

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2>
УДК 658.012.32:004.738.5

Вербівська Людмила Василівна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>*

Дзюба Тарас Вікторович

*аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8060-376X>*

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто цифрову трансформацію як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Доведено, що конкурентні переваги дедалі більше формуються завдяки здатності підприємства інтегрувати цифрові інструменти в бізнес-модель. Виокремлено ключові технологічні зрушення, що стали поштовхом до цифрової трансформації: поширення мобільного інтернету, соціальних мереж, штучного інтелекту, хмарних рішень, IoT, блокчейн-технологій. Проаналізовано етапи досягнення цифрової зрілості підприємства. Систематизовано цифрові моделі конкурентних стратегій із відповідними стратегічними перевагами. Представлено напрями цифровізації, які забезпечують зміцнення позицій підприємства на ринку. Обґрунтовано необхідність розроблення адаптивної цифрової стратегії на основі оцінки зрілості, стратегічних цілей та ресурсного потенціалу з урахуванням ризиків і очікуваних ефектів.

Ключові слова: цифрова трансформація, конкурентоспроможність бізнесу, цифрові стратегії, цифрові технології, бізнес-модель, стратегічне управління, технологічна інтеграція, конкурентні переваги.

Liudmyla Verbivska

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business and HR Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Taras Dziuba

*Postgraduate Student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE FORMATION AND STRENGTHENING OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

The article examines the strategic importance of digital transformation as a key factor in improving the competitiveness of enterprises in the context of the modern digital economy. It emphasizes that the ability to successfully integrate digital technologies into a company's operating model has become a decisive factor in maintaining sustainable, long-term competitive advantage. Among the major drivers accelerating digital transformation in business are the widespread adoption of mobile Internet and social networks, the growing application of artificial intelligence in management and production processes, the extensive use of big data analytics and cloud computing technologies, as well as the integration of Internet of Things (IoT) and blockchain systems into core enterprise functions. The article identifies and analyzes the five main stages necessary to achieve digital maturity: digital diagnostics, development of a digital roadmap, integration of digital infrastructure, transformation of business processes, and implementation of digital management systems. Each stage is explored as a critical component of the enterprise's strategic shift toward a flexible, customer-oriented, and innovation-driven business model capable of rapid adaptation to technological and market changes. Furthermore, the study provides a comparative review of six digital competitive strategy models – Digital-First, Customer-Centric, Data-Driven, Platform-Based, Agile/Adaptive, and AI-Enabled – highlighting for each their strategic focus, competitive benefits, and practical business applications. These models demonstrate how digital transformation facilitates strategic differentiation, operational efficiency, market responsiveness, and value creation. In addition, the article outlines the main strategic directions of enterprise digitalization that significantly impact competitiveness. These include the implementation of ERP and CRM systems, the evolution of business models toward digital ecosystems, the application of AI, IoT, and big data analytics, enhancement of cybersecurity, development of digital competencies, and formation of collaborative digital partnerships. The article concludes by emphasizing the need for adaptive digital strategies based

on careful evaluation of enterprise resources, digital readiness, and economic feasibility. Digital transformation is conceptualized not simply as a technological trend, but as an integrated, forward-looking strategic approach to securing market leadership in an era of rapid change.

Keywords: digital transformation, business competitiveness, digital strategies, digital technologies, business model, strategic management, technological integration, competitive advantages.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки сучасні підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на технологічні виклики та зміни у ринковому середовищі. Конкурентоспроможність підприємств більше не визначається лише якістю, кількістю продукції, фінансовою стійкістю чи ефективністю бізнес-процесів, а вирішального значення набуває здатність підприємства адаптуватися до викликів цифрової економіки та можливість активно впроваджувати цифрові технології у стратегічне та операційне управління. Попри широке визнання переваг цифрової трансформації підприємств, процес її реалізації залишається неоднозначним і потребує наукового осмислення, оскільки виникає потреба у визначенні ролі цифрових рішень у формуванні сталих конкурентних переваг підприємства, виявленні чинників, що сприяють або перешкоджають ефективній його трансформації, а також у розробленні підходів до адаптації бізнес-моделей до нових цифрових реалій. Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, оптимізація управлінських рішень та трансформація бізнес-моделей стали ключовими чинниками зміцнення ринкових позицій підприємства на ринку та забезпечення його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифрової трансформації бізнесу активно досліджується сучасною науковою спільнотою, оскільки цей процес радикально змінює підходи до управління підприємства, організації виробничих процесів та формування його конкурентоспроможності. Це зумовлено стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють організаційні структури, бізнес-моделі та стратегічні пріоритети підприємств. У науковій праці Дергачової Г.М. та Колешні Я.О. визначено базові ознаки цифрової трансформації бізнесу, наголошено на потребі модернізації технологічної інфраструктури, упровадженні нових програмних рішень і перегляді процесів управління [7].

