

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-03](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03)

УДК 339.1:338

Н. П. САФОНІК*

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки повітряного транспорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9822-3696>, e-mail: natalia.s.2023@gmail.com* Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
проспект Любомира Гузара, 1, м. Київ, 03058, Україна**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена визначенню стратегічних орієнтирів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Особлива увага приділена ключовим характеристикам конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано особливості впливу цифрових трендів на конкурентоспроможність підприємств. Охарактеризовано фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації. Визначено, що внутрішні фактори, такі як інвестиції в технології та кваліфікація персоналу, є основою для адаптації до цифрових змін, тоді як зовнішні фактори, зокрема конкуренція та технологічні інновації, визначають можливості для росту і розвитку на глобальному ринку. Обґрунтовано, що аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен бути спрямований на оцінку її рівня в контексті конкуренції, виявлення факторів та причин, що визначають успіх або невдачі, а також на визначення основних конкурентів і умов, що панують у галузі. Проведено SPACE-аналіз діяльності ТОВ «Інтертоп Україна», який показав, що компанія перебуває в конкурентному стратегічному стані, що характерно для привабливої галузі з перспективами розвитку. Охарактеризовано окремі аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації, зокрема визначено стратегічні орієнтири та етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що ефективне використання цифрових технологій у поєднанні з інноваційними підходами до управління, гнучкістю стратегій і сталим розвитком дозволить підприємствам не лише зберігати свої конкурентні позиції, а й досягати стійкого успіху в умовах сучасної економіки, відповідно цифровізація виступає не лише як інструмент, але й як стратегічний вектор трансформації, здатний кардинально змінити підходи до забезпечення конкурентоспроможності. Визначено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є процесом постійного вдосконалення, заснованого на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами та створенні цінності для клієнтів, а синергічна інтеграція цих елементів дозволить підприємствам забезпечити стійкий розвиток, зберегти конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до умов динамічного економічного середовища.

Ключові слова: **конкурентоспроможність підприємств, цифровізація, забезпечення конкурентоспроможності, цифрові тренди, підприємство, стратегія підвищення конкурентоспроможності.**

JEL Classification: L10, L20, M20, M21, O10.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидким розвитком цифрових технологій, забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає ключовим викликом. Цифровізація значно змінює традиційні підходи, трансформуючи усталені бізнес-моделі, структури виробництва та способи взаємодії з клієнтами. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов, де оперативність, інноваційність і здатність інтегрувати цифрові рішення у бізнес-процеси є вирішальними факторами успіху. Водночас цифровізація ставить перед підприємствами низку викликів, які стримують їх розвиток. Висока вартість впровадження цифрових технологій, недостатня підготовленість персоналу, ризики кібербезпеки та опір змінам з боку працівників і керівництва створюють серйозні бар'єри на



шляху до ефективної цифрової трансформації. Часто підприємства стикаються з недостатнім рівнем цифрової зрілості, що ускладнює використання сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності вимагає формування стратегій, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємства, особливості галузі та виклики цифрового середовища. Виходячи із вище викладеного, актуалізуються питання обґрунтування підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств в розрізі тих чи інших аспектів знаходить своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, такі вітчизняні науковці як К. Бояринова, К. Книжник та А. Захарчук (Boyarinova, Knyzhnyk, & Zaharchuk, 2023) узагальнюють ключові особливості конкурентного розвитку, О. Бочко та П. Кожушко розкривають окремі теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства (Бочко & Кожушко, 2024), Н. Сапотницька, В. Козак систематизують стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (Сапотницька & Козак, 2023), А. Ковальчук, Н. Сафонік визначають стратегічні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств (Ковальчук & Сафонік, 2024), О. Ареф'єва, І. Мяких, Н. Коваленко, О. Жам, Г. Попова (Arefieva, Miahkykh, Kovalenko, Zham, & Porova, 2021), Т. Васильців, В. Зайченко, Л. Лупак (Васильців, Зайченко, & Лупак, 2023), О. Ареф'єва, В. Годун (Ареф'єва & Годун, 2023) обґрунтовують шляхи зміцнення конкурентоспроможності підприємства. В свою чергу дослідження особливостей впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств знаходять своє відображення у працях таких українських науковців як Т. Пушкар, Г. Соболева, О. Славута (Пушкар, Соболева, & Славута, 2023), О. Сірук (Сірук, 2024) та ін. Численні наукові праці зарубіжних авторів А. Biswas (Biswas, 2023), А. Lewandowska, J. Berniak-Woźny, N. Ahmad (Lewandowska, Berniak-Woźny, & Ahmad, 2023), M. Fan, J. Liu, K. Tajeddini, M. Khaskheli (Fan, Liu, Tajeddini, & Khaskheli, 2023) та ін. присвячені означеній проблематиці дослідження. Проте, через стрімкий розвиток технологій, які постійно змінюють умови ринку та поширення інноваційних рішень, підприємства стикаються з новими викликами та можливостями, що зумовлює необхідність подальших досліджень означеної проблематики.

