

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>  
УДК 338.2

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

### DIGITALIZATION OF BUSINESS AND ITS IMPACT ON THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES IN THE FIELD OF TRADE

Сірук Олександр Миколайович  
аспірант,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1962-1833>

Siruk Oleksandr  
European University

Актуальність цієї роботи зумовлена втратою привабливості масового серійного товару в епоху інформаційних технологій, що є приводом для суб'єктів господарювання у сфері торгівлі до створення конкурентної стратегії. З'ясовано, що управління конкурентоспроможністю ґрунтується на використанні сучасного управлінського інструментарію, спрямованого на конкурентоспроможність. Зроблено акцент на технологічних трендах, що формують конкурентні переваги, систематизовано фактори розвитку конкурентних переваг та виділено принципи на яких формуються крос-функціональні команди для успішної реалізації системи управління конкурентоспроможністю. Запропоновано напрями оцінки цифрової зрілості суб'єкта господарювання у сфері торгівлі для здійснення управлінських функцій і впровадження їх в діяльність організації.

**Ключові слова:** суб'єкт господарювання, сфера торгівлі, бізнес-процес, конкурентоспроможність, цифровізація, інформаційні технології, цифрова трансформація.

The relevance of this work is due to the fact that in the era of globalization, penetration of information technology into all spheres of life, mass-produced goods have lost their attractiveness, which is the reason for business entities in the field of trade to create a competitive strategy that should combine the tasks of efficient use of limited enterprise resources with changing consumer demands. The institutional structure of a transformational society requires the formation of a digital economy, which, in turn, necessitates the transformation of business entities in the context of digitalization. Possession of digital assets gives business entities in the field of trade an additional competitive advantage, and the level of competitiveness of enterprises will be determined by the level of their digitalization. The article analyzes the interpretation of concepts related to the category of competitiveness. The factors that arise in the relations of economic entities and influence the formation of competitiveness are determined. The article analyzes the management tools in competitiveness management, which have a uniform, systematic and proportional impact on business entities in order to achieve a better result compared to other market participants with equal opportunities and producing similar products. The author shows how the integration of digitalization into all aspects of a business entity's activities in the field of trade is becoming an objective requirement, and how it ensures the survival of an enterprise and is not so much a competitive advantage as a vital necessity, a mandatory requirement of a participant in the competitive struggle. The technological trends that form the competitive advantages of business entities in the field of trade are allocated. The factors of development of competitive advantages in the digital environment are systematized and the principles on which cross-functional teams are formed for the successful implementation of the enterprise competitiveness management system are allocated. Directions for assessing the digital maturity of a business entity in the field of trade are proposed for the implementation of management functions and their implementation in the organization's activities to achieve the desired results.

**Keywords:** business entity, trade, business process, competitiveness, digitalization, information technology, digital transformation.

**Постановка проблеми.** Цифровізація економіки України у повоєнному відновленні стає важливою складовою економічного розвитку та інституційним підґрунтям стійкого зростання виробництва, підвищення конкурентоспроможності. На сучасному етапі інституційна структура трансформаційного суспільства має свої особливості та вимагає формування цифрової економіки, що, своєю чергою, зумовлює необхідність трансформації суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. Таким чином, володіння цифровими активами дає суб'єктами господарювання у сфері торгівлі додаткову конкурентну перевагу і рівень конкурентоспроможності підприємств визначатиметься рівнем їхньої цифровізації. Лояльність споживачів сьогодні залежить не лише від якості чи ціни товару, але й значною мірою від можливостей підприємства забезпечити високий рівень обслуговування, швидку реакцію на запити та відгуки, а також створити персоналізовані пропозиції, які відповідають індивідуальним потребам і вподобанням клієнтів, задовольнити потребу покупця й тим самим сприяти формуванню та розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Конкурентні переваги виникають і виявляються тоді і там, де виникає і розвивається конкуренція. Чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція, тим більше значущими для успіху на ринку, в господарській діяльності окремих підприємств, галузей стають їх конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження нової моделі економіки створено розробками зарубіжних вчених: Бринолфссона Е. [1], Вестермана Дж. [2], Нібеля Т. [3]. Також проблематиці розвитку цифрової економіки та трансформаційним процесам, що відбуваються в суспільстві під впливом цифровізації, приділено увагу у роботах вітчизняних науковців: Гавриленко Н. Г. [4], Голобородько А. Ю. [5], Гудзь О.Є. [6], Кулинич М.Б. [7], Радіонова І. Ф. [8], Скрипник С. В. [9], Шпатакова О.Л. [9], Чмерук Г.Г. [10] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Визнаючи вагомий внесок науковців, вбачається за доцільне детальніше зупинитися на питаннях пов'язаних із цифровізацією та її впливом на конкурентоспроможність слід звернути увагу на фактори формування конкурентоспроможності, що виникають під час безпосередньої взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішнім середовищем.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні ролі цифровізації бізнесу з урахуванням її впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В епоху глобалізації відбувається проникнення інформаційних технологій в основні сфери життя та діяльності людини, масовий серійний товар втрачає привабливість для споживачів, що є ще одним приводом для суб'єктів господарювання у сфері торгівлі до створення конкурентної стратегії, яка має поєднувати завдання ефективного використання обмежених ресурсів фірми з мінливими запитами споживачів. Цифрові технології проникають практично в всі сфери життя та завоювання споживача за допомогою Інтернет – технологій відбувається зі стрімкою швидкістю.

