УДК 338.2:004
DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-58

Червона О.Ю.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID https://orcid.org/0000-0002-3053-3786
Киретів А.-Х.Я.
магістрант
Львівський національний університет імені Івана Франка

Chervona Olga
Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics of Enterprise
Ivan Franko National University of Lviv
Kyretiv Anna-Hrystyna
Master Student
Ivan Franko National University of Lviv

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

COMPETITIVENESS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Стаття досліджує вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність і розвиток бізнесу. Розглянуто ключові виклики для українських підприємств, зокрема глобалізацію ринків, необхідність технологічної модернізації та екологічну адаптацію. Визначено, що впровадження Big Data, SaaS-рішень, автоматизації процесів та штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності бізнесу. Проаналізовано стратегії цифрової трансформації, що включають оцифрування, автоматизацію, цифровізацію та зміну бізнес-моделі. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» продемонстровано ефективність автоматизації складів та використання аналітики у логістиці, що сприяє оптимізації витрат і покращенню сервісу. Дослідження підкреслює важливість інтеграції інноваційних рішень та екологічних практик, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інноваційна бізнес-модель, цифровізація, екологізація, розвиток бізнесу.

The article examines the impact of digital transformation on business competitiveness and development in modern economic conditions. The study highlights key challenges faced by Ukrainian enterprises, including market globalization, technological advancement, and adaptation to sustainability standards. The research emphasizes that integrating digital tools such as Big Data, SaaS solutions, process automation, and artificial intelligence (AI) significantly enhances business efficiency and market positioning. However, Ukrainian enterprises encounter barriers such as limited investment access, insufficient digitalization, and slow adoption of innovative culture, restricting their scalability and expansion into global markets. The study explores strategic approaches to improving business competitiveness through innovative business models, digital transformation, and sustainable production practices. A comprehensive market trend analysis, cost management optimization, and human capital development are identified as critical success factors. The article also examines the gradual process of digital transformation, from digitization (converting paper-based documents to digital format) to automation (leveraging IoT and cloud computing), and finally, full-scale digitalization (integrating AI, Big Data, and predictive analytics). The research presents Nova Poshta's digital transformation case, showcasing warehouse automation and the application of data analytics in logistics, leading to cost reduction, enhanced efficiency, and improved customer service. Additionally, the study underscores the role of corporate culture, employee training, and eco-friendly initiatives in sustaining business competitiveness. The integration of digital solutions and sustainability practices is highlighted as a critical factor for long-term growth. The research concludes that digital transformation enables businesses to maintain market resilience, enhance customer loyalty, and expand their market share, ensuring sustainable competitive advantages in a rapidly evolving global economy.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, innovative business model, digitalization, greening, business development.

Постановка проблеми. Сучасний стан бізнес-середовища характеризується стрімкими змінами, глобалізацією ринків та посиленням конкурентного тиску. Українські підприємства стикаються із серйозними викликами, пов'язаними з воєнним станом, демографічними проблемами, необхідністю інтеграції у світові ринки, впровадженням сучасних технологій та адаптації до екологічних стандартів. Конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати оптимальне співвідношення ціни і якості продукції.

На фоні цифрової трансформації бізнес-середовища ключовими стають такі інструменти, як Big Data, SaaS-рішення, автоматизація процесів та використання штучного інтелекту. Водночас, зростає значення екологічності: компанії, що реалізують сталі практики, отримують конкурентні переваги на ринку. Проте значна частина українських підприємств стикається з обмеженим доступом до інвестицій, недостатнім рівнем цифровізації та слабким розвитком інноваційної культури. Це обмежує їх здатність до масштабування та виходу на нові ринки.

