

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ

**ДЕМКІВ Ірина Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>  
e-mail: [demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

**ТРЕПЕТ Назарій Михайлович**

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,  
Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0009-0004-4762-3835>  
e-mail: [nazar.trepet@gmail.com](mailto:nazar.trepet@gmail.com)

*У статті об'єктом дослідження слугують процеси цифрової трансформації економіки і суспільства, тренди й наслідки, які їх супроводжують, включно зі викликами і новими можливостями, які з'являються перед підприємствами в таких умовах. Наголос робиться на проблематиці менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу на тлі всеохоплюючої цифровізації економічних відносин. Метою дослідження визначено ідентифікацію нових викликів і можливостей цифровізації, а також обґрунтування інструментів та засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у середовищі цифрової трансформації економіки. Визначено напрями та засоби зміцнення конкурентних позицій підприємств зі застосуванням цифрових інструментів, а також з урахуванням викликів і загроз цифровізації.*

*Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, підприємства, конкурентоспроможність, управління, нові виклики та загрози.*

## ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**DEMKIV Iryna, TREPET Nazarii**

West Ukrainian National University

*In the article, the object of research is the processes of digital transformation of the economy and society, the trends and consequences that accompany them, including the challenges and new opportunities that appear before enterprises in such conditions. Emphasis is placed on management issues and ensuring business competitiveness against the background of comprehensive digitalization of economic relations.*

*The purpose of the study is to identify new challenges and possibilities of digitalization, as well as to substantiate the tools and means of ensuring the competitiveness of enterprises in the environment of digital transformation of the economy. The directions and means of strengthening the competitive positions of enterprises with the use of digital tools, as well as taking into account the challenges and threats of digitalization, have been determined.*

*The applied value of the research results lies in the adaptation of domestic enterprises to management in the new conditions of digitization, information globalization and complex digital transformation of the economy and society.*

*The scientific novelty of the research results lies in the improvement of mechanisms, tools and means of strengthening business competitiveness in the conditions of digitalization, as well as the development of a new methodical approach to the identification of challenges and opportunities of digitalization for business competitiveness.*

*It is shown that in order to ensure the appropriate level of competitiveness of enterprises in the conditions of digitization of their management, it is necessary to work on improving the corporate digital marketing system with a focus on product characteristics that contain sufficient information and communication support, the creation and implementation of information and communication innovative technologies, taking into account of potential consumer requests in the conditions of continuous systemic digital transformation of society. To do this, consumers should be personalized using appropriate tools (large databases, communication platforms), cooperation with leading actors of the local digital communications system.*

*Keywords: digitization, digital transformation, enterprises, competitiveness, management, new challenges and threats.*

ДЕМКІВ, І., & ТРЕПЕТ, Н. (2023). ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

DEMKIV, I., & TREPET, N. (2023). ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

---

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Цифрова трансформація економіки та суспільства формує принципово нове середовище здійснення господарської діяльності підприємств. Цифровізація, з одного боку, привносить помітні зміни у зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання: розвиваються інструменти, засоби, а, відтак, масштабуються цифрові комунікації, причому як між економічними агентами, так і економічними агентами та споживачами, в суспільному середовищі на загал; змінюються джерела та форми отримання інформації; розвиваються нові запити та потреби, які все більше заміщають традиційні; створюються нові форми комерції та розрахунків, цифрових платежів і т. п.

З іншого боку, цифрова трансформація національної економіки видозмінює і внутрішнє середовище суб'єктів господарювання. Якщо підприємство планує залишатися конкурентоспроможним, йому слід впроваджувати цифрові комунікації у технологічні бізнес-процеси й операції, переходити на сучасні технології, як от – блок-чейн, 3D-друк, Інтернет-речей, віртуальна реальність тощо, оцифровувати внутрішні комунікації, включно з системами менеджменту, відносинами з персоналом і т. п.