Автор Бортнік А.М. досліджує еволюцію бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації, звертаючи увагу на необхідність гнучкості, динамізму та орієнтації на цифрові канали взаємодії зі споживачами [3]. Подібну тезу підтримують автори Барабась Д., Панасюк О., Кривонос, які підкреслюють трансформацію джерел конкурентних переваг і розширення інструментарію стратегічного управління підприємством [1].

Згідно з дослідженням Кравченка М.О. та Салабая В.О., цифрова трансформація бізнес-процесів

підприємства забезпечує підвищення їх ефективності, автоматизацію рутинних операцій та глибшу аналітику для прийняття рішень [9]. У свою чергу, автори Бугріменко Р. та Смірнова П. доводять, що цифровізація сприяє оптимізації операційної діяльності, посиленню адаптивності підприємств та покращенню ринкових позицій [4].

Панасюк О.О. звертає увагу на необхідність системної інтеграції цифрових рішень у всі рівні управління, від оперативного до стратегічного. Автор пропонує розглядати цифрову трансформацію не лише як процес, а як філософію ведення бізнесу, що ґрунтується на інноваційності, відкритості до змін і орієнтації на дані [13]. Також значний внесок у розвиток теоретичних підходів до вивчення цифрової трансформації діяльності підприємств та її впливу на конкурентоспроможність здійснили науковці Шабатура Т.С., Замлинська О.В. та Осик С.В., які розглядають цифрову трансформацію як рушійну силу стратегічного управління підприємством та обґрунтовують її економічну доцільність [19].

Зміни у сфері людського капіталу в контексті цифровізації аналізують автори Петько С.М. та Смоляр Л.Г. з Чоні І.В., які зазначають, що адаптація персоналу, формування нових компетенцій та переосмислення корпоративної культури підприємства є критично важливими для ефективної цифрової трансформації [14; 16]. У свою чергу, Пилипенко О.В. і Бужимська К.О. наголошують на важливості адаптації стратегічного управління до цифрових викликів, зокрема шляхом переосмислення цілей, інструментів і механізмів контролю [15].

Узагальнюючи підходи більшості науковців, можна констатувати, що цифрова трансформація підприємства передбачає не лише впровадження технологій, а комплексний процес зміни парадигми його функціонування. Аналіз літературних джерел підтверджує, що цифрова трансформація є багатоаспектним процесом, який охоплює як стратегічну, так і операційну площину діяльності підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючий науковий та практичний інтерес до питань цифрової трансформації діяльності підприємств, недостатньо дослідженими залишаються механізми її цільової інтеграції у систему забезпечення його конкурентоспроможності. Відсутні також є методики оцінювання стратегічного ефекту від цифрових ініціатив з урахуванням специфіки галузі, розміру бізнесу та рівня його цифрової зрілості та недостатньо представлені дослід-

