систем, витрати на IT, швидкість релізів
Безпековий блок	MFA, резервне копіювання, IAM, кібермоніторинг, навчання	Збереження даних, довіра партнерів, безперервність бізнесу	Кількість інцидентів, RTO/RPO, частка персоналу, що пройшла навчання

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [6; 7; 9; 12].

Як видно з табл. 1, кожен блок цифрових інструментів виконує окрему управлінську функцію, проте максимальний ефект досягається лише за їх комплексного використання. Операційний блок охоплює ERP, MRP, SCM, RPA, електронний документообіг та системи управління виробництвом. Його ефект полягає у скороченні циклів, зменшенні ручних операцій, підвищенні точності планування запасів і контролю витрат. Клієнтський блок охоплює CRM, CDP, омніканальні платформи, чат-боти, цифровий маркетинг і персоналізацію. Його результатом є зростання лояльності, повторних продажів і життєвої цінності клієнта.

Аналітичний блок включає BI-системи, великі дані, предиктивну аналітику, системи підтримки рішень і штучний інтелект. Він переводить управління від реактивної моделі до прогнозної, коли підприємство не лише фіксує минулі результати, а й моделює попит, ризики, поведінку клієнтів, відхилення у виробництві та фінансові сценарії. Інфраструктурний блок формують хмарні сервіси, SaaS, PaaS, IaaS, API-інтеграції та мікросервісна архітектура, які забезпечують масштабованість і гнучкість.

Окреме місце посідає безпековий блок: кіберзахист, резервне копіювання, управління доступом, багатофакторна автентифікація, політики інформаційної безпеки, навчання персоналу та страхування кіберризиків. У цифровій економіці конкурентоспроможність залежить не лише від здатності генерувати дані, а й від здатності захищати їх. Втрата даних, зупинка систем або витік комерційної інформації можуть нівелювати переваги навіть технологічно розвинутого підприємства.

Взаємозв'язок між цифровою інфраструктурою, інструментами управління, управлінськими контурами та конкурентними результатами узагальнено на рис. 1.

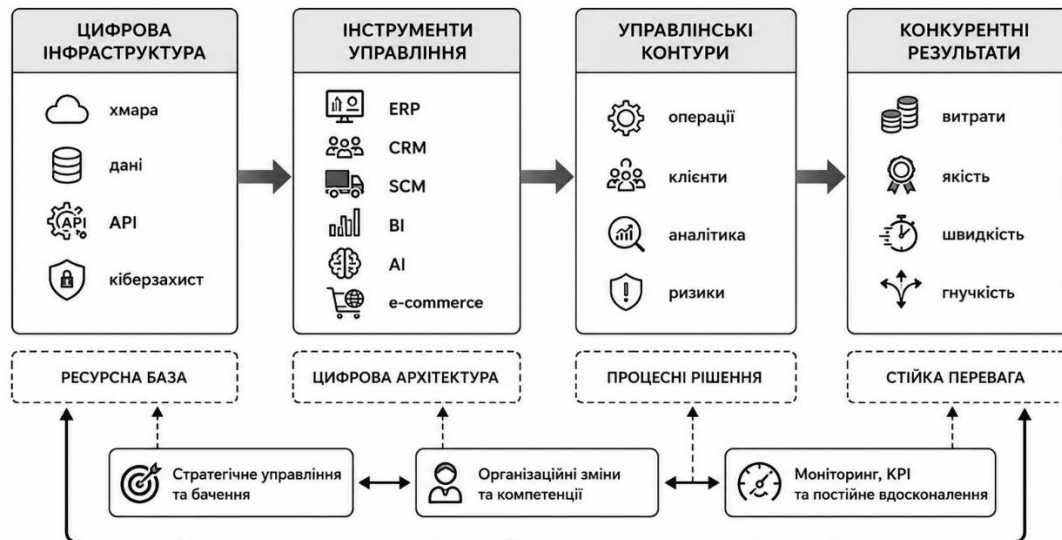


Рис. 1. Логіка інтеграції цифрових інструментів у систему управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: сформовано автором.