Мета статті – дослідження особливостей впливу цифровізації на формування конкурентоспроможності підприємств в контексті ідентифікації нових викликів і можливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентний розвиток підприємства є важливим елементом його довгострокового успіху в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується швидкими змінами, глобалізацією та зростанням конкуренції. Він охоплює постійне вдосконалення виробничих, управлінських та маркетингових процесів, а також впровадження інновацій для підвищення ефективності та адаптації до нових викликів. В сучасних умовах цифровізації та стрімкого технологічного прогресу конкурентний розвиток стає необхідністю, адже здатність підприємства відповідати вимогам часу та випереджати конкурентів є ключовим чинником його успішності.

Як зазначають К. Бояринова, К. Книжник та А. Захарчук, конкурентний розвиток слід трактувати як якісні та кількісні зміни в економічній діяльності підприємства, забезпечені інноваційними, організаційними, економічними перевагами, відмінними від наявних у конкурентів, які забезпечують економічне зростання, посилення ефективності і перехід підприємства на більш високий рівень функціонування в економічному середовищі з важкодостижними для конкурентів результатами (Boyarinova et al., 2023).

Однак, конкурентний розвиток підприємства не гарантує його лідерства на ринку без врахування такого ключового аспекту, як конкурентоспроможність. Конкурентний розвиток стає базою для формування конкурентоспроможності, тоді як остання визначає здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал у боротьбі за ринкове лідерство.

У процесі цифрової трансформації матеріальні аспекти поступово трансформуються, ресурси стають доступнішими, а управлінські процеси – більш демократичними. Цифрові технології докорінно змінюють умови господарювання, сприяючи появі нових моделей управління, орієнтованих на відкритість, соціалізацію, креативність і гнучкість організаційних процесів. Основним завданням стає формування інноваційних підходів, які дозволять підприємствам перейти від традиційних принципів ефективності та раціональності до адаптивності (Arefieva, Piletska, Miahkykh, & Arefiev, 2020). Ці зміни створюють передумови для

формування якісно нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Підприємства, які прагнуть зберігати свої позиції на ринку, змушені враховувати нові реалії, що виникають через стрімкий розвиток технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект. Сучасні підприємства все більше орієнтуються на аналіз великих даних для отримання цінних інсайтів, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність управлінських процесів (Tchunte & El Haddadi, 2023). У таких умовах конкурентоспроможність стає динамічним явищем, яке залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, використовувати інноваційні підходи та ефективно управляти своїми ресурсами.

