

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬMANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED
ON THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL SOLUTIONS

Стаття присвячена аналізу впливу цифрових технологій на формування конкурентних переваг сучасних підприємств в умовах цифрової трансформації. Метою дослідження є визначення ключових аспектів інтеграції цифрових рішень у стратегічне управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Отримані наукові результати свідчать, що цифрові технології сприяють скороченню операційних витрат, підвищенню швидкості прийняття рішень та персоналізації клієнтського досвіду. Практична цінність дослідження полягає в наданні рекомендацій щодо інтеграції цифрових рішень у стратегічне управління для посилення конкурентоспроможності підприємств. Наукова новизна дослідження полягає у розробці рівняльної моделі проникнення цифрових технологій в економіку підприємства та обґрунтуванні концепції цифрової екосистеми як основи для формування конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегія, управління конкурентоспроможністю, стратегія розвитку, цифрова трансформація, ERP-системи, цифрові технології.

The article is dedicated to analyzing the impact of digital technologies on the formation of competitive advantages of modern enterprises in the context of digital transformation. The purpose of the study is to identify key aspects of integrating digital solutions into strategic management to ensure enterprise competitiveness. The research methodology is based on a systematic analysis of scientific literature, case studies, and empirical data on the implementation of digital technologies. The study includes an assessment of the impact of technologies such as Big Data, ERP, CRM, artificial intelligence (AI), and the Internet of Things (IoT) on the operational, financial, innovation, and strategic performance indicators of enterprises. The obtained scientific results indicate that digital technologies contribute to reducing operational costs, accelerating decision-making processes, and enhancing the personalization of customer experience. They also facilitate access to new markets through e-commerce and cloud services and create the prerequisites for building innovative ecosystems through partnerships with startups and research centers. However, the digitalization process is accompanied by challenges, including institutional inertia, lack of investment, and cybersecurity risks, which require a comprehensive approach to overcoming them. The practical value of the study lies in providing recommendations for the integration of digital solutions into strategic management to enhance enterprise competitiveness. The scientific novelty of the research is the development of a tiered model of digital technology penetration into the enterprise economy and the substantiation of the concept of a digital ecosystem as the foundation for creating competitive advantages. It is emphasized that successful digital transformation involves not only the implementation of technologies but also the rethinking of business models, organizational culture, and approaches to value creation, enabling enterprises to outperform competitors in terms of adaptability and customer experience quality.

Key words: competitiveness, enterprise competitiveness, competitive advantage, strategy, competitiveness management, development strategy, digital transformation, ERP systems, digital technologies.

УДК: 658.012.4:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-30>

Хамініч С.Ю.¹

д.е.н., професор,
Дніпровський державний університет
внутрішніх справ

Khaminich Svitlana

Dnipro State University of Internal Affairs

Постановка проблеми. Підприємства дедалі частіше стикаються з викликами, які вимагають негайного перегляду усталених управлінських моделей, зокрема в аспекті формування та підтримки конкурентоспроможності. Традиційні джерела конкурентних переваг, такі як ціна, масштаб виробництва чи контроль ресурсів, поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем інноваційності, швидкості адаптації до змін та ефективності використання цифрових технологій. Зростає значення набувають інструменти цифрового управління, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на динаміку попиту, персоналізувати продукти та послуги, автоматизувати операційні процеси, прогнозувати ризики, оптимізувати логістичні та фінансові потоки, а також створювати нові формати взаємодії з клієнтами

та партнерами. Однак, впровадження цифрових рішень вимагає комплексного підходу, що включає не лише технологічну модернізацію, а й зміну стратегічного мислення, організаційної культури, кадрового потенціалу та системи управлінських рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження стратегічних підходів до формування конкурентних переваг підприємств на основі цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У працях Ареф'єва О., Бабич С. [1], Брадача Х., Худжек І. [11] розглядаються механізми застосування цифрових платформ для створення нових бізнес-моделей, а також вказується на важливість гнучкості та інноваційної відкритості у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності. Варте уваги дослідження Ромеро І., Мамедов Х. [15], в якому