Як показано на рис. 1, конкурентоспроможність підприємства формується через послідовну інтеграцію цифрової інфраструктури, управлінських інструментів та функціональних контурів. Така інтеграція трансформує технологічні рішення у конкурентні переваги, забезпечуючи зниження витрат, підвищення якості, швидкості та гнучкості бізнес-процесів. Безперервний моніторинг KPI, розвиток компетентностей персоналу та стратегічне управління підтримують постійне вдосконалення цієї системи.

З огляду на це цифрову конкурентоспроможність доцільно визначати як здатність підприємства створювати, захищати та масштабувати цінність на основі

даних, цифрових каналів, автоматизованих процесів і динамічних організаційних здібностей. Таке визначення поєднує технологічний, економічний і управлінський аспекти. Воно не зводить цифровізацію до купівлі програмного забезпечення, а вказує на необхідність організаційного вбудовування технологій у стратегічні й операційні рішення.

Міжнародний досвід свідчить, що цифровізація підприємств у країнах ЄС характеризується нерівномірними темпами та різною глибиною впровадження цифрових технологій залежно від розміру підприємства. Узагальнення основних офіційних показників цифровізації бізнесу в країнах ЄС наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Окремі офіційні індикатори цифровізації бізнесу в ЄС

Показник, рік	ЄС	МСП / великі	Управлінський висновок
Базовий рівень цифрової інтенсивності, 2024	74% усіх підпр.	МСП 73%; великі 98%	МСП наближаються до базового рівня, але відстають від цілі 2030 року
Придбання хмарних сервісів, 2023	45% усіх підпр.	МСП 44%; великі 78%	Хмара стала ядром масштабування, але розрив за розміром бізнесу суттєвий
Використання штучного інтелекту, 2024	понад 13%	МСП 13%; великі 41%	AI переважно концентрується у великих компаніях та data-driven секторах
Електронні продажі, 2024	24% усіх підпр.	МСП 23%; великі 46%	Цифрові канали збуту залишаються недовикористаними МСП
Частка е-продажів в обороті, 2024	19% обороту	МСП 12%; великі 24%	Е-комерція дає більший оборотний ефект у великих компаніях
ІКТ-інциденти безпеки, 2024	22% підприємств	дані за розміром не наведено	Зростання цифровізації вимагає посилення кіберстійкості
Навчання персоналу ІКТ-навичкам, 2024	22% усіх підпр.	МСП 21%; великі 73%	Компетентнісний розрив є одним із бар'єрів цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором за даними Eurostat [10].

Як свідчать дані Eurostat, у 2024 р. 74% підприємств ЄС досягли щонайменше базового рівня цифрової інтенсивності. Водночас серед малих і середніх підприємств цей показник становив 73%, тоді як серед великих підприємств – 98%, що підтверджує збереження

цифрового розриву навіть у країнах із розвинутою інституційною та технологічною інфраструктурою [10].

Суттєві відмінності простежуються і за рівнем використання окремих цифрових технологій. Так, у 2023 р. хмарні сервіси використовували 45%

підприємств ЄС, зокрема 78% великих компаній і лише 44% МСП. Штучний інтелект у 2024 р. застосовували понад 13% підприємств, тоді як серед великих компаній цей показник досягав 41%, а серед МСП – лише 13% [10]. Такі результати підтверджують висновок OECD про те, що розмір підприємства є одним із ключових чинників упровадження data-driven технологій [9].

Для управління конкурентоспроможністю важливо, що міжнародна практика зміщує акцент від одиначної автоматизації до цифрової зрілості. Наприклад, цифрова інтенсивність вимірюється не за фактом наявності комп'ютерів чи інтернету, а за ширшим набором технологічних практик. Такий підхід є методологічно продуктивним для підприємств, оскільки дозволяє оцінити не лише «чи є технологія», а й «наскільки глибоко вона інтегрована в управління».

