

УДК 658:005.332.4]:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-2>

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Коваленко Н.В.доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет**Юрченко О.А.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Миленький В.М.**доктор економічних наук,
старший викладач кафедри продюсерства
аудіовізуального мистецтва та виробництва
Київський національний університет театру, кіно і телебачення
імені І.К. Карпенка-Карого
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1248-2476>**Kovalenko Nataliia**

National Transport University, Ukraine

Yurchenko Oleksander

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Milenkii Vladyslav

Kyiv National I.K. Karpenko-Kary Theatre, Cinema and Television University

Сучасні цифрові технології надають нові можливості підприємствам для розвитку бізнесу, задоволення потреб клієнтів та посилення конкурентних позицій на ринку. Формування довгострокових конкурентних переваг є необхідним елементом стратегії підприємства та запорукою його успішної підприємницької діяльності. В статті аналізуються рівні цифрової трансформації, а також вплив цифрових трендів на формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств. Основна увага в статті приділена дослідженню використання сучасних цифрових інструментів та технологій для основних та допоміжних видів діяльності підприємства за моделлю ланцюжка створення вартості М. Портера. Зокрема, наведені приклади формування конкурентних переваг підприємств за різними напрямками виробничої діяльності на основі конкретних інструментів цифрової трансформації. В статті зазначено, що важливим аспектом успішної цифрової трансформації підприємства є забезпечення комплексного та системного підходу при впровадженні цифрових систем. Актуальність реалізації процесів цифрової трансформації підтверджена прикладами реалізованих проектів на українських підприємствах.

Ключові слова: конкурентні переваги, цифрова трансформація, ланцюжок створення вартості М. Портера, цифрові інструменти, конкурентоспроможність.

Modern digital technologies provide new opportunities for enterprises to develop their business, meet customer needs, and strengthen their competitive positions in the market. The formation of long-term competitive advantages is a necessary element of an enterprise's strategy and the key to its successful business activity. The article analyzes criteria for competitive advantages and their formation depending on the level at which digital transformation is carried out. The impact of digital trends and technologies on the formation of competitive advantages and competitiveness of enterprises is considered in detail. It has been determined that the impact of digital transformation on the competitive position of an enterprise depends on the environment: internal or external. Main attention in the article is paid to the study of the use of modern digital tools and technologies for main and auxiliary types of enterprise activities according

to M. Porter value chain model. In particular, examples of the formation of competitive advantages of enterprises in various areas of their activity based on specific digital transformation tools are given. Modern digital systems and technologies and their application to form competitive advantages of an enterprise are considered in detail, in particular, in terms of reducing the cost of production, increasing sales volumes, improving the level of service, and increasing the efficiency of an enterprise. As it is mentioned in the article, an important aspect of successful digital transformation of an enterprise is ensuring a comprehensive and systematic approach when implementing digital systems. This process includes identifying the business process that needs improvement, forming requirements for the digital system being implemented, its selection, implementation and customization, staff training, as well as analyzing the effectiveness of system operation and taking corrective actions if needed during the operation phase. The relevance of implementing digital transformation processes is confirmed by examples of implemented projects at Ukrainian leading enterprises.

Keywords: competitive advantages, digital transformation, M. Porter's value chain, digital tools, competitiveness.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій є одним з важливих трендів сучасного суспільства. Надаючи нові технологічні можливості підприємствам та встановлюючи нові стандарти ведення бізнесу, вони формують основу сучасної цифрової економіки. Необхідність забезпечення розвитку бізнесу та збереження конкурентних позицій в ринковому середовищі вимагає від підприємств використання сучасних інструментів формування конкурентних переваг, одним з яких є цифрова трансформація бізнес процесів. Враховуючи виклики та обмеження сьогодишньої економічної ситуації в Україні, що склалися внаслідок військової агресії росії, дослідження процесу формування конкурентних переваг підприємств в умовах цифрової трансформації набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Темі вивчення конкурентних переваг присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них можна виділити як роботи класиків, таких як М. Портер [1], Ф. Котлер [2], Ж. Ламбен [3], так і роботи сучасних українських дослідників – М. Бутко [4], С. Клименко [5], І. Должанський [6] та інші.

Актуальність процесів цифрової трансформації підприємств та важливість їх впливу на формування конкурентних переваг підтверджується дослідженнями таких вітчизняних вчених, як О. Гудзь [7], Д. Барабась [8], А. Меметов [9], Т. Пушкар [10] та інші.