Відповідно до статті 5 Господарського кодексу України суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. Суб'єктами господарювання є: господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку...[11].

Конкурентоспроможність – це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [12]. Таким чином, можна зробити висновок, що механізмом забезпечення конкурентоспроможності є здатність суб'єкта господарювання за рахунок ефективного управління виробництвом та персоналом перемагати у суперництві з іншими підприємствами та комерційними організаціями за частку ринку, це здібність до змагання, до лідерства, до перемоги.

На формування конкурентоспроможності впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, який потребує дієвого управління та

стратегічного підходу до всіх організаційних складових частин, таких як кадри, зайнятість, кваліфікація, технологія, продукція, ринки збуту [13]. Інакше, фактори конкурентоспроможності – це ті дії та обставини виробничо-господарської діяльності господарюючого суб'єкта та соціально-економічного зовнішнього середовища, що викликають зміни рівня конкурентоспроможності підприємства, що справляють як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі.

Одним з факторів, що підтверджує прагнення України до реалізації євроінтеграційних пріоритетів, пов'язаних із цифровізацією є факт долучення України до Програми «Цифрова Європа», що надає фінансування для цифровізації країн Європи за різними напрямками, її мета полягає у пришвидшенні відновлення економіки та цифровій трансформації [14].

Цифровізація бізнес-процесів (англ. digital work) передбачає використання цифрових інструментів у здійсненні діяльності бізнес-організації, а не лише оцифрування масиву даних. Також, не менш важливим у даному процесі є визначення взаємодії між бізнес-процесами на рівні здійснення їх організації [15].

Цифровізація економіки є процесом повсюдного впровадження і прогресивного розвитку. Її головними особливостями є постійний розвиток, зміна, збільшення гнучкості, адаптивність, обмін інформацією та реалізація операцій у режимі реального часу, цифрове «розумне» суспільство, що самонавчається.

Можливість управління конкурентоспроможністю ґрунтується на застосуванні сучасних управлінських інструментів, належним чином впливає на структуру економічних відносин для отримання найкращих результатів порівняно з іншими виробниками аналогічної продукції. Чинить перетворювальний вплив на звичні методи виробництва, взаємодії контрагентів, логістичні процеси, фінансові операції, людські ресурси, продуктивність праці та ін., змушуючи суб'єктам господарювання дедалі більше спиратися на штучний інтелект. Вплив інформаційних технологій призвів до того, що змінюється парадигма управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність підприємств визначається насамперед ефективністю господарської діяльності, наявністю конкурентного потенціалу та конкурентоспромож-

ністю вироблених товарів (послуг). Можливість управління конкурентоспроможністю як реальною, так і потенційною заснована на використанні сучасного управлінського інструментарію, що надає рівномірний, планомірний і пропорційний вплив на суб'єктів господарювання з метою досягнення кращого результату порівняно з іншими учасниками ринку, що мають рівні можливості і виробляють аналогічну продукцію.