У таких умовах особливо важливо розробляти шляхи розвитку бізнесу, що передбачають впровадження інноваційної бізнес-моделі, цифровізацію процесів та екологізацію виробництва. Постійний аналіз ринкових трендів, ефективне управління витратами та розвиток людського капіталу стають критичними факторами успіху. Лише інтеграція цих підходів дозволить українським підприємствам залишатися конкурентоспроможними у динамічному глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій спільноті питання конкурентоспроможності, її впливу на розвиток бізнесу активно досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, значний внесок у вивчення проблематики конкурентоспроможності бізнесу зробили такі дослідники, як Волошин А., Демків І. [1], Герасимова В., Григорук А., Загребельна І. [2], Коломоєць Є. [4], Котельникова Ю. [5], Красняк О., Петько С. [6], Сарай Н., Джей Барні та Річард Д'Авені. Водночас, у зв'язку зі стрімким розвитком цифровізації економіки та суспільства, розширенням компонентів конкурентоспроможності в бізнес-структурах і необхідністю впровадження інноваційних способів забезпечення конкурентоспроможності для забезпечення стратегічного розвитку бізнесу, виникає потреба у глибших дослідженнях цього напряму.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних основ і практичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації. Стаття спрямована на визначення ключових чинників впливу цифровізації на розвиток бізнесу, аналіз сучасних інструментів та шляхів підвищення конкурентних переваг, а також обґрунтування ролі інновацій, автоматизації та екологічних підходів у побудові стійких бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. В епоху цифрових технологій природа конкуренції зазнає кардинальних змін. Якщо раніше конкуренція обмежувалася однією галуззю, де компанії змагалися з прямими конкурентами, то глобалізація зруйнувала ці межі. Сьогодні зовнішні гравці виходять на нові ринки, створюючи конкурентну «арену», де представники різних галузей змагаються за споживачів, пропонуючи інноваційні способи задоволення їхніх потреб.

Економічна стійкість підприємств у цих умовах залежить від їхньої здатності досягти конкурентних переваг, які виділятимуть їх серед інших учасників ринку. Тому забезпечення конкурентоспроможності є не лише засобом протистояння викликам, а й фактором довгострокового успіху, основою для розвитку бізнесу та утримання його позицій на такому мінливому ринку.

Конкурентоспроможне підприємство – це організація, яка:

– здатна ефективно оцінювати поточний та майбутній споживчий попит, адаптуючи свою діяльність до ринкових змін;

– виробляє продукцію, яку споживачі сприймають як найбільш вигідну за співвідношенням «ціна-якість»;

– реалізує ефективну маркетингову політику;

– активно знижує витрати на виробництво, підвищуючи свою рентабельність;

– підтримує технологічну перевагу шляхом постійного оновлення обладнання та введення інновацій, що забезпечує випередження конкурентів;

– розробляє та впроваджує стратегії, засновані на інноваціях і формує висококваліфікований кадровий потенціал, здатний досягати стратегічних цілей [1].

Сьогодні бізнес стикається з необхідністю постійного впровадження нововведень для підтримки конкурентоспроможності. За допомогою інноваційної діяльності підприємства можуть впроваджувати передові технології, розробляти кардинально нові продукти, вдосконалювати бізнес-процеси та створювати унікальні ціннісні пропозиції, що сприяє швидкій адаптації до ринкових змін, зниженню витрат і досягненню конкурентних переваг. Ця діяльність підприємств повинна бути спрямована не лише на вирішення технічних завдань пов'язаних із створенням нових продуктів чи технологій або вдосконаленням існуючих, але й на відбір перспективних науково-технічних розробок, своєчасне патентування винаходів і просування наукомісткої продукції на ринок. В сучасних умовах бізнесу доцільно інтегрувати весь процес ведення діяльності у єдину інноваційну бізнес-модель.

Інноваційна бізнес-модель – це концепція управління та розвитку бізнесу, яка визначає, як підприємство створює, доставляє та отримує вартість у спосіб, що відрізняється від традиційних підходів. Вона спрямована на введення в дію нових способів роботи, використання сучасних технологій і підходів для досягнення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [2].