дження, що ґрунтовно аналізують взаємозв'язок між типами цифрових бізнес-моделей та формуванням стійких конкурентних переваг. Ці прогалини створюють потребу у формуванні науково обґрунтованої методичної бази для ефективного використання цифрового потенціалу з метою сталого зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Мета статті. Метою дослідження є висвітлення ролі цифрової трансформації у формуванні й зміцненні конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Дослідження спрямоване на ідентифікацію ключових чинників, механізмів і стратегій цифрових змін, які здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства, підвищити його адаптивність до ринкових викликів, а також оптимізувати бізнес-процеси на основі використання сучасних цифрових технологій. Також доцільно проаналізувати механізми цифрової трансформації підприємства та виявити її вплив на формування і зміцнення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової економіки підприємства стикаються з потребою адаптації до швидких технологічних змін, адже їхня конкурентоспроможність більше не залежить виключно від традиційних ресурсів, а формується саме на основі здатності інтегрувати цифрові інструменти у діючу бізнес-модель. Саме тому цифрова трансформація діяльності підприємства може стати стратегічним чинником зміцнення його позицій на ринку. Імпульсом до цього процесу стали масштабні трансформації цифрового середовища, зокрема:

- масове впровадження мобільного інтернету та активне використання соціальних мереж;
- використання штучного інтелекту в управлінських та виробничих процесах;
- розвиток аналітики великих даних (Big Data) та активне поширення хмарних технологій;
- впровадження роботизованих рішень нового покоління й прогрес у сферах віртуальної та доповненої реальності;
- використання у діяльності підприємства Інтернету речей (IoT) і блокчейн-технологій [5].

Зниження вартості цифрових рішень у поєднанні з розширенням сфер їхнього застосування призвело до докорінних змін у бізнес-середовищі підприємств, оскільки вони отримали можливість масово генерувати, зберігати та обробляти велику кількість інформації в цифровому форматі, що сприяє зростанню точності процесів прогнозування та планування, підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та покращенню ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації. Якщо раніше така взаємодія з клієнтами здебільшого обмежувалася електронною поштою чи сайтом підприємства, то нині цифрові потоки даних надходять від тисяч розподілених джерел – сенсорів, відеоаналізу, IoT-пристроїв, супут-

никових систем, транзакційних платформ, що у сукупності формують основу новітніх цифрових бізнес-моделей [3, с. 21].

Варто зазначити, що у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі цифрова трансформація перетворилась на ключовий фактор формування конкурентних переваг підприємства, оскільки цифровізація не лише змінює організаційні структури, але й формує нові логіки бізнес-стратегій, заснованих на гнучкості, інноваціях та даних [2, с. 53]. Підприємства, які швидше адаптуються до цифрових умов, демонструють вищу ефективність, адаптивність та рентабельність. Сучасна бізнес-модель підприємства має ґрунтуватися на принципах цифрової логіки, де ключову роль відіграють цифрові канали комунікацій, платформи взаємодії, аналітика великих даних і управління знаннями. Така модель дозволяє значно пришвидшити процес прийняття управлінських рішень, адаптуватися до змін ринку та зменшити транзакційні витрати.

Особливу увагу сучасним підприємствам слід приділити ролі цифрових технологій в оптимізації процесів управління конкурентоспроможністю. Впровадження у діяльність підприємства цифрових інструментів дозволяють структурувати дані, відстежувати ключові індикатори ефективності в реальному часі та приймати адаптивні рішення. Виокремлюють п'ять ключових етапів досягнення цифрової зрілості підприємства, кожен з яких є важливою складовою стратегічного переходу до ефективної цифрової моделі функціонування:

1) перший етап – цифрова діагностика, що передбачає всебічну оцінку поточного рівня цифровізації підприємства, аналіз сильних і слабких сторін, виявлення технологічних прогалин і зон росту;

2) другий етап – розроблення цифрової дорожньої карти, тобто стратегічного документа, який визначає послідовність впровадження цифрових ініціатив, розставляє пріоритети і синхронізує цифрові цілі з бізнес-стратегією;

3) третій етап – інтеграція цифрової інфраструктури, що передбачає модернізацію IT-архітектури, впровадження хмарних рішень, платформ управління даними, ERP- та CRM-систем, необхідних для підтримки цифрових процесів;

4) четвертий етап – пов'язаний із трансформацією бізнес-процесів, їх переосмисленням, цифровою автоматизацією та оптимізацією, спрямованою на підвищення ефективності, гнучкості та клієнтоорієнтованості;

5) п'ятий етап – впровадження цифрового управління, що передбачає адаптацію управлінських практик до цифрових умов, використання аналітики даних у прийнятті рішень, впровадження цифрового контролінгу та розвиток цифрової культури в межах організації [7, с. 285].