Українські суб'єкти господарювання у сфері торгівлі будуть змушені зіткнутися з процесом цифровізації, що призведе до повного перетворення вітчизняних підприємств у зовсім інші структури, які стануть новими гравцями на конкурентних ринках, спираючись на нові, незвичні економічні та управлінські принципи. Цифрову трансформацію має підтримувати і просувати керівник для того, щоб забезпечити успішне формування не просто комп'ютеризованого, а «цифрового підприємства». У процесі цифровізації підприємство проходить етапи якісної зміни, які знаходять своє відображення в покращенні бізнес-процесів процесів у виробничих, фінансових, матеріальних, інформаційних сферах своєї діяльності, що дозволяє адаптуватися до сучасних умов цифрової економіки та закріпити конкурентні переваги. Процес управління підприємством спрямований на те, як ефективно вирішити основні *виклики*, пов'язані із зростаючою часткою нематеріальних компонентів в кінцевій вартості товарів у поєднанні з дедалі більшою легкістю доступу до цифрових технологій, платформ та передових технологій та ринкам, що буде впливати на рівень конкурентоспроможності, пов'язаний з тим, яке місце у цифровій ієрархії займає підприємство.

Інтеграція цифровізації у всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання у сфері торгівлі стає об'єктивною вимогою, яка забезпечує підприємству виживання і є не стільки конкурентною перевагою, скільки життєвою необхідністю, обов'язковою вимогою учасника конкурентної боротьби. Наприклад, використання хмарних технологій дозволяє компаніям працювати з даними та програмними засобами в онлайн-режимі, що підвищує продуктивність роботи та знижує витрати на інфраструктуру. Крім того, цифрові технології надають бізнесу можливість залучати більше клієнтів та розширювати свої ринки завдяки онлайн-маркетингу та електронній комерції [16].

Стосовно контексту цифровізації суб'єктів

господарювання у сфері торгівлі може бути помилкою припустити, що за інших рівних умов широке впровадження цифрових технологій обов'язково продовжуватиме збільшувати прибутковість з погляду продуктивності та конкурентоспроможності.

Індустрія 4.0 – технологія, що впливає на екосистему підприємств і складається з технічної частини (комп'ютери, технології, смарт-пристрої), хмарні сервіси, стандартизоване програмне забезпечення для обліку, логістики, виробництва, управління персоналом, мережі, веб-додатків та пристроїв, а також електронні платформи, що забезпечують цифрові спілкування. Четверта промислова революція – це усталений механізм, що представлений як набір передових технологій, цифрових бізнес-моделей, які впроваджуються на всіх рівнях та різних галузях економіки, таких як промисловість, транспорт, охорона здоров'я, сільське господарство та інші. Ці передові технології реалізуються через бізнес-процеси з метою покращення продуктивності, ефективності, підвищення конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку [17].

Індустрія 4.0 докорінно змінила спосіб ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами, але світ почав активно рухатися до наступного рівня цієї Індустрії, а саме – 5.0. Індустрія 5.0 усе ще перебуває на стадії розробки, але, безумовно, саме вона є наступним кроком розвитку підприємництва та економіки. Очікується, що 5.0 зосередиться на співпраці між людьми та машинами. Роботи не замінитимуть людської праці, а саме людина, здобувши певні знання та набувши навички, зможе виконувати роботу ефективніше, безпечніше та у взаємодії з досконалішими тех-

нологіями. Робототехніка, штучний інтелект і людина будуть доповнювати одне одного, а не виключати [18]. Індустрія 5.0 грає ключову роль у трансформації сфери торгівлі, забезпечуючи нові можливості для підвищення ефективності, персоналізації досвіду клієнтів, інтеграції передових технологій і впровадження сталих практик. Це дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними, адаптивними та готовими до майбутніх викликів.

Згідно з дослідженнями компанії Gartner у 2023 році виділено 10 технологічних трендів, які поглиблюють проникнення штучного інтелекту та інформаційних технологій (рис. 1), що формують конкурентні переваги суб'єктів господарювання у сфері торгівлі.

Традиційні дослідження управління концептуалізують конкурентні переваги з точки зору позиціонування суб'єкта господарювання. Виходячи з існуючих трендів в управлінні великий вплив підприємство має приділяти не тільки процесам, що відбуваються всередині, а й аналітиці конкурентного середовища та дестабілізуючих чинників.