Водночас, швидкий розвиток цифрових технологій вимагає постійного вдосконалення підходів щодо їх застосування для формування та посилення конкурентних переваг підприємств. Також подальшого розгляду потребує питання використання сучасних ІТ систем для вирішення конкретних задач забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Метою дослідження є визначення теоретичних та практичних аспектів використання інструментів цифрової трансформації для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Посилення ринкової конкуренції, зростання вимог споживачів та технологічні новації вимагають від сучасних підприємств постійного вдосконалення методів та форм забезпечення своїх стійких конкурентних позицій в умовах ринкового

середовища. Зважаючи на це, формування та розвиток конкурентних переваг є однією з ключових задач управління сучасним підприємством.

Конкурентна перевага визначається як перевага, що забезпечує підприємству міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності [4]. При цьому, конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям: мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху; мають бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами; повинні бути наочними для споживачів [5].

Цифрова трансформація підприємства розглядається в сучасній економіці як інструмент формування конкурентних переваг, які відповідають зазначеним критеріям.

Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства залежить від рівня, на якому має здійснюватись цифрова трансформація, зокрема [9]:

- рівень економіки загалом, коли досліджується вплив цифрових технологій на глобальні і регіональні ринки, соціально-економічні процеси, виявляються галузі, які найбільш успішно проводять цифрову трансформацію, і відтак вони можуть бути об'єктом бенчмаркінгу;
- рівень підприємств при вивченні найбільш успішних практик застосування цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності, ефективності, виходу на нові ринки;
- рівень бізнес-процесів, коли описується застосування цифрових систем і технологій для управління виробництвом, логістикою, маркетингом, взаємовідносинами з клієнтами, документообігом тощо.

В розрізі формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства, цифрові тренди здійснюють багатофакторний вплив. Вони посилюють умови конкуренції, оскільки в цифровому середовищі, підприємство, незалежно від орієнтованості на певні види ринків, виходить на глобальний рівень конкуренції, що вимагає врахування більш жорстких умов конкуренції. Цифрові технології створюють новітні можливості для співпраці, що дозволяє використання

конкурентних переваг, які раніше не розглядалися підприємством як визначальні або важливі для забезпечення високого чи достатнього рівня конкуренції. Сучасні ІТ рішення розширюють можливості підприємства щодо розвитку конкурентних переваг, які пов'язані з іміджем підприємства та просуванням бренду, підвищення його впізнаваності. Вони впливають на ефективність діяльності підприємства як конкурентну перевагу в цілому та окремих його сфер, надаючи можливості та варіанти скорочення витрат. Цифрові тренди виступають драйвером інноваційного розвитку підприємства та інноваційної діяльності, надаючи в умовах формування моделі відкритих інновацій ефективні варіанти співпраці в сфері інновацій без залучення значних ресурсів в капіталоемну сферу науково-дослідницьких робіт. Сучасні інструменти надають можливості оперативного моніторингу зміни умов на ринку та реагування на такі зміни конкурентних позицій підприємства з метою поточного корегування заходів з утримання та забезпечення високих або достатніх конкурентних позицій. Завдяки зазначеним факторам формуються новітні бізнес-моделі, які можуть створювати конкурентні переваги підприємства на усьому ланцюгу формування вартості та виступати вагомими конкурентними перевагами підприємства [10].

При врахуванні впливу цифрової трансформації на конкурентну позицію підприємства, необхідно визначити, до якого з напрямів впливу відноситься певний прояв трансформацій в залежності до середовища прояву. Внутрішній прояв передбачає застосування цифрових інструментів для зниження витрат та підвищення ефективності діяльності, а також удосконалення системи моніторингу, аналізу та оперативності прийняття управлінських рішень. Зовнішній прояв визначає зростання рівня конкурентоспроможності на ринках за рахунок доступу до товарів та послуг в цифровому середовищі, формування новітніх умов для досягнення конкурентних переваг за рахунок підвищення відкритості доступу до інноваційних ідей та впровадження новітніх моделей забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної діяльності, а також створення таких умов, в яких компанії, що певний період орієнтовані на цифрові технології, об'єктивно отримують переваги [10].

Враховуючи, що відмінності у ланцюжку створення вартості у конкурентів є джерелом конкурентних переваг [1], розглянемо формування конкурентних переваг у межах внутрішнього середовища підприємства в умовах цифрової трансформації за допомогою моделі ланцюжка створення вартості М. Портера.