Окремої уваги набувають питання маркетингу в цифровому середовищі. Засоби та інструменти класичного маркетингу стають все менш дієвими і менш конкурентоспроможними в порівнянні з можливостями діджитал-маркетингу, а також Інтернет-маркетингу. Суб'єкти бізнесу, які використовують інструменти Інтернет-маркетингу, отримують істотні переваги відносно обсягів цільової аудиторії, більших масштабів поширення інформації та комунікації з покупцями і споживачами, кращої реклами власної продукції (послуг), ширшого спектру інструментів стимулювання збуту та ін.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Тенденції та особливості цифрової трансформації на різних рівнях системної ієрархії управління економікою – макроекономічному, мезорівні, мікроекономічному досліджуються у публікаціях О. Сербіна, Л. Галагана [7, с.1-2], О. Ястремської [8, с.76-87] та ін. вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Прикладні положення гарантування економічної безпеки, а також забезпечення зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки й суспільства знайшли своє відображення в працях Т. Васильціва, О. Мульської, О. Левицької, Б. Семака, Т. Штець [2, с.44-58], Р. Луяка [5, с.79-94], О. Пришляка [6, с.271-277] та ін. науковців.

Більш конкретизовані пропозиції в частині використання переваг і можливостей діджиталізації, удосконалення систем Інтернет-маркетингу, ефективізації цифрових комунікацій у площинах B2B, B2C та ін. узагальнені в дослідженнях таких науковців, як Р. Августин, І. Демків [1], А. Гулей, С. Гулей [2, с.44-58], О. Казарян [4, с.98-102] та ін.

Суто прикладні інструменти та засоби зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки та суспільства проаналізовані у публікаціях К. Вакуленка [9], І. Вахович та О. Чуль [10, с.182-186], Т. Постнової, О. Химороди, Н. Тершак [11, с.81-87], О. Тімоніна та Ю. Сиваш [12, с.177-181] та ін.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Разом із тим питання саме конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в середовищі цифрової трансформації економіки й суспільства на належному рівні все ще не досліджені.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є ідентифікація нових викликів і можливостей цифровізації, а також обґрунтування інструментів та засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у середовищі цифрової трансформації економіки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

В умовах всеохопної цифровізації закономірно змінюються підходи та принципи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Цифрова трансформація сама по собі змінює характер економічних відносин, у тому числі між підприємствами, які виготовляють і реалізують продукцію, та її покупцями, споживачами. Значна частина таких відносин (особливо інформаційно-комунікаційних) переходить у цифрову площину, інколи навіть – у віртуальну реальність. З огляду на ці обставини традиційний маркетинг заміщується Інтернет-маркетингом.

Розвиток маркетингової діяльності у цифровій площині та ефективне застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на тепер є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств, а поєднання визначених чинників закладає новий базис для виникнення нового напрямку сучасної концепції забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах пришвидшених цифрових змін і трансформацій.

Відповідно, широкого поширення набуває твердження, що політика забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є актуальним трендом, який не обмежується часовими межами та наділений характеристиками, які еволюціонують залежно від тенденцій розвитку господарських систем усіх рівнів, трансформації глобалізаційних процесів, а також специфічних умов розвитку економіки країни та внутрішнього ринку, що особливо важливо для підприємств, які планують розвивати власні системи цифрових комунікацій. Тож підходи до ведення бізнесу можуть мати різний характер. Водночас на сьогодні практично всі види економічної діяльності стають критично залежними від Інтернет-маркетингу і його діяльність гальмується через відсутність єдиного визнаного погляду на змістові і структурні характеристики, а також внутрішньо корпоративні методичні положення до формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства.

Розгляд проблематики забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації сприятиме вирішенню завдань цифрових комунікацій залежно від рівня, на якому буде формуватися завдання, внаслідок чого суб'єкти господарювання матимуть більше можливостей протистояти впливу зовнішнього, у т. ч. цифрового, середовища. Водночас складні умови ведення бізнесу та швидкозмінні потреби споживачів вимагають не лише модернізації бізнес-процесів, а й перегляду основних управлінських підходів, методів просування, стимулювання та продажу товарів (послуг) у мережі Інтернет, що допомагатиме підприємству перейти на абсолютно новий рівень ведення бізнесу. Відповідно виникає потреба активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

При тому цифровізація обумовлює й нові виклики для вітчизняних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Головні виклики цифровізації для вітчизняних підприємств

Джерело: авторська розробка.