Останнім часом стає популярною концепція формування екосистеми бізнесу, оскільки вона явно показує взаємозалежності між організацією та навколишнім середовищем і фактором, який прискорює становлення екосистем та просування цифрових підходів у зв'язку з повномасштабною війною. Бізнес-екосистема це мережа осіб, організацій та установ, які працюють разом, щоб створити сприятливе середовище для процвітання бізнесу. Вона складається з різних зацікавлених сторін, таких як інвестори, постачальники, клієнти, співробітники та державні органи, які



Рис. 1. Топ-10 стратегічних технологічних трендів від Gartner для 2024 року

Джерело: сформовано на основі [19]

взаємодіють один з одним для створення цінності для екосистеми [20].

Перед суб'єктами господарювання у сфері торгівлі постає завдання щодо пошуку та компонування інструментарію управління конкурентними перевагами, залежно від характеристик і структури бізнес-екосистеми, яка визначається взаємодією її учасників. Учасники управлінського процесу розвиваються, спираючись на комплементарну взаємодію. У результаті виникає кооперативне середовище, у якому різні суб'єкти та об'єкти управління формують та еволюціонують в інтересах підприємства.

В управлінні конкурентними перевагами із застосуванням цифрових технологій оптимістична оцінка перспектив цифровізації підприємств різних видів діяльності. Проте, сьогодні багато фірм у різних галузях вважають рішення про впровадження цифрових технологій дещо необачним. Концепція «Індустрія 4.0» дає змогу визначити напрями розвитку цифровізації суб'єктів господарювання, що впливає на стимулюючі та стримуючі фактори розвитку конкурентних переваг у цифровому середовищі, інтеграцію технологічних рішень в усі процеси підприємства, з метою отримання найбільшого ефекту (табл. 1). Створення та вдосконалення організаційного

механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в цифровій економіці має ґрунтуватися на вивченні сучасних тенденцій розвитку світової економіки із формуванням та розробленням технологічних і управлінських компетентностей.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах розвитку цифрових технологій та фактору Path Dependence, що веде до її зниження, вчені виділяють довговічність капітального обладнання, яке може застарівати раніше, ніж окупляться інвестиції в нього. Ефект Path Dependence означає, що те, куди ми рухаємося зараз, залежить не тільки від того, де ми знаходимося тепер, але й від того, де ми були раніше. Концепція Path Dependence є продуктивним інструментом опису як стійкості неефективних інститутів, так і їх виникнення (створення), а також показників статичності та динаміки негативних станів інститутів та їх систем [22]. Економісти називають таке явище «ефект колії», Path Dependence – залежність від пройденого шляху, якщо дослівно. Сила традицій справді нагадує глибоку колію на ґрунтовій дорозі [23]. Ефект колії стосується і людського капіталу, який має бути важливим, проте реалізація інноваційних ідей також схильна до

Таблиця 1

## Фактори цифровізації

Фактори	Межі впливу	Недоліки у результаті впровадження	Рішення
Велика кількість неоцифрованих даних	Бази даних, доступ	Заплутаний документообіг, великі обсяги даних, дублювання документів, відсутність регламенту	Оцифрування, упорядкування, збільшення швидкості обробки інформації
Планування	Плани виробництва, закупівель, продажів	Затарювання, перевиробництво, простой	Зниження витрат за рахунок роботизації процесів, цифровий контроль
Підвищення якості	Якість продукції, процесів	Зниження показників підприємства, повернення, брак	Цифровий аналіз обладнання та готової продукції, комп'ютерне моделювання процесів
Path Dependence (процеси залежного шляху)	Застосування застарілих технологій	Зниження інноваційної, технологічної, активності підприємств	Застосування нейронних мереж для аналізу та оцінки трендів, прогнозування
Недостатній рівень знань	Компетентність персоналу	Зниження ефективності управління, пов'язаного з недостатньою кваліфікацією персоналу. Опір змінам	Навчання персоналу, розробка гнучкої системи мотивації
Цифрова безпека	Мережі, інформація, персонал	Втрата, розкрадання інформації, промислове шпигунство	Створення захищеної бази даних

Джерело: сформовано на основі [21]

впливу Path Dependence, оскільки це безпосередньо пов'язано зі специфікою соціокультурного рівня наукових і виробничих кадрів підприємства. Нині склалася така ситуація, коли усвідомлення керівниками значущості цифрових технологій як ефективного ресурсу нарощування конкурентних переваг не досягло достатнього рівня.