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2221-5550>

підкреслюється важливість впровадження ERP-систем як інструменту централізованого управління ресурсами, що дає змогу підприємствам синхронізувати фінансові, логістичні та виробничі функції в режимі реального часу. У свою чергу, Стадник А., Артеменко Л., Шендерівська Л. [10] аналізують переваги CRM-систем у контексті побудови довгострокових відносин з клієнтами, персоналізації взаємодії та підвищення рівня клієнтської лояльності. Суттєвий внесок у розуміння ролі технологій Big Data та штучного інтелекту в системі стратегічного управління зроблено в роботах Бугас В.В., Руднічок В.С. [3], Чень З., Сін Р. [12], де доведено, що аналітика великих даних здатна забезпечити підприємству інформаційну перевагу при прийнятті рішень і прогнозуванні поведінки споживачів. Таким чином, науковий дискурс засвідчує зростання значення цифрових технологій як стратегічного ресурсу, але водночас підкреслює потребу в системному підході до цифрової трансформації, що охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти управління.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити процес формування конкурентних переваг підприємства шляхом інтеграції цифрових технологій у систему управління.

Завдання дослідження:

- визначити основні цифрові технології, які впливають на стратегічне управління та конкурентні позиції підприємства;
- оцінити вплив впровадження цифрових рішень на показники діяльності підприємства;
- розробити заходи розвитку цифрової екосистеми підприємства як основу для формування довгострокових конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У контексті стрімкої цифрової трансформації глобального економічного простору, сучасні підприємства постають перед викликом не лише адаптації до технологічних змін, але й інтеграції інноваційних цифрових рішень у власні бізнес-моделі задля забезпечення сталого розвитку та посилення конкурентних переваг на динамічних ринках. Цифрові рішення перетворюються на системоутворювальний елемент стратегічного управління підприємством, оскільки вони дозволяють формувати нові бізнес-парадигми, оптимізувати внутрішні процеси, вдосконалювати управлінські підходи та забезпечувати орієнтацію на споживача в реальному часі [4].

В такому форматі, цікавими стають технології аналітики великих даних (Big Data), які дають змогу швидко обробляти гетерогенні джерела інформації та формувати обґрунтовані висновки щодо ринкової поведінки споживачів, ризиків, тенденцій попиту, ефективності маркетингових кампаній та інших критичних для підприємства показників. У цифрову епоху конкурентоспроможність більше не обмежується класичними факторами, як-от ціна, якість чи

масштаб виробництва, адже важливішого значення набувають такі нефізичні чинники, як здатність до швидкої адаптації, швидкість обробки інформації, персоналізація продукту чи послуги, наявність цифрового каналу взаємодії із клієнтом, а також здатність підприємства до інноваційної реакції на непередбачувані зміни зовнішнього середовища [7, с. 18]. Цифровізація бізнес-процесів, у свою чергу, відкриває нові горизонти для оптимізації внутрішніх процедур, зниження транзакційних витрат, мінімізації втрат часу, покращення комунікації між підрозділами та забезпечення єдиного інформаційного простору підприємства.

Зокрема, інтеграція систем ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє підприємству консолідувати всі ключові ресурси: матеріальні, фінансові, людські та інформаційні, у межах єдиної платформи, що забезпечує повний контроль над поточними процесами, прозорість звітності, автоматизацію управлінських рішень та підвищення ефективності стратегічного планування (рис. 1.). Не менш значущу роль у посиленні ринкових позицій відіграють системи CRM (Customer Relationship Management), які дають можливість не лише управляти клієнтською базою, але й будувати персоналізовані відносини з кожним сегментом споживачів, прогнозувати їхню поведінку, формувати пропозиції, що максимально відповідають очікуванням та потребам, а також формувати емоційну лояльність до бренду. CRM системи реалізують підхід «клієнт у центрі», що є основою сучасного маркетингу в умовах цифрової економіки, де цінність клієнта нерідко переважає цінність продукту [6].