Комплексна реалізація цих п'яти етапів цифрової зрілості підприємства створює підґрунтя для

формування цифрової стійкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

В умовах цифрової трансформації стратегія підприємства має бути побудована навколо цінності даних як ресурсу. Це передбачає розвиток аналітики, використання бізнес-інтелекту та створення платформи для безперервного вдосконалення. Для досягнення сталого успіху в умовах цифрових перетворень підприємствам необхідно спиратися на низку принципів при формуванні стратегії розвитку, таких як:

- забезпечення адаптацію бізнесу до специфіки цифрової економіки, з урахуванням її викликів і можливостей;
- підтримка організаційної гнучкості і динамізму, що сприятиме ефективній реалізації внутрішнього потенціалу та безперервному розвитку;
- забезпечення гармонійного поєднання між окремими складовими ресурсного потенціалу та збереження цілісності організації у середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- передбачення стратегією постійного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що є необхідною умовою для цілісного зростання підприємства і посилення його конкурентних позицій [18, с. 387].

Цифрова трансформація дедалі більше розглядається як один із провідних чинників формування конкурентоспроможності сучасних підприємств. Вона сприяє не лише підвищенню ефективності внутрішніх процесів, а й забезпечує гнучке реагування бізнесу на зміни зовнішнього середовища, створення нових ринкових можливостей, удосконалення механізмів управління ресурсами та формування довготривалих конкурентних переваг. Водночас цифрова трансформація є складним і варіативним процесом, що потребує глибокого стратегічного аналізу [16, с. 238]. Вибір відповідної моделі трансформації визначає вектор подальшого розвитку підприємства, його здатність адаптуватися до техногенних змін і ефективно застосовувати цифрові інструменти для досягнення цілей. У цьому контексті актуальним постає дослідження підходів до цифрової трансформації, порівняльний аналіз наявних моделей, а також розробка адаптивних стратегій інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси з метою посилення конкурентоспроможності підприємств у динамічному та нестабільному ринковому середовищі (табл. 1).

Вибір тієї чи іншої моделі залежить від галузі, цифрової зрілості підприємств та стратегічних пріоритетів. Узагальнення цифрових моделей та відповідних стратегічних переваг свідчить про те, що

Таблиця 1

Зіставлення цифрових моделей конкурентних стратегій із відповідними конкурентними стратегічними перевагами

Цифрова модель	Ключова орієнтація	Стратегічна перевага	Приклади застосування
Digital-First	Пріоритет цифрових каналів і технологій	Швидке реагування на ринок, масштабованість, ефективність операцій	Ефективна для підприємств, що прагнуть швидко масштабуватися та оптимізувати внутрішні процеси за рахунок цифрових каналів
Customer-Centric	Потреби й досвід клієнтів у центрі уваги	Зростання лояльності, диференціація через сервіс, зниження відтоку клієнтів	Дозволяє зосередитися на індивідуалізації підходів до клієнтів і побудові довготривалих відносин, що є критично важливим для утримання споживачів у високо конкурентному середовищі
Data-Driven	Прийняття рішень на основі аналітики	Точність прогнозування, підвищення ефективності рішень, мінімізація ризиків	Підприємства, які використовують Data-Driven підходи, мають змогу приймати обґрунтовані рішення завдяки аналітиці великих обсягів даних і точному прогнозуванню тенденцій
Platform-Based	Створення цифрових екосистем і майданчиків	Мережевий ефект, масштабування бізнесу, нові джерела доходів	Забезпечує організаціям можливість створення нових екосистем із сильним мережевим ефектом, що відкриває нові канали монетизації
Agile/Adaptive	Гнучкість і швидкість змін	Висока інноваційність, адаптивність до змін, скорочення циклів розробки	Agile/Adaptive підхід є ключовим для підприємств, що функціонують у динамічному ринковому середовищі, де важливо реагувати на зміни швидко й ефективно
AI-Enabled	Інтеграція штучного інтелекту в процеси	Автоматизація рішень, персоналізація, зменшення витрат і підвищення якості обслуговування	Модель AI-Enabled відкриває широкі можливості автоматизації, персоналізації продуктів і послуг, а також зниження вартості обслуговування без втрати якості