Реалізація заходів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі пов'язана з виникненням, обробкою та передачею великого обсягу інформації, що дає змогу говорити про систему як про інформаційну систему, для організації якої необхідне розроблення складного програмного забезпечення, здатного акумулювати, оновлювати інформацію про стан, засоби, учасників процесу управління і оцінювати силу і результати керуючого впливу та його статус, здійснювати аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

Сучасне підприємство, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність зустрічає різні джерела опору, які найчастіше пов'язані з тим, що не можуть знайти компромісних рішень із персоналом. Реалізація нових бізнес-процесів у період цифрової трансформації може зіткнутися з опором з боку співробітників, це може бути пов'язано з недостатніми знаннями, небажанням змінюватися, недостатньою здатністю до адаптації. Це є одним із негативних чинників, що впливають на конкурентоспроможність суб'єктів господарю-

вання. Для успішної реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства створення крос-функціональних команд є доцільним тоді, коли формування їх базується на відповідних принципах (рис. 2).

На етапі цифровізації системи конкурентоспроможності повинні враховуватися інтереси кожного суб'єкта господарювання, намагаючись врахувати їхні інтереси та усунути або замінити конфлікт інтересів внутрішньою конкуренцією, спрямованою на змагальне вирішення поставлених перед ними завдань. Створення умов, заснованих на розумінні кожним співробітником важливості одержуваного результату і його ролі в досягненні цілей підприємства має сприяти максимально ефективному використанню методів, інструментів, накопиченого досвіду не тільки для вирішення вузьких завдань свого підрозділу, а й усієї організації в цілому.

Створення крос-функціональних команд сприятиме підвищенню ефективності процесів реалізації системи управління конкурентоспроможністю та допоможе розподілити відповідальність учасників проєкту за всі аспекти і дасть змогу врахувати нюанси реалізації системи конкурентоспроможності за етапами.

Щоб впровадити стратегію цифрової трансформації слід провести оцінку цифрової зрілості суб'єкту господарювання у сфері торгівлі. Напрями, за якими підприємство має проводити оцінку своєї цифрової зрілості, можуть мати основні складові:

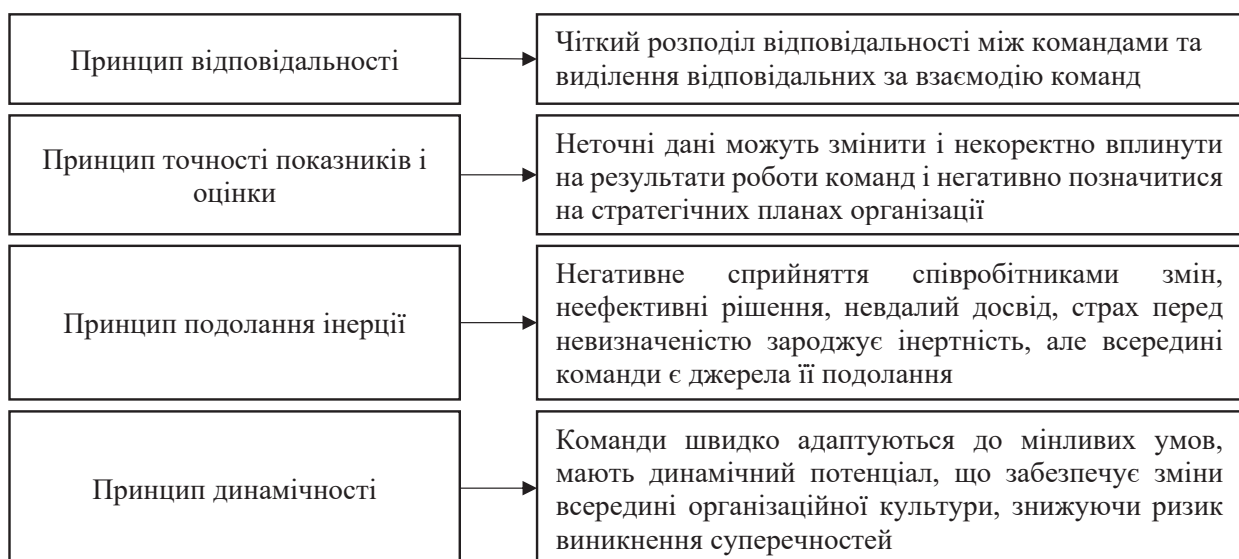


Рис. 2. Принципи формування крос-функціональних команд для реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [24]