Цифрова трансформація передбачає використання цифрових інструментів у здійсненні діяльності підприємства, тобто фактично, означає побудову віртуальної (цифрової) бізнес-моделі підприємства [9, 11]. Таким чином, розглядаючи основні та допоміжні види діяльності підприємства за моделлю ланцюжка створення вартості М. Портера можна визначити, які цифрові

інструменти потрібно залучити підприємству для забезпечення формування відповідних конкурентних переваг. Приклади сучасних цифрових інструментів та технологій, які використовують підприємства в рамках основних та допоміжних видів діяльності наведені в табл. 1 та табл. 2.

Наведені приклади демонструють, що сучасні цифрові технології у вигляді спеціалізованих систем чи функціональних модулів використовуються у всіх сферах діяльності підприємств, включаючи виробництво, продажі та маркетинг, обслуговування, логістику, управління персоналом, управління підприємством тощо.

Треба зауважити, що саме впровадження на підприємстві відповідної системи ще не гарантує створення конкурентних переваг. Цей процес є значно складнішим, потребує певної підготовки та проходження відповідних етапів:

- Визначення, на основі попередніх досліджень та стратегії підприємства, бізнес-процесу, який потребує удосконалення для формування конкурентних переваг;
- Визначення ролі та задач цифрової системи, що планується для впровадження, в процесі удосконалення бізнес-процесу та формування вимог до системи;
- Вибір та впровадження цифрової системи, її налаштування (кастомізація) відповідно до сформованих вимог та бізнес-процесів підприємства, інтеграція з іншими системами;
- Навчання персоналу, оновлення інструкцій, адаптація існуючих бізнес процесів з урахуванням використання нової системи;
- Промислова експлуатація системи, аналіз ефективності її використання та досягнення цілей впровадження, в т.ч. в частині формування конкурентних переваг, проведення коригувальних дій (при необхідності).

В результаті впровадження на підприємстві цифрових інструментів, з'являється можливість формування конкурентних переваг за різними напрямками виробничої діяльності, зокрема [12]:

- зниження собівартості продукції – за рахунок оптимізації закупівель (ERP) та виробничо-технологічних процесів (ERP, MES, Digital Twin, BIM);
- зростання об'ємів продажів – за рахунок оптимізації воронки продажів (CRM, SMM, ERP) та підвищення лояльності клієнтів (CRM, SMM, GenAI);
- підвищення рівня обслуговування – за рахунок оптимізації управління зверненнями (Service Desk, GenAI, CRM) та скорочення часу обслуговування (Service Desk, Digital Twin);
- підвищення ефективності діяльності підприємства – за рахунок оптимізації бізнес-процесів та управління (ERP, BPM, документообіг) та підвищення мотивації персоналу (HRM).

Провідні підприємства України є активними учасниками процесів цифрової трансформації та впроваджують цифрові технології в свої виробничі та бізнес процеси. Приклади цифрової трансформації на підприємствах різних галузей економіки України наведені в табл. 3.

Таблиця 1

Цифрові інструменти забезпечення конкурентних переваг для основних видів діяльності підприємства за моделлю ланцюжка створення вартості

Вид діяльності	Приклади цифрових інструментів та технологій	Призначення
Внутрішня логістика	Enterprise Resource Planning (ERP) – Система планування ресурсів підприємства	Управління закупівлями та ланцюжком постачання
	Системи складського обліку	Інвентаризація та відвантаження товарів
Виробничий процес	Enterprise Resource Planning (ERP) – Система планування ресурсів підприємства	Управління виробництвом
	Digital Twin – Цифровий двійник	Цифровий аналог фізичного об'єкту для моделювання процесів, характеристик та поведінки об'єкту
	Manufacturing Execution System (MES) – Система управління виробничими процесами	Вирішення завдань синхронізації, координації, аналізу та оптимізації випуску продукції в рамках виробництва
	Internet of Things (IoT) – Інтернет речей	Автоматична взаємодія між різними пристроями за допомогою мережі
	Big Data – Великі дані	Автоматична обробка великих об'ємів розрізнених даних для отримання корисних звітів
	3D друк	Створення тривимірного об'єкту шляхом накладання послідовних шарів матеріалу за даними цифрової моделі
	Operations Management – Система операційного управління	Управління інфраструктурою та процесами підприємства
	Building Information Modeling (BIM) – Інформаційне моделювання будівель	Створення тривимірної віртуальної моделі будівлі в цифровому вигляді для оптимізації проектування і будівництва
Зовнішня логістика	Enterprise Resource Planning (ERP) – Система планування ресурсів підприємства	Управління ланцюжком постачання
	Customer Relationship Management (CRM) – Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Управління відносинами з клієнтами та підвищення їхньої лояльності
Маркетинг та продажі	Customer Relationship Management (CRM) – Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Управління відносинами з клієнтами та підвищення їхньої лояльності
	Social Media Marketing (SMM) – Маркетинг у соціальних мережах	Використання соціальних медіа як каналів для просування компаній та вирішення інших бізнес-завдань
	Платформи колективної взаємодії та месенджери	Інтерактивне спілкування
Обслуговування	Service Management (Service Desk) – Система управління обслуговуванням (Сервіс деск)	Управління обслуговуванням
	Digital Twin – Цифровий двійник	Цифровий аналог фізичного об'єкту для моделювання процесів, характеристик та поведінки об'єкту