Зазначені виклики мають бути врахованими й локалізованими в разі, коли вони слугують загрозами і, навпаки, підсиленими у ситуації, коли слугують новими додатковими розширеними можливостями.

У контексті другого, такими можливостями головно є запровадження бездротових комунікацій, віддаленого мобільного доступу, 3D-Друку, Інтернету речей, великих даних, хмарних обчислень та ін.; цифровізація внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; застосування інформаційних систем управління ресурсами;

розвиток е-торгівлі та електронних відносин зі споживачами, контрагентами; створення ІТ кластерів (рис. 2).

Тож для швидкого зростання ефективності діяльності підприємства необхідно формувати стратегічні цілі та завдання залежно від того, на якому рівні відбуватиметься їхня реалізація. Щоб цей процес був результативним, необхідно не лише формувати завдання для певного рівня, а й розуміти його ширину з прив'язкою до потреб цільової аудиторії. Тобто виникає потреба розрізняти характеристичні аспекти окремо обраного рівня та розуміти критерії його забезпечення.



**Рис. 2. Окремі переваги цифровізації для вітчизняних підприємств**

*Джерело:* авторська розробка.

Саме такий підхід можна вважати найбільш доречним під час розгляду проблематики управління конкурентними позиціями суб'єкта господарювання в умовах розвитку цифрових комунікацій та цифрового суспільства на загал. Доцільно підкреслити, що застосовуваний традиційний комплекс маркетингу сприяє досягненню бажаних маркетингових цілей, однак із розвитком цифрових комунікацій і відносин докорінно змінюються підходи до застосовуваного комплексу маркетингу і настає час динамічного Інтернет-маркетингу.

Управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації має свої базові елементи (товар/послуга, пропозиція, цільова аудиторія, конверсія, просування), які відповідають традиційному маркетингу. Однак такий підхід обмежує можливості Інтернет-маркетингу.

Ефективність політики забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства залежить від обраних інструментів та його націленості досягнути бажаних результатів, випередити конкурентів на цільовому ринку, розширити цільову аудиторію, посилити взаємозв'язок продукту, бізнесу в цілому зі споживачами.

Дійсно, на вибір конкретних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства впливають, наприклад, специфіка бізнесу, тривалі відносини зі споживачами та рекомендації для потенційних споживачів, особливості планування бізнесу, стратегічні цілі й тактичні завдання підприємства.

Саме тому потрібно застосувати розширену класифікацію напрямів реалізації конкурентної політики, якими вбачаються (рис. 3): використання можливостей цифрових комунікацій зі споживачами товарів / послуг; розвиток «досвіду» співпраці та цифрових комунікацій з наявними та потенційними споживачами товарів / послуг; надання супутніх цифрових послуг; організація системи зворотних відгуків.

Ефективність створених каналів комунікації підтверджується відповідним рівнем лояльних споживачів, що важливо для вітчизняних підприємств, та підкріпленням програмами е-лояльності. Завдяки програмам е-лояльності підприємство насичує Інтернет-маркетингові комунікації та виявляє взаємозалежність рівнів е-лояльності і бренду.

Сучасні суб'єкти господарювання володіють повноцінним ресурсом, блогом або сторінкою в Інтернет-мережі. Однак створення мережевого ресурсу і наповнення його лише інформаційним контентом не сприяє популяризації сайту, не сприяє автоматичному зростанню прибутку та не підвищує рівня впізнаваності

бренду. Для досягнення високого рівня впізнаваності бренду необхідна цілеспрямована робота над його популяризацією, SEO просуванням та збільшенням конверсії. Такі дії та заходи сприятимуть як ефективізації маркетингової діяльності підприємств, так і посиленню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації.