- уточнення, формування єдиної стратегії цифрової трансформації;
- аналіз та оцінка ефективності застосовуваних програмних продуктів, сервісів, платформ;
- оцінка рівня цифрового маркетингу та комунікацій;
- участь у процесі розроблення програмних продуктів з реалізації та управління;
- впровадження Agile IT – підходу до розробки програмного забезпечення та управління проектами;
- оцінка та аудит цифрових процесів;
- рівень організаційної культури;
- рівень інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінка обладнання та систем, його подальша модернізація;
- аналіз конкурентного середовища.

У результаті оцінки суб'єкт господарювання може здійснювати управлінські функції і впроваджувати їх в діяльність організації для досягнення бажаних результатів. Реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язана з виникненням, обробленням і передачею великого обсягу інформації, для організації якої застосовують програмне забезпечення, що акумулює, оновлює інформацію про стан, засоби, учасників процесу управління, оцінює силу і результати управлінського впливу, здійснює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

**Висновки.** Підсумовуючи вищенаведене, необхідно зазначити, що підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі не може здійснюватися поза новим економічним укладом і впровадженням

цифрових технологій, інновацій в управлінні та виробництві, що створює подушку безпеки в конкурентній боротьбі. За такої умови, важлива частина реалізації системи управління конкурентоспроможністю належить цифровій екосистемі підприємства. Запропонований комплекс заходів вдосконалення багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю на базі формування та реалізації конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, має враховувати інтереси кожного суб'єкта господарювання та сприяти максимально ефективному використанню методів, інструментів, накопиченого досвіду для вирішення завдань підприємства. Для впровадження стратегії цифрової трансформації потрібно враховувати:

- технологічні тренди, які поглиблюють проникнення штучного інтелекту та інформаційних технологій та формують конкурентні переваги суб'єктів господарювання у сфері торгівлі;

- організаційний механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в цифровій економіці, що ґрунтується на вивченні сучасних тенденцій розвитку світової економіки із формуванням та розробленням технологічних і управлінських компетентностей;

- цифрову зрілість суб'єкта господарювання у сфері торгівлі.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в сучасному світі не може здійснюватися поза новим економічним укладом і впровадженням цифрових технологій, інновацій в управлінні та виробництві, що створює подушку безпеки в конкурентній боротьбі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Brynjolfsson E. Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research [reprint] / E. Brynjolfsson, B. Kahin. – USA: MIT Press, 2002. – 407 p.
2. Westerman G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. – USA: Harvard Business School Publisher, 2014. – 292 p.
3. Niebel T. ICT and Economic Growth: Comparing Developing, Emerging and Developed Countries [Electronic resource] / T. Niebel // IARIW 33rd General Conference, Rotterdam, the Netherlands, August 24-30, 2014. – Way to access: <http://www.iariw.org/papers/2014/NiebelPaper.pdf>
4. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36-46.
5. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18.
6. Гудзь О. Є. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 18-24.
7. Кулинич М. Б., Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі. *Modern Economics*. 2019. № 16. С. 57-63.