У впровадженні новітніх цифрових рішень зростає роль штучного інтелекту (AI), як потужного інструменту автоматизованого аналізу, прогнозування та прийняття рішень. Зокрема, алгоритми машинного навчання використовуються для моделювання споживчих патернів, управління ризиками, динамічного ціноутворення, оптимізації логістичних маршрутів та розробки нових продуктів. AI також активно впроваджується у системи обслуговування клієнтів через чат-боти, віртуальні асистенти, системи голосового розпізнавання, що дозволяє суттєво скоротити час реакції на запити, підвищити якість комунікації та зменшити навантаження на персонал [9, с. 119]. Свій внесок зробили і технології Інтернету речей (IoT), які забезпечують можливість отримання даних із фізичних об'єктів у реальному часі, що відкриває нові можливості для управління виробничими циклами, контролю за технічним станом обладнання, оптимізації витрат енергоресурсів, побудови цифрових двійників об'єктів та об'єктивного моніторингу параметрів зовнішнього середовища. IoT виступає джерелом безперервної генерації даних, які, при правильному використанні, можуть стати ключем до нових конкурентних переваг (табл. 1).

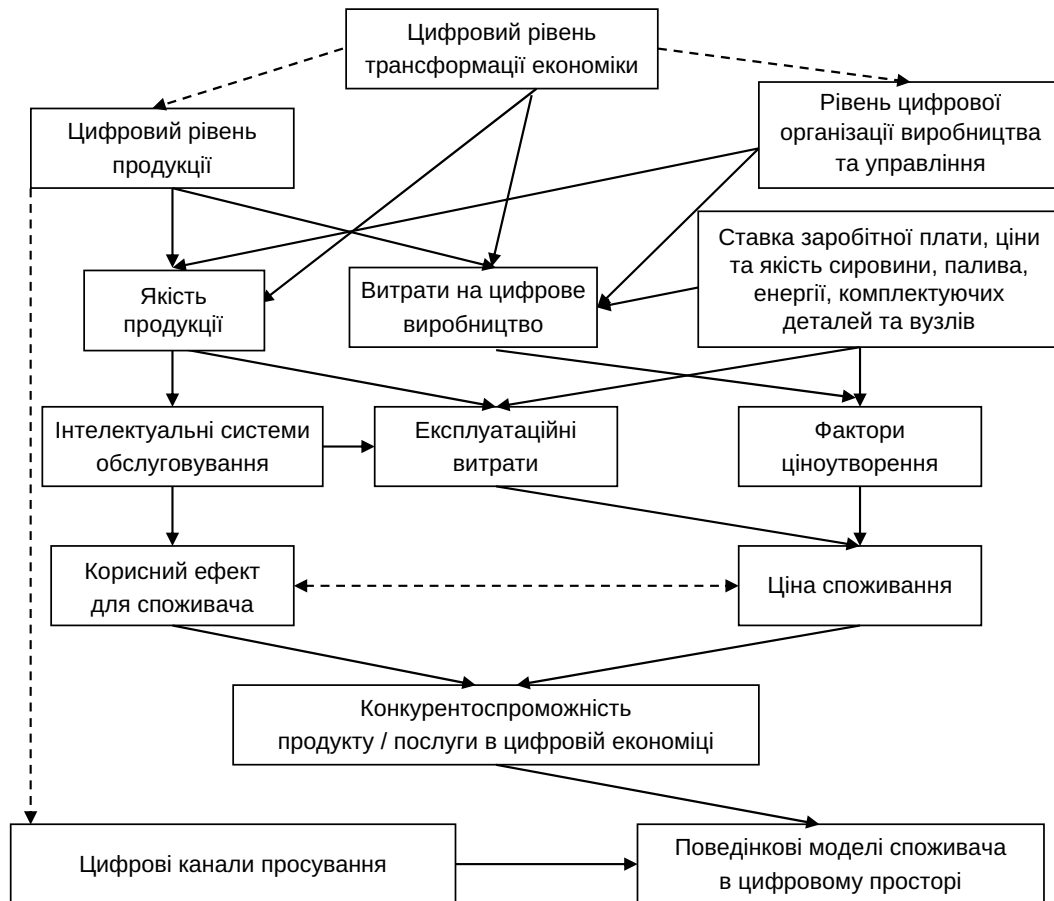


Рис. 1. Рівнева модель проникнення цифрових в змін економіку підприємства та формування його конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Оцінка впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємства

Цифрова технологія	Опис впливу	Переваги для підприємства	Виклики впровадження	Вплив на конкурентоспроможність
Аналітика великих даних (Big Data)	Швидка обробка гетерогенних даних для аналізу ринкової поведінки, ризиків, попиту та ефективності маркетингу	Формування обґрунтованих висновків, прогнозування тенденцій, персоналізація пропозицій	Висока складність інтеграції, потреба в кваліфікованих фахівцях, захист даних	Підвищення адаптивності та точності стратегічних рішень
Системи ERP	Консолідація ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) у єдиній платформі	Автоматизація процесів, прозорість звітності, реакція в реальному часі	Високі витрати на впровадження, потреба в перебудові процесів	Зростання ефективності управління та зниження транзакційних витрат
Системи CRM	Управління клієнтською базою, персоналізація відносин, прогнозування поведінки	Підвищення лояльності клієнтів, точний маркетинг, клієнтоцентричний підхід	Складність налаштування, потреба в навчанні персоналу	Зміцнення ринкових позицій через емоційну лояльність
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація аналізу, прогнозування, оптимізація логістики, чат-боти	Скорочення часу реакції, підвищення якості обслуговування, зниження витрат	Етичні питання, потреба в значних інвестиціях, ризик помилок	Посилення інноваційності та швидкості реакції на зміни
Інтернет речей (IoT)	Отримання даних у реальному часі для управління виробництвом, оптимізації ресурсів	Контроль обладнання, зниження витрат, цифрові двійники	Складність інтеграції, кібербезпека, великі обсяги даних	Створення нових конкурентних переваг через оптимізацію

Джерело: сформовано автором

По-третє, цифрові рішення після впровадження, будують довгострокові відносини з клієнтами, що базуються на даних про їхні уподобання, поведінку, історію покупок, що забезпечує високий рівень лояльності, зменшує витрати на залучення нових споживачів та підвищує життєвий цикл клієнта [14, с. 105]. По-четверте, цифровізація створює передумови для виходу на нові ринки, у тому числі глобальні, через електронну комерцію, онлайн-платформи, хмарні сервіси та дистрибуцію цифрових продуктів (рис. 2.) [5].

Варто зазначити, що ефект цифровізації не завжди є миттєвим і потребує інтегрованого підходу до оцінювання результативності, який включає фінансові (збільшення прибутку, рентабельності, зменшення витрат), операційні (швидкість виконання процесів, точність прогнозів, рівень задоволеності клієнтів), інноваційні (швидкість

виведення нових продуктів на ринок, кількість інноваційних розробок), та стратегічні (зростання частки ринку, вихід на нові сегменти, формування бренду як технологічного лідера) показники. Одним із головних стратегічних підходів до формування конкурентних переваг є інтеграція цифрових рішень у загальну стратегію розвитку підприємства, що передбачає не лише впровадження новітніх технологій для автоматизації рутинних операцій, але й переосмислення базових засад створення цінності, формування ланцюгів поставок, побудови відносин з клієнтами, управління людськими ресурсами та розробки нових бізнес-моделей [2, с. 309].

Сучасна цифрова екосистема – це не набір ізольованих цифрових інструментів, а мережево організована, хмарно орієнтована та аналітично насичена платформа, яка надає можливість