Джерело: сформовано за даними [1; 9; 20]

кожна з них орієнтована на вирішення конкретних завдань підприємства в умовах цифрової економіки. Вибір оптимальної цифрової моделі повинен базуватися на стратегічній оцінці поточного рівня цифрової зрілості, технічних можливостях, ресурсному потенціалі та цільових ринкових сегментах. Багато підприємств комбінують кілька моделей для створення змішаної або гібридної цифрової стратегії, що дає змогу гнучко адаптуватися до специфіки діяльності. Тож, стратегічне зіставлення цифрових моделей і конкурентних переваг дозволяє обґрунтувати доцільність їх використання в умовах трансформаційної економіки та забезпечити стаке зростання конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою відповідної методики дозволяє виявити його ключові сильні сторони та сформулювати інноваційно орієнтовану стратегію підвищення ефективності діяльності в умовах цифрової трансформації [21, с. 66–67]. Якщо результати аналізу свідчать про недостатній рівень конкурентоспроможності, тобто підприємство не здатне успішно конкурувати на ринку, необхідно розробити стратегічні рішення, спрямовані на технологічне оновлення, оптимізацію бізнес-процесів та адаптацію до сучасних умов цифрової економіки. Водночас у випадках, коли підприємство демонструє стійкі

конкурентні позиції, доцільним є формування стратегії розвитку, яка передбачає послідовне впровадження цифрових інструментів, інновацій та модернізацію управлінських підходів для збереження лідерства на ринку [18, с. 387].

Стратегія забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності в цифрову епоху є цілісною системою довгострокових управлінських дій, спрямованих на формування стратегічних переваг підприємства шляхом активного використання сучасних технологій і методологій цифровізації [10, с. 103]. Її реалізація передбачає послідовний процес: від формування цілей і визначення комплексу завдань – до реалізації окреслених заходів та подальшого аналізу отриманих результатів із можливістю коригування на основі принципів стратегічного управління й цифрової адаптивності [8, с. 85–88] (рис. 1).

Логіка побудови стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації є цілісним та поетапним процесом. Формування стратегії починається з аналітичного діагнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і спрямовується на чітке формулювання стратегічних цілей [6, с. 80]. Наступним кроком є вибір інструментів цифровізації, які відповідають специфіці підприємства, рівню його цифрової зрілості та ресурсним можливостям. Реалізація



Рис. 1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації

стратегії включає інтеграцію цифрових рішень у ключові бізнес-процеси, супроводжується моніторингом ефективності та гнучким коригуванням відповідно до ринкових змін [12, с. 91–92]. Таким чином, ефективність запропонованої моделі забезпечується її адаптивністю, циклічністю та спрямованістю на досягнення сталих конкурентних переваг.

Крім того, у динамічному цифровому середовищі підприємства стикаються з необхідністю впровадження стратегій цифровізації як ключового інструменту збереження та посилення конкурентних переваг. Ефективна цифрова стратегія не лише трансформує окремі бізнес-процеси, а й забезпечує системну перебудову моделі функціонування підприємства з урахуванням вимог нової економічної реальності. Цифровізація охоплює широкий спектр напрямів – від автоматизації операційної діяльності до створення інноваційних платформ і екосистем, інтеграції штучного інтелекту та використання аналітики великих даних (табл. 2).

Представлена таблиця дозволяє систематизувати основні стратегічні напрями цифровізації, які сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Отож бачимо, що цифрова трансформація має глибокий і багатовимірний вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки вона дозволяє:

- підвищити ефективність прийняття управлінських рішень;
- знизити транзакційні витрати та забезпечити адаптивність до ринкових змін;
- оптимізувати бізнес-моделі та активізувати інноваційну активність;
- посилити клієнтську орієнтацію та трансформувати організаційну культуру [15, с. 72].