Важливою складовою інноваційної бізнес-моделі виступає маркетингова політика. Поточна маркетингова стратегія має забезпечувати як формування стійкого позитивного іміджу підприємства, так і досягнення його довгострокових цілей. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію комунікацій з цільовою аудиторією, формування унікальної пропозиції цінності (UVP), стимулювання попиту та розширення ринкової частки. Висока результативність маркетингових дій базується на використанні багатоканальних підходів, цифрових платформ та інноваційних рекламних технологій.

Однією з ключових складових забезпечення конкурентоспроможності підприємства є здатність до всебічного аналізу та прогнозування споживчого попиту. Для цього необхідно використовувати сучасні методи маркетингових досліджень, такі як аналіз трендів, сегментація ринку, оцінка поведінкових моделей споживачів, а також великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Ефективне прогнозування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечуючи випуск продукції, що відповідає потребам споживачів, і тим самим формує його конкурентні переваги.

У сучасних умовах ринкової конкуренції важливим чинником успіху є орієнтація на створення товарів і послуг, що максимально відповідають очікуванням цільової аудиторії. Втілення інноваційних технологій, підвищення ефективності виробничих процесів і раціональне споживання ресурсів дозволяють досягнути оптимального співвідношення між ціною та якістю продукції або послуги. Здатність забезпечувати споживачам конкурентну цінність товару є показником стратегічної орієнтованості підприємства на задоволення потреб клієнтів, що сприяє формуванню лояльності споживачів і зміцненню його позицій на ринку.

Для повної реалізації потенціалу інноваційної бізнес-моделі незамінним інструментом постає цифрова трансформація, яка забезпечує технологічну базу для реалізації цієї моделі та її функціонування.

Цифрова трансформація – це стратегічний процес глибоких змін у бізнесі, спрямований на широке введення цифрових технологій та інновацій. Його метою є переосмислення ціннісних пропозицій, корпоративної культури та підходів до управління [5]. Вона допомагає підприємствам зосередитися на своїх ключових перевагах. Завдяки алгоритмам і автоматизованим системам рутинні завдання виконуються значно ефективніше, ніж вручну, що дозволяє працівникам розвивати свої унікальні когнітивні навички, зокрема здатність передбачати нові можливості. Тому підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринку, покращувати внутрішню комунікацію та співпрацю між командами [7].

Основні напрямки, за якими здійснюється цифрова трансформація в бізнесі, охоплюють:

– запровадження цифрових рішень для підвищення ефективності та гнучкості в процесі прийняття управлінських рішень, що сприяє отриманню конкурентних переваг;

– застосування штучного інтелекту для оптимізації поставок, моніторингу логістики, скорочення витрат та оперативного реагування на зміну попиту;

– створення платформ для аналізу даних, що дозволяє визначити ринкові тенденції;

– застосування чат-ботів і соціальних мереж у взаємодії з клієнтами для персоналізованого спілкування, зміцнення лояльності споживачів та виділення компанії серед конкурентів;

– навчання співробітників цифровим технологіям для забезпечення інноваційного розвитку компанії;

– розробку стратегій запровадження змін, що охоплюють планування, моніторинг та керування ресурсами. [6]

Реалізація усіх етапів і напрямів цифрової трансформації надає бізнесу конкурентні переваги, дозволяючи випереджати суперників, пропонувати клієнтам вигідніші умови та забезпечувати стійкі позиції на ринку.

Цифрова трансформація має відбуватися як поступовий процес, що проходить кілька етапів. Спершу проводять оцифрування – переведення паперових документів у цифровий формат, що створює базу для автоматизації. Далі реалізовують автоматизацію, яка підвищує продуктивність через заміну ручної праці технологіями (інтернет речей, хмарні обчислення). Наступний етап – цифровізація, що інтегрує сучасні цифрові рішення (AI, Big Data) для покращення бізнес-процесів і клієнтського сервісу. Завершується трансформація повним переосмисленням бізнес-моделі, що забезпечує гнучкість та конкурентні переваги [4].