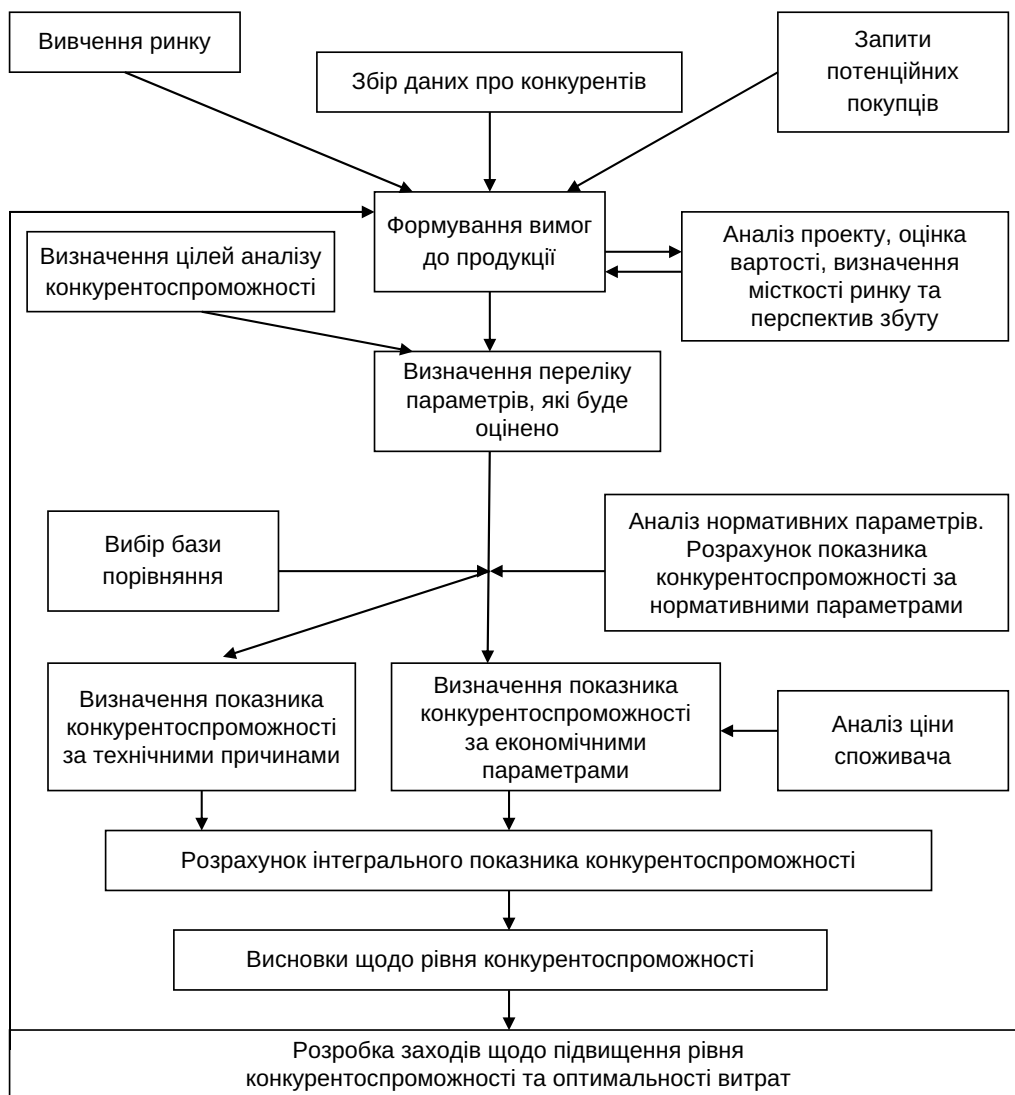


Рис. 2. Типова модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

обробляти великі масиви даних, інтегрувати рішення на базі штучного інтелекту, забезпечувати мобільність управління та масштабованість операцій. Цифрова екосистема стає основою для впровадження стратегій відкритих інновацій, коли підприємство формує партнерські альянси з технологічними компаніями, університетами, стартапами, дослідницькими лабораторіями та іншими учасниками інноваційного простору з метою спільного створення нових продуктів, послуг, технологій або бізнес-моделей [4, с. 208]. Завдяки цьому забезпечується швидкий обмін знаннями, доступ до нових джерел ідей, спільне фінансування розробок та зменшення часу виходу на ринок, що є критично важливим у висококонкурентному цифровому середовищі (табл. 2).

Не менш факторним стратегічним напрямом стає орієнтація цифрової трансформації на клієнта, що передбачає створення індивідуалізованого досвіду взаємодії з брендом, адаптацію продукту чи послуги до специфічних запитів кожного сегмента споживачів, використання багатоканальних цифрових каналів комунікації та аналітики

поведінки клієнтів у режимі реального часу [15]. В такому разі конкурентна перевага базується не лише на функціональності товару, а на здатності підприємства забезпечити бездоганний цифровий сервіс, простоту користування, емоційну залученість та цінність кожного контакту з брендом. Таким чином, підприємства, які вміло інтегрують цифрові рішення у свою стратегію розвитку, створюють цифрову екосистему з відкритою інноваційною архітектурою, адаптують свою діяльність до потреб цифрового клієнта та формують відповідну організаційну культуру, здобувають не лише конкурентні переваги в короткостроковій перспективі, але й забезпечують собі довгострокову стійкість, інноваційність і здатність до лідерства в новій економіці знань.