Разом з тим, сучасні підприємства повинні будувати цифрову стратегію на основі оцінки власної зрілості, стратегічних орієнтирів та ресурсного потенціалу [10, с. 103–104]. Надзвичайно важливо визначити баланс між технологічними інвестиціями та економічною доцільністю, з урахуванням ризиків та очікуваного стратегічного ефекту. Цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її ефективне впровадження потребує чіткого бачення, ресурсної підтримки, високого рівня організаційної культури та постійного моніторингу результатів [17, с. 85]. У подальшому виникає потреба розробки адаптивних моделей цифрової трансформації, що будуть враховувати особливості функціонування підприємств у складних, динамічних та невизначених умовах ринку. Цифрова трансформація повинна охоплювати не лише автоматизацію виробництва, але і більш глибоке перепроектування бізнес-моделі з орієнтацією на цифрові канали взаємодії з клієнтами, впровадження CRM, систем прогнозу аналітики, платформених рішень і технологій штучного інтелекту. Це, у свою чергу, створює можливості для зниження транзакційних витрат, збільшення швидкості обслуговування та підвищення персоналізації продуктів і послуг [2, с. 53–54].

Безперечно, що підприємства, які першими впроваджують цифрові інновації, досягають вищого рівня технологічного лідерства, скорочують витрати на обробку інформації, прискорюють виведення нових продуктів на ринок і формують сталу конкурентну позицію. Цифрові трансформації суттєво змінюють логіку функціонування внутрішнього середовища підприємства. Технології Big Data, хмарні сервіси та платформи електронного обліку дозволяють сформувати нову культуру операційної

Таблиця 2

Ключові напрями стратегій цифровізації для зміцнення конкурентоспроможності підприємства

Напрямок стратегії	Сутність і очікувані ефекти
Інтеграція цифрових платформ та автоматизація	Використання ERP, CRM та інших цифрових систем для автоматизації операцій, покращення управління ресурсами та зниження операційних витрат
Трансформація бізнес-моделі	Адаптація або створення нових бізнес-моделей з опорою на цифрові технології (електронна комерція, підписні сервіси, гібридні моделі взаємодії)
Big Data та управлінська аналітика	Збір і аналіз великих масивів даних для обґрунтованого прийняття рішень, прогнозування попиту, оптимізації бізнес-процесів
Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв до мережі для дистанційного моніторингу, керування та реального аналізу даних у виробничих і споживчих сферах
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Автоматизація рутинних процесів, персоналізація послуг, підвищення точності прогнозів і підвищення ефективності обслуговування
Кибербезпека та захист інформації	Забезпечення безпеки цифрових даних і систем через сучасні IT-рішення, аудит уразливостей та підготовку персоналу до ризиків
Розвиток цифрових навичок персоналу	Інвестування в підготовку кадрів, підвищення цифрової грамотності, навчання користуванню новими технологіями
Цифрові партнерства та колаборації	Створення мереж цінності через співпрацю з технологічними компаніями, стартапами, науковими установами задля спільного створення інноваційних рішень

Джерело: сформовано за даними [4; 11; 14]

ефективності, мінімізуючи людський фактор і підвищуючи точність управлінських рішень.

Висновки. Отож, цифрова трансформація є визначальним чинником зміцнення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Її впровадження забезпечує оптимізацію бізнес-моделей, прискорення управлінських процесів та підвищення інноваційної активності. Результати дослідження свідчать, що підприємства, які стратегічно підходять до цифрових змін, досягають більшої адаптивності та стабільності на ринку. Цифрові технології сприяють зменшенню транзакційних витрат, персоналізації взаємодії з клієнтами та вдосконаленню внутрішніх процесів. Значущими чинниками також є інтеграція аналітики, формування цифрової культури та цифрове лідерство в управлінні. Недостатня узго-