Прикладом розвитку цифрової трансформації в бізнесі з українських підприємств є ТОВ «Нова Пошта», яке поетапно впровадила інноваційні технології для раціоналізації своїх процесів. Детальніше розглянемо такий етап автоматизації ТОВ «Нова Пошта» як автоматизація складів. Вона включає впровадження сучасних технологій і систем, які дозволяють виконувати основні складські операції, такі як: прийом, зберігання, обробка та відправка товарів із мінімальною участю людини. Цей процес включає: використання автоматизованих систем зберігання та пошуку (AS/RS), роботизованих стелажів, які самостійно переміщують товари, а також сканерів штрих-кодів для точного обліку й управління запасами. До цього додаються автоматичні конвеєрні лінії, що прискорюють переміщення товарів, і програмне забезпечення для управління складом (WMS), яке допомагає координувати всі процеси та відстежувати товари в реальному часі.

З досвіду товариства видно, що автоматизація складів демонструє значні переваги: завдяки автоматичному сортуванню посилок вдалося суттєво скоротити час обробки замовлень, що позитивно вплинуло на швидкість доставки. Крім того, оптимізація процесів зменшила потребу в ручній праці, що дозволило компанії знизити витрати. Залучення автоматизації також підвищило точність складських операцій, мінімізуючи ризики помилок і забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів.

Автоматизація складів – це не лише спосіб зниження витрат і пришвидшення процесів, але й важливий елемент адаптації бізнесу до сучасних викликів. В умовах зростання попиту на швидкі доставки та збільшення обсягів замовлень, такі інноваційні підходи стають ключовими для досягнення конкурентної переваги.

В сучасних умовах важливим є втілення таких цифрових рішень як Big Data та SaaS, які стають важливим інструментом для оптимізації бізнес-процесів. Використання Big Data дозволяє підприємствам аналізувати значні обсяги інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, аналіз даних може допомогти виявити ключові тенденції ринку, спрогнозувати попит на продукцію та налаштувати ланцюги постачання. Платформи SaaS надають підприємствам можливість доступу до програмного забезпечення без значних капітальних витрат, що сприяє гнучкості у веденні бізнесу.

Застосування аналітики для поліпшення логістичних процесів є важливою складовою цифрової трансформації. Наприклад, «Нова Пошта» успішно

використовує аналітичні інструменти для планування маршрутів доставки, що дозволяє знижувати витрати на логістику та скорочувати час доставки. Такий підхід забезпечує не лише покращення операційної ефективності, але й підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Цифрова трансформація є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що прагне до конкурентоспроможності та сталого розвитку, адже впровадження цифрових технологій не лише оптимізує процеси, покращує обслуговування клієнтів і забезпечує довгострокову стійкість підприємства, але й сприяє екологічності, зменшуючи використання паперу, енерговитрат та ресурсів, водночас відкриваючи при цьому нові можливості для розвитку і стабільного зростання.

Оптимізація логістичних процесів дозволяє знижувати обсяг викидів парникових газів, що є важливим кроком у напрямі екологічно орієнтованого розвитку. Наприклад, залучення електротранспорту для доставки товарів сприяє зменшенню шкідливого впливу на навколишнє середовище. У цьому контексті досвід компанії «Нова Пошта», яка впровадила електромобілі у свої логістичні процеси, демонструє ефективність таких рішень у поєднанні економічних та екологічних переваг.

Екологічність стала ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності сучасних підприємств. Дотримання екологічних стандартів не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й покращує репутацію компанії, що приваблює екологічно свідомих клієнтів. Компанії, які інтегрують міжнародні екологічні норми у свою діяльність, отримують можливість виходу на нові ринки та мінімізують ризики, пов'язані з посиленням регуляторного контролю [3].