**Рис. 3. Напрями та засоби зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифровізації**  
*Джерело: авторська розробка.*

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Відносно забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації у підприємств головно виникають наступні проблемні аспекти: стагнація традиційних (у порівнянні з новими цифровими) ринків, їх секторів; цифровізація пошукових систем та комунікаційних мереж; посилення ризиків, пов'язаних із людським чинником; посилення вимог до кадрового забезпечення підприємств у частині цифрових компетенцій; зростання та урізноманітнення прямої і непрямої конкуренції та ін.

З метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації їх менеджменту слід працювати над вдосконаленням корпоративної системи Діджитал-маркетингу з фокусом на характеристиках продукту, що містить достатній інформаційний та комунікаційний супровід, створенням і втіленням в життя інформаційно-комунікаційних інноваційних технологій із урахуванням потенційних запитів споживачів в умовах постійної системної цифрової трансформації суспільства. Для цього слід персоніфікувати споживачів з використанням відповідних інструментів (великі бази даних, платформи для

---

комунікації), розвивати співпрацю з провідними суб'єктами системи локальних цифрових комунікацій.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації та розвитку сектора цифрової економіки.

### Література

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf)
2. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. Science and innovation. 2022. № 18 (2). P. 44-58.
3. Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 6-15.
4. Казарян О. Г. Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(2). С. 98-102
5. Лупак Р. Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. 2019. № 60 (5). С. 79-94.
6. Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 271-277.
7. Сербін О., Галаган Л. Інновації в науці як чинник розвитку знаннєвого середовища. Вісник Книжкової палати. 2012. № 5. С. 1-2.
8. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 212 с.
9. Вакулєнко К. М. Розвиток креативного сектору світової економіки. 2017. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23132>.
10. Vakhovych I. M., Chul O. M. Rozvitok kreativnoї ekonomiki v umovakh transkordonnogo spivrobіtnitstva. Problemi ekonomiki. 2014. № 3. С. 182-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_24).
11. Поснова Т. В., Химорода О. П., Тершак Н. А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. Международный научный журнал «Интернаука». 2018. № 3 (43), 2 т. С. 81-87.
12. Тімонін О. М., Сиваш Ю. М. Креативність як чинник інноваційної діяльності підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 177-181.
13. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132

### References

1. Avhustyn, R. and Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. Vol. 4
2. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B., Shtets, T. (2022). Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. no. 18 (2). pp. 44-58.
3. Guley, A. I., Guley, S. A. (2019). Digital transformation of the domestic banking environment in the context of the development of the fintech ecosystem. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 4. no. 1. pp. 6-15.
4. Kazaryan, O. G. (2019). The influence of the digital economy on the activity of Ukrainian banks. *Black Sea Economic Studies*. Iss. 38(2). pp. 98-102.
5. Lupak, R. L. (2019). Directions for realizing the potential of the information and communication technology sector in the context of ensuring the quality characteristics of the functioning of the internal market and the development of the information society in Ukraine. *Galician economic bulletin of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluy*. no. 60 (5). pp. 79-94.
6. Lupak, R. L., Shtets, T. F. and Pryshliyak, O. P. (2020). Institutional aspects of state regulation of digital economy development in Ukraine. *Biznes-Inform*. no. 1, pp. 271-277.
7. Serbin, O. and Galagan, L. (2012). Innovations in science as a factor in the development of the knowledge environment. *Visnyk Knyzhkovoyi Palaty*, no. 5, 1-2.
8. Yastremskaya, O. M. and Bardadim, O. I. (2013). Motivation of creativity of innovators. *Kharkiv: KhNEU*.
9. Vakulenko, K. M. (2017). Development of the creative sector of the world economy. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23132>.
10. Vakhovych, I. M. and Chul, O. M. (2014). Development of creative economy in conditions of cross-border cooperation. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 182-186. Retrieved from [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-3\\_0-pages-182\\_186.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-182_186.pdf).
11. Posnova, T. V., Hymoroda, O. P. and Tershak, N. A. (2018). Creative economy: essence, features and preconditions of formation. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Internauka»*, no. 3 (43), pp. 81-87.
12. Timonin, O. M. and Syvash, Yu. M. (2016). Creativity as a factor of innovative activity of enterprises. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 11, pp. 177-181.
13. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132