Офіційні дані ЄС також свідчать, що онлайн-продажі стали не допоміжним, а системним каналом конкуренції. У 2024 р. 24% бізнесів ЄС здійснювали електронні продажі, причому серед великих підприємств частка становила 46%, а серед МСП – 23% [10]. Електронні продажі формували 19% обороту бізнесів ЄС, але у МСП – лише 12%, що вказує на нерівність доступу до цифрових каналів масштабування [10].

Дані щодо кібербезпеки підкреслюють іншу сторону цифрової конкурентоспроможності. У 2024 р. 22% бізнесів ЄС повідомили про інциденти інформаційної безпеки, водночас 93% застосовували хоча б один захід ІКТ-безпеки [10]. Це означає, що зростання цифрової інтенсивності неминує підвищує вимоги до управління ризиками. Підприємство, яке розширює цифрові канали, але не формує належної культури безпеки, фактично збільшує вразливість свого

конкурентного потенціалу.

У цьому контексті важливо враховувати результати EIB Investment Survey 2024: 74% компаній ЄС повідомили про використання цифрових технологій, тоді як у США цей показник становив 81% [11]. Європейський досвід демонструє, що цифрова трансформація підприємств залежить не лише від доступності технологій, а й від інвестиційної спроможності, навичок персоналу, галузевої структури та готовності менеджменту перебудовувати процеси.

Національний досвід України має іншу вихідну конфігурацію. З одного боку, країна має розвинений сектор ІТ-послуг, високу адаптивність бізнесу, масштабну систему державних цифрових сервісів і досвід дистанційної роботи в умовах війни. З іншого – значна частина підприємств стикається з фінансовими обмеженнями, порушенням логістики, нестачею кадрів, енергетичними ризиками та слабкою прогнозованістю попиту. Саме тому цифровізація в Україні має не лише інноваційний, а й антикризовий характер.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 р. визначає малий і середній бізнес як основу української економіки, що забезпечує близько двох третин доданої вартості та понад 80% робочих місць [13]. У документі підкреслюється, що розвиток МСП сприяє посиленню конкуренції, інноваційної активності та стійкості національної економіки. Відтак цифрова трансформація малого й середнього бізнесу розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності окремих підприємств, а і як важливий чинник зміцнення конкурентоспроможності країни. Основні цільові орієнтири цифрової трансформації українських МСП, визначені Стратегією до 2027 р., наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Цільові орієнтири цифрової трансформації МСП України до 2027 р.

Показник	Ціль до 2027 року	Порівняльний орієнтир, наведений у стратегії	Значення для конкурентоспроможності
Підприємства з принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності	80%	69,7% – середній показник ЄС у 2022 році	Наближення до європейських стандартів цифрової зрілості
Підприємства, що використовують програмне забезпечення	45%	38% – середній показник ЄС у 2021 році	Автоматизація процесів та підвищення керованості
Підприємства, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі	60%	32% – середній показник ЄС у 2020 році	Зменшення транзакційних витрат і стандартизація взаємодії
Європейські хаби цифрових інновацій	EDIHs	практика ЄС підтримки цифрової трансформації бізнесу	Доступ МСП до експертизи, тестування технологій і цифрових компетенцій

Джерело: сформовано автором за [13].

Українські стратегічні орієнтири демонструють прагнення наблизити цифрову інтенсивність бізнесу до європейських стандартів. До 2027 р. передбачено досягнення частки підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності 80%, використання програмного забезпечення – 45%, електронних рахунків-фактур – 60% [13]. Ці цілі мають значення не лише як статистичні показники, а як інституційний сигнал: держава очікує від бізнесу переходу до цифрового

управління, стандартизованого документообігу та інтеграції з європейськими практиками.