Висновки. Виявлено, що впровадження сучасних технологій в операційні та стратегічні процеси компанії сприяє значному підвищенню продуктивності внутрішніх операцій, скороченню витрат на взаємодії, удосконаленню управління ресурсами, а також забезпечує більш персоналізований підхід до взаємодії з клієнтами. Крім того, це дозволяє

Таблиця 2

Формування складових стратегічних складових формування конкурентних переваг з використанням цифрових технологій

Стратегічна складова	Роль цифрових технологій	Вигоди для підприємства	Складності реалізації	Вплив на конкурентоспроможність
Автоматизація процесів	Використання ERP, AI для оптимізації рутинних операцій, логістики та управління ресурсами	Скорочення операційних витрат, зменшення людського фактора, підвищення ефективності	Високі витрати на впровадження, опір персоналу, потреба в навчанні	Зниження витрат і підвищення швидкості виконання процесів
Аналітика та прогнозування	Застосування Big Data, AI, машинного навчання для аналізу ринку та поведінки клієнтів.	Швидке прийняття рішень, персоналізація продуктів, точне прогнозування попиту.	Складність інтеграції, захист даних, потреба в аналітичних компетенціях.	Підвищення адаптивності та клієнто-орієнтованості
Клієнто-орієнтованість	Впровадження CRM для управління відносинами з клієнтами та персоналізації пропозицій	Зростання лояльності, зменшення витрат на залучення клієнтів, довший життєвий цикл клієнта	Складність налаштування систем, потреба в зміні культури	Посилення ринкових позицій через лояльність клієнтів
Вихід на нові ринки	Використання e-commerce, хмарних сервісів, цифрових платформ для глобальної експансії	Доступ до нових сегментів, масштабування операцій, зниження бар'єрів входу	Кібербезпека, конкуренція на глобальному ринку, локалізація продуктів	Розширення ринкової частки та диверсифікація доходів
Інноваційна екосистема	Інтеграція відкритих інновацій, партнерство зі стартапами, хмарні платформи, IoT	Швидший вихід нових продуктів, доступ до нових ідей, спільне фінансування	Координація партнерств, управління даними, стандарти інтероперабельності	Формування бренду як технологічного лідера
Цифрова інфраструктура	Побудова хмарно орієнтованої, аналітичної екосистеми з фокусом на кібербезпеку	Масштабованість, мобільність управління, обробка великих даних	Високі інвестиції, ризики кібератак, потреба в навчанні персоналу	Забезпечення стійкості та інноваційності в цифровій економіці

Джерело: сформовано автором

створити гнучку цифрову інфраструктуру, яка може ефективно адаптуватись до зовнішніх умов.

Досліджено, що системи планування ресурсів підприємства забезпечують комплексну інтеграцію даних у межах організації, підвищують прозорість звітності та скорочують час на прийняття управлінських рішень. Це робить компанію більш гнучкою та конкурентоспроможною, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Показано, що CRM-системи є важливим інструментом для побудови довготривалих і взаємовигідних відносин з клієнтами. Розроблено концепцію цифрової екосистеми підприємства, яка передбачає комплексну інтеграцію всіх структурних підрозділів, технологічних платформ, партнерів і зовнішнього оточення. Така модель забезпечує не лише гнучкість та стабільність у критичних ситуаціях, а й прискорює реалізацію інновацій, а також вихід нових продуктів на ринок. Сформовано комплексну методологію оцінки впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємства, що включає показники фінансової ефективності, операційної стабільності, інноваційної активності та стратегічної позиції. Такий підхід дозволяє проводити глибокий аналіз ефективності цифрової трансформації з урахуванням як економічних, так і ринкових аспектів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В., Бабиш С.М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 7–14.
2. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2 (75). С. 306–311. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53>
3. Бурас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1(15). С. 201–218. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
4. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>
5. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. 304 с.
6. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2012. Вип. 126. С. 198–206.
7. Македон В. В., Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1(10). С. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>