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Цифрові інструменти забезпечення конкурентних переваг для допоміжних видів діяльності підприємства за моделлю ланцюжка створення вартості

Вид діяльності	Приклади цифрових інструментів та технологій	Призначення
1	2	3
Інфраструктура підприємства	Enterprise Resource Planning (ERP) – Система планування ресурсів підприємства	Управління ресурсами підприємства

Закінчення таблиці 2

1	2	3
Інфраструктура підприємства	Business Process Management (BPM) – Система управління бізнес-процесами	Управління бізнес-процесами підприємства
	Big Data – Великі дані	Автоматична обробка великих об'ємів розрізнених даних для отримання корисних звітів (аналітика)
	Системи документообігу	Управління процесами документообігу на підприємстві
	Social Media Marketing (SMM) – Маркетинг у соціальних мережах	Використання соціальних медіа як каналів для просування компаній та вирішення інших бізнес-завдань (формування іміджу, репутації тощо)
Управління персоналом	Human Resources Management (HRM) – Система управління людськими ресурсами	Управління персоналом підприємства
	Інтерактивні системи навчання, симулятори	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, навчання клієнтів
	Соціальні мережі	Збір інформації про персонал, кандидатів
Технологічний розвиток	Artificial Intelligence (AI) – Штучний інтелект	Інтерпретування зовнішніх даних для досягнення конкретних цілей та завдань за допомогою гнучкої адаптації
	Machine Learning (ML) – Машинне навчання	Методи покращення комп'ютерними системами своїх характеристик на основі отриманого досвіду
Технологічний розвиток	GenAI – Генеративний штучний інтелект	Створення або генерування нового контенту за допомогою алгоритмів і моделей машинного навчання
Матеріально-технічне забезпечення	Enterprise Resource Planning (ERP) – Система планування ресурсів підприємства	Управління закупівлями та ланцюжком постачання

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Приклади проектів цифрової трансформації на підприємствах України

Підприємство	Галузь	Проект	Результати
Метінвест	Промисловість	Комплексна цифрова трансформація	– 100 проектів трансформації – 1200 IT послуг – 93% індекс задоволення бізнесу від IT
Інтерпайп	Промисловість	Створення цифрового двійника процесу виробництва	– рівень виконання плану замовлень вище 97% – зменшення часу на обробку замовлень у 2 рази – виключення помилок планування та обліку через людський фактор
ДТЕК	Енергетика	Цифровізовані мобільні бригади	– 1 година економії на заповненні паперів щодня – 100% цифрове управління завданнями – зменшення часу відключення клієнтів під час аварій на 10%–15%
INGO	Страховання	Редизайн IT інфраструктури	– стабільна робота 20 клієнтоорієнтованих та 30 корпоративних застосунків – безпечний віддалений доступ кожного співробітника
KERNEL	Агробізнес	Employee Data Center	– будь-які дані в режимі реального часу з будь-якого девайса – зростання швидкості документообігу з декількох днів до кількох секунд – економічний ефект 34,5 млн грн
Дарниця	Фармацевтика	Комплексна цифрова трансформація (ERP, цифрове дос'є, міграція в хмару)	– витрати на зберігання даних скорочено на 60% – зростання на 30% продуктивності IT систем

Джерело: узагальнено автором за даними [13]

Висновки. Впровадження цифрових технологій є важливою передумовою та засобом формування довгострокових конкурентних переваг сучасного підприємства. Широкий спектр існуючих технологій та інструментів цифрової трансформації забезпечує можливість їх застосування для всіх видів діяльності підприємств різних галузей економіки. При цьому, формування та забезпечення стійких конкурентних переваг на основі сучасних цифрових рішень відбувається лише за умови