Важливим аспектом щодо забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та стале управління. Підприємства мають стимулювати своїх працівників до використання сучасних інструментів і дотримання екологічних стандартів, адже стратегічне планування, орієнтоване на цифровізацію та екологізацію, є запорукою успіху у сучасному бізнес-середовищі .

Кадровий потенціал є важливим стратегічним ресурсом. Формування професійного колективу передбачає системний підхід до відбору, навчання та мотивації персоналу. Особливу увагу необхідно приділяти розвитку управлінських компетенцій, зокрема здатності керівників оперативно приймати рішення, впроваджувати інновації та ефективно організовувати роботу команди. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпечують інноваційний розвиток підприємства та дозволяють зберігати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ринкової частки підприємств, покращенню їхнього фінансового стану та формуванню позитивного іміджу серед клієнтів і партнерів. Сучасний бізнес, який інтегрує інновації та екологічні рішення у свою діяльність, має більші шанси досягти стабільного зростання.

Висновки. Цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку сучасного бізнесу, адже інтеграція цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження Big Data, штучного інтелекту та хмарних рішень дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, аналізувати ринкові тренди та ефективніше задовольняти потреби споживачів. Зокрема, персоналізовані підходи до клієнтів на основі аналізу даних сприяють формуванню лояльності та розширенню клієнтської бази.

Автоматизація процесів виробництва і логістики дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність та мінімізувати ризики помилок. Крім того, цифрова трансформація потребує системного підходу до розвитку людського капіталу. Навчання працівників сучасним технологіям, розвиток креативності та критичного мислення стають необхідними умовами для успішного впровадження інновацій. Інвестування у персонал дозволяє підвищити продуктивність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Екологізація бізнесу також стала важливим трендом, що впливає на конкурентоспроможність. Інтеграція сталих практик, таких як зниження енергоспоживання чи використання відновлюваних джерел енергії, не лише сприяє зменшенню екологічного сліду, але й покращує імідж підприємства на ринку. Споживачі дедалі частіше обирають компанії, які дотримуються екологічних стандартів.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації вимагають від керівників прийняття рішень щодо інтеграції інноваційних технологій, впровадження сталих практик і активної роботи над адаптацією до змінних умов ринку. Це створює передумови для успішного функціонування та розвитку бізнесу на національному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management.* 2023. № 4. С. 112–117.
2. Загребельна І.Л., Дядик Т.В., Косенко В.М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 3. С. 61–65.
3. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 9. С. 143–150.
4. Коломоєць Є.В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4(51). С. 72–80.
5. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 4. С. 101–108.
6. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 47.

7. Смоляр Л.Г., Чоні І.В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».* 2021. Київ : КПІ ім. І. Сікорського. С. 238–239.

References:

1. Demkiv I., Trepet N. (2023) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii: novi vyklyky i mozhlyvosti [Ensuring the competitiveness of the enterprise in the conditions of digitalization: new challenges and opportunities]. *Development Service Industry Management.* no. 4. pp. 112–117.

2. Zahrebelna I. L., Diadyk T. V., Kosenko V. M. (2024) Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Innovative development as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. vol. 9. no. 3. pp. 61–65.

3. Illiashenko S. M. (2012) Ekolohichnist yak chynnyk konkurentospromozhnosti produktsii [Environmental friendliness as a factor in product competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky*. no. 9. pp. 143–150.

4. Kolomoiets Ye. V. (2024) Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. no. 4(51). pp. 72–80.

5. Kotelnykova Yu. (2022) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Increasing the competitiveness of enterprises in the context of digitalization]. *Innovation and Sustainability*. no.4. pp. 101–108.

6. Petko S. M. (2023) Teoretychni osnovy tsyfrovoi transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Theoretical foundations of digital transformation of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 47.

7. Smoliar L. H., Choni I. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia yak skladova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Digital transformation as a component of increasing competitiveness]. Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». Kyiv : KPI im. I. Sikorskoho. pp. 238–239.