Водночас офіційний набір показників Державної служби статистики України вже охоплює ключові напрями цифровізації підприємств: доступ до інтернету, вебсайти, соціальні медіа, електронну торгівлю, ERP, CRM, BI, обмін даними в ланцюгах постачання, великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект, цифрову інтенсивність, електронні рахунки-фактури та ІКТ-

безпеку [12]. Наявність такої статистичної рамки створює основу для доказового моніторингу цифрової конкурентоспроможності.

Однак управлінська проблема в Україні полягає не лише у вимірюванні показників, а у здатності перетворити їх на практичні рішення на рівні підприємства. Наприклад, наявність вебсайту або сторінки в соціальних мережах не означає цифрової бізнес-моделі. Використання хмарної пошти не гарантує аналітичної зрілості. Наявність CRM без регламентів роботи з клієнтськими даними не забезпечує персоналізації. Тому національна політика цифровізації має бути доповнена управлінськими методиками для підприємств.

Порівняння національного та міжнародного досвіду дає підстави виокремити три типи цифрових розривів.

Перший етап – інфраструктурний: різний доступ підприємств до стабільного інтернету, хмарних платформ, кіберзахисту та обладнання. Другий – компетенційний: нестача працівників, здатних не лише користуватися програмами, а й аналізувати дані, налаштовувати процеси та підтримувати цифрові зміни. Третій – стратегічний: недостатнє розуміння менеджментом зв'язку між цифровими інвестиціями та конкурентними результатами.

Управління цифровою конкурентоспроможністю має починатися з діагностики цифрової зрілості. Підприємство повинно оцінити, які процеси вже цифровізовані, які дані генеруються, де виникають ручні дублювання, які рішення приймаються без аналітичної підтримки, які канали продажу не інтегровані, які ризики кібербезпеки не покриті. Така діагностика дозволяє уникнути хибної логіки «впровадження заради впровадження» і пов'язати цифрові проекти з вузькими місцями бізнес-моделі.

Другий етап – пріоритизація цифрових інструментів за очікуваним конкурентним ефектом. Для підприємства з високими складськими витратами пріоритетними можуть бути ERP, SCM і аналітика запасів. Для компанії, що втрачає клієнтів, – CRM, омніканальність і персоналізований маркетинг. Для виробничого підприємства – IoT, предиктивне обслуговування, цифрові двійники та контроль якості. Для сервісної компанії – автоматизація заявок, чат-боти, self-service-портали та BI-аналітика.

Третій етап – побудова інтегрованої архітектури даних. Саме дані є основою цифрової конкурентоспроможності, але вони часто розпорошені між бухгалтерськими системами, таблицями, месенджерами, CRM, складським обліком і маркетинговими кабінетами. Без інтеграції даних менеджмент не отримує єдиної картини клієнта, запасів, прибутковості, ризиків і продуктивності. Тому цифровізація має включати не тільки закупівлю інструментів, а й стандартизацію даних, API-інтеграції та регламенти їх використання.

Четвертий етап – формування цифрових KPI. Конкурентоспроможність не можна оцінити лише за фактом запуску системи. Потрібно вимірювати скорочення циклу замовлення, зниження частки помилок, швидкість відповіді клієнтам, частку онлайн-продажів,

вартість залучення клієнта, повторні продажі, точність прогнозу попиту, рівень доступності систем, кількість інцидентів безпеки, частку процесів без паперових носіїв і рівень цифрових навичок персоналу.

П'ятий етап – організаційне закріплення цифрових змін. Досвід підприємств показує, що технологічний проєкт може не дати ефекту, якщо не змінені ролі, відповідальність, мотивація, документообіг і навчання персоналу. Тому цифровізація має супроводжуватися управлінням змінами: поясненням цілей, залученням працівників, навчанням, адаптацією регламентів, підтримкою керівництва та регулярним моніторингом результатів.