комплексного та системного підходу при їх впровадженні на підприємстві. Актуальність та ефективність реалізації процесів цифрової трансформації підтверджується позитивним досвідом провідних підприємств України. Подальшими напрямками дослідження є розгляд галузевих моделей використання інструментів цифрової трансформації, а також оцінка ефективності їх використання при формуванні конкурентних переваг для різних видів діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: Пер. с англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
2. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. (2018). The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. Springer Publishing. 120 p.
3. Lambin, J.-J., Schuiling, I. (2012). Market-Driven Management (3rd ed.). Bloomsbury Publishing. URL: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf>
4. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутко М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
5. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабас Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник для студентів вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 382 с.
7. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.031824
8. Barabas D., Panasiuk O., Kryvonos A. Formation of the company's digital competitive advantages. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 2 (100). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
9. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.138>
10. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>
11. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>
12. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Хорошенко А. П. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2023. Вип. 188. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17>
13. Digital Transformation Ukraine 2020. Автор дослідження – контент-маркетингова агенція Top Lead. Генеральний партнер – Metinvest Digital. Партнер – AEQUO Law Firm. Інформаційні партнери – Business Views, Міністерство цифрової трансформації України та American Chamber of Commerce in Ukraine. URL: <https://businessviews.com.ua/digital-transformation-2020/> (дата звернення: 08.05.2025)

REFERENCES:

1. Porter M. (2019) *Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabilno vysokikh rezultativ*. [Competitive advantage: Creating and sustaining of superior performance]. Trans. From Eng. Kyiv: Nash Format, 624 p. (in Ukrainian)
2. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. (2018). The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. Springer Publishing. 120 p.
3. Lambin J.-J., Schuiling I. (2012). Market-Driven Management (3rd ed.). Bloomsbury Publishing. Available at: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf>
4. Butko M. P., Ditkovska M. Y., Zadorozhna S. M., and others. (2016) *Stratehichnyi menedzhment: navch. posib*. [Strategic Management: Study Guide]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 376 p. (in Ukrainian)
5. Klymenko S. M., Dubrova O. S., Barabas D. O., Omelyanenko T. V., Vakulenko A. V. (2006) *Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk*. [Management of Enterprise Competitiveness: Study Guide]. Kyiv: KNEU, 527 p. (in Ukrainian)
6. Dolzhansky I., Zagorna T. (2006) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv vuziv*. [Enterprise Competitiveness: A Textbook for University Students]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 382 p. (in Ukrainian)
7. Gudzy O., Fediunin S., Shcherbyna V. (2019) Dydzhytalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv. [Digitalization as competitive advantage of companies]. *Economics. Management. Business*. Vol. 3(29), pp. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824> (in Ukrainian)
8. Barabas D., Panasiuk O., Kryvonos A. (2023) Formation of the company's digital competitive advantages. *Mechanism of Economic Regulation*. Vol. 2(100), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>

9. Memetov A. (2021) Formuvannia konkurentnykh perevah na zasadakh tsyfrovoi transformatsii pidpriemstva [Formation of competitive advantages on the basis digital transformation of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 3, pp. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.138> (in Ukrainian)
10. Pushkar T., Sobolieva H., Slavuta O. (2023) Tsyfrovizatsiia yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Sustainable Development of Economy*. Vol. 2(47), pp. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24> (in Ukrainian)
11. Siruk O. (2024) Tsyfrovizatsiia biznesu ta yii vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia u sferi torhivli [Digitalization of business and its impact on the competitiveness of business entities in the field of trade]. *Economy and Society*. Vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85> (in Ukrainian)
12. Kalina I.I., Shulyar N.M., Khoroshenyuk A.P. (2023) Rol yakosti v pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva na vnutrishnomu ta mizhnarodnomu rynkakh: teoretychnyi aspekt. [The role of quality in increasing the competitiveness of an enterprise in domestic and international markets: a theoretical aspect]. *Economic Space*, Issue 188. P. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17> (in Ukrainian)
13. Digital Transformation Ukraine 2020. The author of the study is the content marketing agency Top Lead. General partner – Metinvest Digital. Partner – AEQUO Law Firm. Information partners – Business Views, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine. URL: <https://businessviews.com.ua/digital-transformation-2020/> (accessed 08.05.2025)