Аналіз ключових характеристик конкурентоспроможності в умовах цифровізації дозволяє окреслити основні аспекти, які визначають успіх підприємства на сучасному етапі розвитку економіки. Погоджуємось із О. Ю. Бочко та П. І. Кожушко, що до ключових характеристик конкурентоспроможності підприємства можна віднести наступне:

- конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на наявності унікальних конкурентних переваг, таких як інноваційні виробничі технології, ексклюзивні характеристики продукції або надання додаткових послуг, що підсилюють привабливість пропозиції на ринку;
- рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним показником, який визначається шляхом порівняння з іншими підприємствами, що функціонують у тій самій галузі, на аналогічних ринках або виробляють подібну продукцію, з урахуванням певного періоду часу та територіальної специфіки;
- оцінка конкурентоспроможності має базуватися на стабільному наборі параметрів, які формують інтегральний показник, адже зміна критеріїв оцінки може призвести до переоцінки загального рівня конкурентоспроможності;
- врахування впливу всього спектра чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх – є обов'язковим, адже вони суттєво впливають на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним в умовах цифрової трансформації;
- конкурентоспроможність підприємства є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення, особливо у відповідь на новітні цифрові виклики та технологічні зміни;
- для збереження або зміцнення досягнутих конкурентних позицій підприємствам необхідно постійно інвестувати в розвиток, включаючи цифровізацію бізнес-процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності;
- конкурентоспроможність є системним явищем, яке потребує врахування всіх її складових, включаючи цифрові інструменти, інноваційні рішення та їхню взаємодію, щоб забезпечити стійкі переваги на сучасному ринку (Бочко & Кожушко, 2024).

Відповідно, бачимо, що у цифрову епоху ці характеристики набувають особливого значення, адже цифровізація не лише створює нові можливості, але й підвищує вимоги до підприємств, змушуючи їх швидко адаптуватися до змін і використовувати технології як інструмент для зміцнення своїх позицій.

Цифрові тренди, які лежать в основі Четвертої промислової революції, мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств, створюючи основу для переосмислення підходів до забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації, зокрема:

- вони посилюють рівень конкуренції, оскільки цифрове середовище дає змогу підприємствам виходити на глобальний ринок, незалежно від специфіки їх діяльності, що зумовлює необхідність адаптуватися до нових конкурентних умов;
- забезпечують нові можливості для взаємодії, що дозволяє використовувати раніше неочевидні конкурентні переваги, які можуть стати визначальними для успіху на ринку;
- сприяють розширенню потенціалу підприємств у створенні конкурентних переваг, пов'язаних із просуванням бренду, формуванням позитивного іміджу та підвищенням впізнаваності;
- збільшують ефективність операційної діяльності, сприяючи оптимізації витрат та вдосконаленню окремих напрямів функціонування підприємства;
- стають каталізатором інноваційного розвитку, підтримуючи моделі відкритих інновацій, які дозволяють підприємствам співпрацювати в інноваційній сфері без необхідності значних інвестицій у науково-дослідницькі проєкти;

– забезпечують можливість оперативно відстежувати зміни на ринку та швидко адаптувати стратегії, спрямовані на збереження і покращення конкурентних позицій;
– сприяють формуванню сучасних бізнес-моделей, які забезпечують конкурентні переваги на всіх етапах створення цінності, стаючи важливим елементом стратегії розвитку (Пушкар et al., 2023).

Відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації можливе тільки за умови комплексного підходу до управління внутрішніми та зовнішніми факторами (рис. 1). Внутрішні фактори, такі як інвестиції в технології та кваліфікація персоналу, є основою для адаптації до цифрових змін, тоді як зовнішні фактори, зокрема конкуренція та технологічні інновації, визначають можливості для росту і розвитку на глобальному ринку.