8. Пляшко О. С., Хомич С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 204–211. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>

9. Сазонова С. В., Новиков Д. М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 59. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-14>

10. Стадник А. В., Артеменко Л. П., Шендерівська Л. П. Бенчмаркінг бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65>

11. Bradač Hojnik B., Hudek I. Small and medium-sized enterprises in the digital age: Understanding characteristics and essential demands. *Information*. 2023. No. 14(11). P. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14110606>

12. Chen Z., Xing R. Digital economy, green innovation and high quality economic development. *International Review of Economics & Finance*. 2025. No. 99(C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104029>

13. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhylikina O., Stepanova L., Filippov V. Ensuring the Efficiency of Integration Processes in the International Corporate Sector on the Basis of Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>

14. Phan D. M., Dinh H. T. Digital transformation of business community in globalization: An empirical study in a typical developing country. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. No. 3(13(123)). P. 98–110. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.283251>

15. Romero I., Mammadov H. Digital transformation of small and medium-sized enterprises as an innovation process: A holistic study of its determinants. *Journal of Knowledge Economy*. 2024. Vol. 16(2). P. 8496–8523. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>

REFERENCES:

1. Arefieva O. V., Babych S. M. (2019). Stratehichni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v tsyfrovomu ekonomichnomu prostori [Strategic aspects of enterprise competitiveness management in the digital economic space]. In O. V. Arefieva (Ed.). Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori: Monohrafiia. Kyiv: FOP Maslakov, pp. 7–14.
2. Bochko O. Yu., Kozhushk, P. I. (2024). Pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Approaches to assessing enterprise competitiveness]. *Biznes navihator*, vol. 2(75), pp. 306–311. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53>
3. Buhas V.V., Rudnichok V.S. (2025). Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh globalizatsii [Enterprise competitiveness management under globalization]. *European Scientific Journal*

of *Economic and Financial Innovation*, vol. 1(15), pp. 201–218. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118>

4. Halahan T. I., Patretna O. M. (2024). Konkurentospromozhnist pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise competitiveness in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>

5. Makedon V. V. (2010). Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii: Monohrafiia [International strategic alliances of companies: Monograph]. Dnipropetrovsk: DUEP, 304 p.

6. Makedon V. V. (2012). Doslidzhennia protsesiv zabezpechennia sotsialnoi vidpovidalnosti u providnykh modeliakh korporatyvnoho upravlinnia [Research of social responsibility processes in leading corporate governance models]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, no. 126, pp. 198–206.

7. Makedo, V. V., Valikov V. P. (2017). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnia [Enterprise economic security in the concept of process management]. *Nobelivskyi visnyk*, vol. 1(10), pp. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>

8. Pliashko O. S., Khomych S. V. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu na zasadakh optymizatsii vytrat ta otsinky rezultatyvnosti [Strategic management of competitiveness based on cost optimization and performance assessment]. *Ekonomichniy prostir*, no. 197, pp. 204–211. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>

9. Sazonova S. V., Novykov D. M., Makarenko T. (2024). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva na pryntsypakh stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Assessment of enterprise competitiveness on the principles of strategic management in the digital economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 59,

pp. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-14>

10. Stadnyk A.V., Artemenko L.P., Shenderivska L.P. (2024). Benchmarkinh biznes-modelei dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Benchmarking business models to improve enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 10, pp. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65>

11. Bradač Hojnik B., Huđek I. (2023). Small and medium-sized enterprises in the digital age: Understanding characteristics and essential demands. *Information*, no. 14(11), p. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14110606>

12. Chen Z., Xing R. (2025). Digital economy, green innovation and high-quality economic development. *International Review of Economics & Finance*, no. 99(C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104029>

13. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhyllkina O., Stepanova L., Filippov V. (2019). Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, no. 18(S11). Available at: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>

14. Phan D. M., Dinh H. T. (2023). Digital transformation of business community in globalization: An empirical study in a typical developing country. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 3(13 (123)), pp. 98–110. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.283251>

15. Romero I., Mammadov H. (2024). Digital transformation of small and medium-sized enterprises as an innovation process: A holistic study of its determinants. *Journal of Knowledge Economy*, vol. 16(2), pp. 8496–8523. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>