8. Радіонова, І.Ф., Акулов, О. Ідентифікація категорії «цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. 2(70), С. 9–20.
9. Скрипник, С., Шпатакова, О. Штучний інтелект як рушій розвитку цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. (9 (09)). С. 10-13.
10. Чмерук Г. Г. Цифровізація – тренд світового розвитку, який визначає розвиток економіки і суспільства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 18-24.
11. Господарський кодекс України. від 16.01.2003 р. № 436. Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 5.
12. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
13. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
14. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа»: що це означає? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tsyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie> (дата звернення: 17.08.2024)
15. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Випуск 14. С. 60-68.
16. Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки та освіти в умовах цифровізації суспільства. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK\\_2023\\_Kalishchuk\\_V-Peculiarities\\_of\\_the\\_integration\\_22-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK_2023_Kalishchuk_V-Peculiarities_of_the_integration_22-24.pdf) (дата звернення: 02.09.2024)
17. Дикань О. В. Вплив технологій індустрії 4.0 на реалізацію стратегій диверсифікованого зростання бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*. 2023. С. 340-342.
18. Індустрія 5.0: зміна парадигми в промисловому секторі – людина в центрі уваги. URL: <https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/industrija-50-zmina-paradihmi-v-promislovomu-sektori-ljudina-v-tsentri-uvahi.html> (дата звернення: 07.06.2024)
19. Топ-10 стратегічних технологічних трендів від Gartner для 2024 року. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1419.html> (дата звернення: 16.08.2024)
20. Що таке бізнес-екосистема і чому вона так важлива? URL: <https://whiteand.partners/uk/shho-take-biznes-ekosystema-i-chomu-vona-tak-vazhlyva/> (дата звернення: 02.08.2024)
21. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 6 (70). С. 62-69.
22. Нетудихата, К. Л., Погромський, В. О. Застосування концепції «Path Dependence» в дослідженні структурної трансформації національної інноваційної системи України. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 37-42.
23. Ефект колії: залежність від пройденого шляху. URL: [https://focus.ua/uk/ukraine/633984-efekt-koliji-zalezhnist-vid-proydenogo-shlyahu-sergiy-moshenskiy#:~:text=\(дата звернення: 21.03.2024](https://focus.ua/uk/ukraine/633984-efekt-koliji-zalezhnist-vid-proydenogo-shlyahu-sergiy-moshenskiy#:~:text=(дата звернення: 21.03.2024)
24. Красноступ В. М. Крос-функціональна взаємодія персоналу промислових підприємств: дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2019. 213 с.

## REFERENCES:

1. Brynjolfsson E. (2002) Understanding the Digital Economy [Understanding the Digital Economy]. *Data, Tools, and Research*. p.–407
2. Westerman G. (2014) Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation [Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation]. Harvard Business School Publisher, 292 p. (in USA)
3. Niebel T. (2014) ICT and Economic Growth: Comparing Developing, Emerging and Developed Countries. Available at: <http://www.iariw.org/papers/2014/NiebelPaper.pdf> (accessed August 16, 2024)
4. Gavrilenko N. (2021) Suchasni tendentsii tsifrovizatsii yekonomiki: problemi ta perspektivi rozvitku [Modern trends in the digitalization of the economy: problems and prospects for development]. *International scientific journal "Internauka"*. vol. 3 (47), pp. 36–46.
5. Goloborodko A. (2022) Tsifrova yekonomika: pidkhodi ta osoblivosti rozvitku [Digital economy: approaches and features of development]. *Business Inform.* vol. 9, pp. 10–18.
6. Gudz O. (2019) Didzhitalizatsiya, yak konkurentna perevaga pidpriemstv [ Digitalization as a competitive advantage of enterprises]. *Economics. Management. Business.* vol. 3, pp. 18–24.
7. Kulinich M. (2019) Tendentsii stanovlennya tsifrovoi yekonomiki v globalnomu yekonomichnomu prostori [Trends in the formation of the digital economy in the global economic space]. *Modern Economics*. vol. 16, pp. 57–63.