дженість цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку може нівелювати потенційний ефект трансформації. З огляду на це виникає потреба у системному підході до управління цифровими змінами. Цифрова трансформація виступає не лише засобом модернізації технологічної бази, а й стратегічним інструментом формування конкурентних переваг. Успіх цифрової стратегії залежить від цілісного бачення змін, адаптивності бізнес-моделі, інвестицій у цифрові компетентності та активного залучення персоналу. Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку моделей ефективної трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. Це дозволить підприємствам не лише зберегти свою конкурентну позицію, а й сформувати стійкі переваги у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2 (100). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02> (дата звернення: 24.04.2024).
2. Бігун В. В., Йохна М. А., Тебенко В. М. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств: аналіз відмінностей у бізнес-стратегіях. *Economics. Finances. Law*. 2023. № 10. С. 52–57. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1170> (дата звернення: 24.04.2024).
3. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffb8d00/content> (дата звернення: 24.04.2024).
4. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386> (дата звернення: 24.04.2024).
5. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/rmt/article/view/2023-10-04-06> (дата звернення: 24.04.2024).
6. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–84. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322> (дата звернення: 24.04.2024).
7. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11> (дата звернення: 24.04.2024).
8. Згурська О. М. Управлінський механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4(18). С. 83–90. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1369/1302> (дата звернення: 24.04.2024).
9. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988> (дата звернення: 24.04.2024).
10. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/104> (дата звернення: 24.04.2024).
11. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 196–209. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196> (дата звернення: 24.04.2024).
12. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 90–94. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf (дата звернення: 24.04.2024).
13. Панасюк О. О. Цифрова трансформація бізнесу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка*, 2022. 317 с. С. 144–145. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).
14. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129> (дата звернення: 24.04.2024).
15. Пилипенко О. В., Бужимська К. О. Розвиток стратегічного управління на підприємстві в умовах цифровізації економіки. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка*, 2022. 317 с. С. 72–73. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).
16. Смоляр Л. Г., Чоні І. В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: II Міжнародна наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. І. Сікорського*, 2021. С. 238–239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811> (дата звернення: 24.04.2024).

17. Ткаченко А. М., Колесник С. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 83–87. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13698/1/1583-2444-1-PB.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).
18. Трофименко О. О., Бояринова К. В., Мельничук В. В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. № 2. С. 385–392. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6073/6565657404> (дата звернення: 24.04.2024).
19. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-11> (дата звернення: 24.04.2024).
20. Ohinok S., Hunka V. The impact of digitalisation on the efficiency and competitiveness of an organisation in the modern business environment. *Економіка розвитку систем*. 2023. Т. 5. № 2. С. 54–58. URL: <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення: 24.04.2024).
21. Xie Y., Song Z. A Preliminary Study on the Impact of Digital Transformation on Enterprise Competitive Advantage. *Transactions on Economics, Business and Management Research*. 2024. №12. С. 65–78. URL: <https://wepub.org/index.php/TEBMR/article/view/3800> (дата звернення: 24.04.2024).

REFERENCES:

1. Barabas D., Panasiuk O., & Kryvonos A. (2023) Formuvannya tsyfrovyykh konkurentnykh perevah kompanii [Formation of digital competitive advantages of a company]. *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 2(100), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02> (accessed: April 24, 2024).
2. Bihun, V. V., Yokhna, M. A., & Tebenko, V. M. (2023) Vplyv tsyfrovoy transformatsii na konkurentospromozhnist pidpriemstv: analiz vidminnostei u biznes-stratehiiah [The impact of digital transformation on the competitiveness of enterprises: analysis of differences in business strategies]. *Economics. Finances. Law*, vol. 10, pp. 52–57. Available at: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1170> (accessed: April 24, 2024).
3. Bortnik, A. M. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Ukraine's economic development strategy*, vol. 47, pp. 16–31. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffb8d00/content> (accessed: April 24, 2024).
4. Buhrimenko, R., & Smirnova, P. (2024) Vplyv rozvytku tsyfrovoy transformatsii na diialnist pidpriemstva [Impact of digital transformation development on enterprise activity]. *Економіка та суспільство – Economy and Society*, vol. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386> (accessed: April 24, 2024).
5. Verbivska, L. V. (2023) Zastosuvannya instrumentiv sztuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Application of AI tools in managing enterprise competitiveness]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, vol. 10. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06> (accessed: April 24, 2024).
6. Verbivska, L. V. (2023) Teoretychni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical foundations for managing enterprise competitiveness]. *Економічний простір – Economic space*, vol. 187, pp. 78–84. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322> (accessed: April 24, 2024).
7. Derhachova, H. M. & Koleshnia, Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Економічний вісник NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, vol. 17, pp. 280–290. Available at: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11> (accessed: April 24, 2024).
8. Zghurska, O. M. (2016) Upravlinskyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management mechanism for ensuring enterprise competitiveness]. *Економіка. Менеджмент. Бізнес – Economics. Management. Business*, vol. 4(18), pp. 83–90. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1369/1302> (accessed: April 24, 2024).
9. Kravchenko, M. O. & Salabai, V. O. (2023) Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformation in enterprise business processes]. *Економічний вісник NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, vol. 26, pp. 148–153. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988> (accessed: April 24, 2024).
10. Kotelnikova, Yu. M. (2022) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovatzii [Increasing enterprise competitiveness in the context of digitalization]. *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 101–108. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/104> (accessed: April 24, 2024).
11. Melnyk, O. H. & Ruda, M. V. (2024) Stratehichni aspekty tsyfrovoy transformatsii biznesu [Strategic aspects of business digital transformation]. *Менеджмент та підприємництво в Україні – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 2(12), pp. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196> (accessed: April 24, 2024).
12. Oliinyk, L. V. & Kuznetsova, A. P. (2018) Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological principles of enterprise strategy development]. *Економіка і організація управління – Economics and management organization*, vol. 3, pp. 90–94. Available at: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf (accessed: April 24, 2024).
13. Panasiuk, O. O. (2022) Tsyfrova transformatsiia biznesu [Digital transformation of business]. *Suchasni vykyky staloho rozvytku biznesu: Materialy III Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. Zhytomyr: Zhytomyrska politehnika*, pp. 144–145. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (accessed: April 24, 2024).
14. Petko, S. M. (2023) Teoretychni osnovy tsyfrovoy transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Theoretical foundations of digital transformation of business entities]. *Економіка та суспільство – Economy and Society*, vol. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129> (accessed: April 24, 2024).

15. Pylypenko, O. V. & Buzhymyska, K. O. (2022) Rozvytok stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovatzii ekonomiky [Development of strategic management in enterprises under economic digitalization]. *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu: Materialy III Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf.* Zhytomir: Zhytomyrska politekhnika, pp. 72–73. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (accessed: April 24, 2024).
16. Smoliar, L. H. & Choni, I. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia yak skladova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Digital transformation as a component of competitiveness enhancement]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: II Mizhnarodna nauk.-prakt. konf.* Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, pp. 238–239. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811> (accessed: April 24, 2024).
17. Tkachenko, A. M. & Kolesnyk, Ye. O. (2019) Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methods for assessing enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta derzhava – The economy of the state*, no. 4, pp. 83–87. Available at: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13698/1/1583-2444-1-PB.pdf> (accessed: April 24, 2024).
18. Trofymenko, O. O., Boiarynova, K. V. & Melnychuk, V. V. (2024) Peredumovy ta stratehii tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv v Ukraini ta sviti [Prerequisites and strategies of digital transformation of enterprises in Ukraine and worldwide]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, vol. 2, pp. 385–392. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6073/6565657404> (accessed: April 24, 2024).
19. Shabatura, T. S., Zamlinska, O. V. & Osyk, S. V. (2023) Tsyfrovi aspekty stratehichnoho upravlinnia yak instrument pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti kompanii [Digital aspects of strategic management as a tool for improving company efficiency]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current problems of the innovative economy and law*, vol 3, pp. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-11> (accessed: April 24, 2024).
20. Ohinok, S. & Hunka, V. (2023) The impact of digitalisation on the efficiency and competitiveness of an organisation in the modern business environment. *Ekonomika rozvytku system – Economic Development of Systems*, vol. 5(2), pp. 54–58. Available at: <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/34> (accessed: April 24, 2024).
21. Xie, Y. & Song, Z. (2024) A Preliminary Study on the Impact of Digital Transformation on Enterprise Competitive Advantage. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, vol. 12, pp. 65–78. Available at: <https://wepub.org/index.php/TEBMR/article/view/3800> (accessed: April 24, 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.04.2024