Запропонована концептуальна модель цифрової конкурентоспроможності поєднує чотири рівні: цифрову інфраструктуру, інструменти управління, управлінські контури та конкурентні ефекти. Інфраструктура створює технічну основу; інструменти забезпечують автоматизацію і дані; управлінські контури перетворюють дані на рішення; конкурентні ефекти проявляються у витратах, якості, швидкості, гнучкості, інноваційності та ринковій стійкості.

Галузева специфіка цифровізації визначає різну послідовність управлінських рішень. Для промислових підприємств першочергового значення набувають інтеграція виробничих даних, планування ресурсів, контроль якості, предиктивне обслуговування обладнання та цифрова простежуваність продукції. Для торгівлі критичними є CRM, омніканальні продажі, управління асортиментом, персоналізація та аналітика поведінки споживачів. Для логістики й сервісного бізнесу ключову роль відіграють системи маршрутизації, управління заявками, електронний документообіг, клієнтські кабінети й автоматизація комунікацій.

З позицій управління конкурентоспроможністю доцільно розрізняти чотири рівні цифрової зрілості підприємства. Початковий рівень характеризується використанням окремих програм без інтеграції даних; інтеграційний рівень передбачає зв'язування ключових процесів і формування єдиних довідників; аналітичний рівень дає змогу приймати рішення на основі даних, прогнозів і цифрових KPI; платформний рівень означає включення підприємства у цифрові екосистеми постачальників, клієнтів, державних сервісів і міжнародних ринків. Перехід між рівнями потребує не лише інвестицій, а й зміни управлінської культури.

Отже, цифровізація повинна бути вбудована у стратегічне планування підприємства як довгострокова програма підвищення конкурентоспроможності. Її результативність визначається не кількістю впроваджених програм, а здатністю бізнесу скорочувати витрати, швидше реагувати на попит, зменшувати ризики, підвищувати якість сервісу, формувати нові джерела доходу та підтримувати стійкість у нестабільному середовищі. Саме така логіка наближає національну практику до міжнародних підходів, де цифрова трансформація розглядається як компонент економічної безпеки, інноваційної політики та конкурентної стратегії.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що цифровізація бізнесу найбільш результативна тоді,

коли вона пов'язана з інституційними стимулами, доступом до фінансування, розвитком цифрових навичок, стандартизацією даних та кібербезпекою. Європейська практика демонструє високий рівень базової цифрової інтенсивності, однак навіть у ЄС зберігається розрив між великими підприємствами та МСП, особливо щодо хмарних сервісів, штучного інтелекту та аналітики даних.

Для України ключовим завданням є не механічне копіювання міжнародних моделей, а їх адаптація до умов воєнної економіки, обмежених фінансових ресурсів, потреби в експортній інтеграції та підготовки до конкуренції на внутрішньому ринку ЄС. Національний досвід повинен спиратися на сильні сторони: цифрові державні сервіси, ІТ-компетентність, підприємницьку гнучкість і стратегічний курс на інтеграцію з європейським цифровим простором.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для побудови дорожніх карт цифрової трансформації підприємств. Така дорожня карта має включати діагностику цифрової зрілості, вибір пріоритетних процесів, оцінку очікуваних конкурентних ефектів, інтеграцію даних, формування цифрових КРІ, навчання персоналу та постійний перегляд портфеля цифрових інструментів відповідно до змін ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у трактуванні інструментів діджиталізації як взаємопов'язаної системи управління конкурентоспроможністю, а не як сукупності автономних технологічних рішень. Запропонована логіка дозволяє поєднати теоретичні підходи до інновацій, ресурсів і динамічних здібностей із практичними показниками цифрової інтенсивності, хмарної інфраструктури, ШІ, е-комерції та кібербезпеки.