8. Radionova, I., Akulov, O. (2023) Identifikatsiya kategorii «tsifrova yekonomika» v teoretichnii ta prikladnii yekonomitsi [Identification of the category “digital economy” in theoretical and applied economics]. *Academic Notes of KROK University*. vol. 2(70), pp. 9–20.
9. Skrypnyk, S., Shpatakova, O. (2023) Shtuchnii intelekt yak rushii rozvitku tsifrovoi yekonomiki [Artificial intelligence as a driver of the digital economy]. *Digital economy and economic security*. vol. 9(09), pp. 10–13.
10. Chmeruk G. (2020) Tsifrovizatsiya – trend svitovogo rozvitku, yakii viznachae rozvitok yekonomiki i suspilstva [Digitalization is a trend in world development that determines the development of the economy and society]. *Economic space*. vol. 153, pp. 18–24.
11. Gospodarskii kodeks Ukraïni (2003) [Commercial Code of Ukraine]. *Official Gazette of Ukraine*. vol. 436 (5)
12. Voloshin A. (2023) Kharakteristika konkurentospromozhnosti ta viznachennya її sutnosti [Characterization of competitiveness and definition of its essence]. *Economy: the realities of the times*. vol. 4 (68), pp. 83–88.
13. Gerasimova, V., Rezanov, E. (2020) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist ta faktori vplivu v suchasnikh umovakh [Competitiveness of an enterprise: essence and factors of influence in modern conditions]. *Economic space*. vol. 154, pp. 93–97.
14. Ukraïna doluchilasya do Programi «Tsifrova Ėvropa»: shcho tse oznachae? [Ukraine has joined the Digital Europe Program: what does it mean?]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-programy-tsyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie> (accessed August 17, 2024)
15. Dergachova V., Vorzhakova Y., Khlebynska O. (2022) Organizatsiya biznes-protseviv v umovakh tsifrovizatsii [Organization of business processes in the context of digitalization]. *V. N. Karazin Kharkiv National University Bulletin. Series “International Relations. Economics. Country Studies. Tourism”*. vol. 14, pp. 60–68.
16. Osoblivosti integratsii derzhavi, biznesu, nauki ta osviti v umovakh tsifrovizatsii suspilstva [Peculiarities of integration of the state, business, science and education in the context of digitalization of society]. Available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK\\_2023\\_Kalishchuk\\_V-Peculiarities\\_of\\_the\\_integration\\_22-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK_2023_Kalishchuk_V-Peculiarities_of_the_integration_22-24.pdf) (accessed September 02, 2024)
17. Dykan O. (2023) Vpliv tekhnologii industrii 4.0 na realizatsiyu strategii diversifikovanogo zrostannya biznesu [The impact of industry 4.0 technologies on the implementation of diversified business growth strategies]. *International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics*. pp. 340-342.
18. Industriya 5.0: zmina paradigmi v promislovomu sektori – lyudina v tsentri uvagi [Industry 5.0: a paradigm shifts in the industrial sector – people in the spotlight]. Available at: <https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/industrija-50-zmina-paradihmi-v-promislovomu-sektori-ljudina-v-tsentri-uvahi.html> (accessed July 07, 2024)
19. Top-10 strategichnikh tekhnologichnikh trendiv vid Gartner dlya 2024 roku [Top 10 strategic technology trends from Gartner for 2024]. Available at: <https://www.management.com.ua/tend/tend1419.html> (accessed August 16, 2024)
20. Shcho take biznes-ekosistema i chomu vona tak vazhлива? [What is a business ecosystem and why is it so important?]. Available at: <https://whiteand.partners/uk/shho-take-biznes-ekosistema-i-chomu-vona-tak-vazhlyva/> (accessed August 02, 2024)
21. Kononenko Zh., Karnaukhova G. (2023) Faktori tsifrovizatsii v analitichnii diyalnosti pidpriemstv [Factors of digitalization in the analytical activities of enterprises.]. *Economy: the realities of time*. vol. 6 (70), pp. 62-69.
22. Netudykhata, K., Pogromsky, V. (2021) Zastosuvannya kontseptsii «Path Dependence» v doslidzhenni strukturnoi transformatsii natsionalnoi innovatsiinoi sistemi Ukraïni [Application of the “Path Dependence” Concept in the Study of Structural Transformation of the National Innovation System of Ukraine]. *Economic space*. vol. 176, pp. 37-42.
23. Efekt kolii: zalezhnist vid proidenogo shlyakhu [Track effect: dependence on the distance traveled?]. Available at: <https://focus.ua/uk/ukraine/633984-efekt-koliji-zalezhnist-vid-proydenogo-shlyahu-sergiy-moshenskiy#:~:text=> (accessed August 02, 2024)
24. Krasnostup V. M. (2019) Kros-funktsionalna vzaemodiya personalu promislovikh pidpriemstv [Cross-functional interaction of personnel of industrial enterprises]: dys....kand. econ. nauk : 08.00.04. Classical Private University of Zaporizhzhia, 213 p. (in Ukrainian)