Висновки. Діджиталізація є стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємств, оскільки змінює механізми формування цінності, структуру витрат, швидкість управлінських рішень, якість

клієнтської взаємодії та здатність підприємства адаптуватися до нестабільного середовища. Конкурентний ефект цифровізації виникає лише тоді, коли цифрові інструменти інтегровані в бізнес-модель, управлінські процеси і систему показників результативності.

Систематизація інструментів діджиталізації дала змогу виокремити операційний, клієнтський, аналітичний, інфраструктурний і безпековий контури. ERP, CRM, SCM, BI, хмарні сервіси, штучний інтелект, електронна комерція, електронний документообіг і кіберзахист мають різний функціональний зміст, але в системі конкурентоспроможності вони повинні працювати взаємопов'язано. Саме інтеграція, а не ізольоване використання технологій, формує стійкі переваги.

Порівняльний аналіз офіційних джерел засвідчив, що в ЄС уже сформовано розвинену систему моніторингу цифровізації підприємств, однак зберігаються розриви між великим бізнесом і МСП. Україна має стратегічні орієнтири щодо підвищення цифрової інтенсивності, використання програмного забезпечення та електронних рахунків-фактур, але потребує посилення управлінської спроможності підприємств перетворювати цифрові інвестиції на економічні результати.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на побудову кількісної моделі оцінювання цифрової конкурентоспроможності підприємств за галузями, з урахуванням цифрової зрілості, продуктивності, інноваційності, експортної спроможності, кіберстійкості та рівня інтеграції в цифрові ланцюги доданої вартості.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки рукопису використовувався інструмент ChatGPT (GPT-5.5 Thinking, OpenAI) для мовностилістичного редагування тексту, допомоги у структуризації викладу, уточнення формулювань українською та англійською мовами. Добір джерел, інтерпретація офіційних даних, формування висновків і відповідальність за зміст статті залишаються за автором.

Список використаних джерел:

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
2. Solow R. M. Technical Change and the Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*. 1957. Vol. 39, No. 3. Pp. 312–320. DOI: <https://doi.org/10.2307/1926047>
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
5. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
6. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. Pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
7. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
8. Breque M., De Nul L., Petridis A. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>
9. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Vol. 1): Embracing the Technology Frontier*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>

10. Digitalisation in Europe – 2025 edition. European Commission, Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025> (дата звернення: 05.07.2026).
11. European Investment Bank. EIB Investment Survey 2024: European Union overview. Luxembourg : European Investment Bank, 2024. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240238_econ_eibis_2024_eu_en.pdf (дата звернення: 05.07.2026).
12. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryemstvakh> (дата звернення: 05.07.2026).
13. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження від 30.08.2024 № 821-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 05.07.2026).
14. State of the Digital Decade 2025 report. / European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report> (дата звернення: 05.07.2026).

References:

1. Schumpeter, J. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsyклу* [The theory of economic development]. Kyievo-Mohylianska akademiia [in Ukrainian].
2. Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312–320. <https://doi.org/10.2307/1926047> [in English].
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
4. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640> [in English].
5. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. [in English].
6. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> [in English].
7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, (122), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> [in English].
8. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/308407> [in English].
9. OECD. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the technology frontier*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en> [in English].
10. European Commission, Eurostat. (2025). *Digitalisation in Europe – 2025 edition*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025> [in English].
11. European Investment Bank. (2024). *EIB Investment Survey 2024: European Union overview*. https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240238_econ_eibis_2024_eu_en.pdf [in English].
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2026). *Vykorystannia informatsiino-komunikatsiynykh tekhnolohii na pidpryemstvakh* [Use of information and communication technologies at enterprises]. <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryemstvakh> [in Ukrainian].
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). *Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsii maloho i serednoho pidpryiemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiynoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh: Rozporiadzhennia vid 30.08.2024 No. 821-r* [On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of SMEs until 2027]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80> [in Ukrainian].
14. European Commission. (2025). *State of the Digital Decade 2025 report*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report> [in English].

Дата надходження статті: 23.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 05.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.