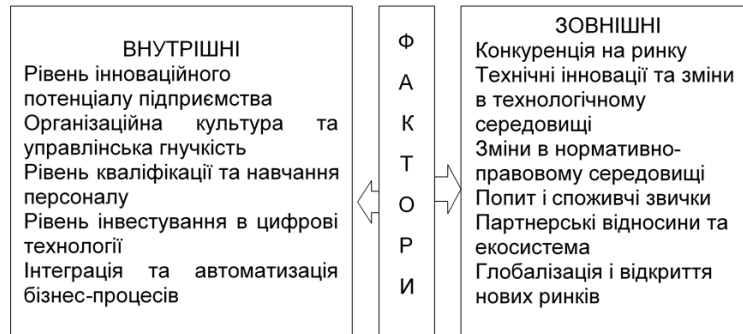


Рис. 1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації

Fig. 1. Factors that affect the competitiveness of enterprises in the context of digitalization

Джерело: складено автором на основі (Сапотницька & Козак, 2023; Biswas, 2023; Lewandowska et al., 2023)

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити його системну оцінку, що дозволить сформулювати обґрунтовану думку щодо перспектив подальшого розвитку, а також допоможе розробити комплекс ефективних рекомендацій, профілактичних заходів націлених на підвищення конкурентоспроможності (Shaulska, Kovalenko, Allayarov, Sydorenko, & Sukhanova 2021). В цілому, аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен бути спрямований на оцінку її рівня в контексті конкуренції, виявлення факторів та причин, що визначають успіх або невдачі, а також на визначення основних конкурентів і умов, що панують у галузі. На основі результатів цього аналізу розробляються стратегії та заходи, спрямовані на покращення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку (Кот, Чатченко, & Стреляєва, 2023).

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є одним із інструментів, який можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства (Юрчишин, Парасій-Вергуненко, & Назарова, 2023). Цей метод базується на кількох ключових показниках, які дозволяють враховувати різноманітні аспекти діяльності та оцінювати конкурентне оточення. SPACE-аналіз дозволяє підприємству не лише визначити свою поточну конкурентну позицію, а й вибрати оптимальні стратегії для подальшого розвитку.

Проведений SPACE-аналіз діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» (Intertop Ukraine, 2023) підтверджує, що компанія перебуває в конкурентному стратегічному стані, що характерно для привабливої галузі з перспективами розвитку (рис. 2). Наявність конкурентних переваг і фінансового потенціалу дозволяє підприємству активно діяти в умовах нестабільного ринкового середовища. Однак важливим є врахування фінансових ризиків та загроз, пов'язаних з можливими фінансовими труднощами, що потребує фокусування на стабільності фінансування. У контексті цифровізації та постійного розвитку нових технологій, одним із пріоритетних напрямів стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії має бути розвиток ефективних збутових мереж, що дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, а й

забезпечити довгострокову адаптацію до цифрових трансформацій, які активно змінюють конкурентні умови в сучасному світі.

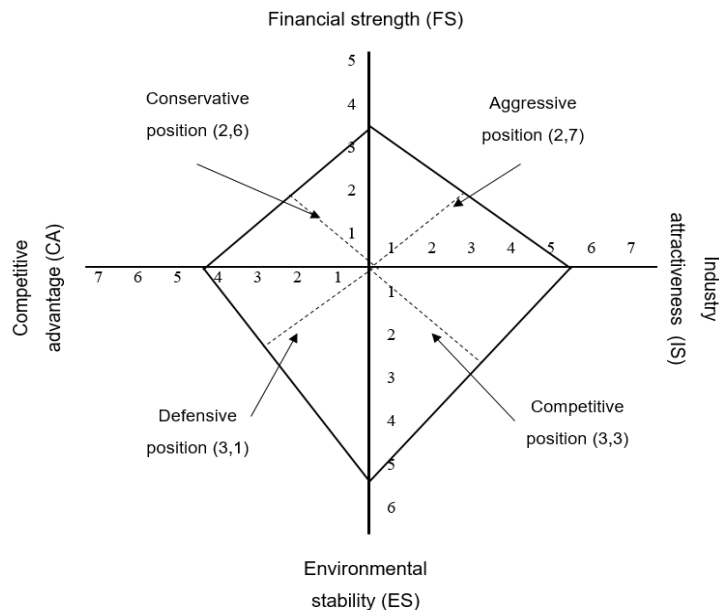


Рис. 2. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Інтертоп Україна»
Fig. 2. SPACE analysis matrix of Intertop Ukraine LLC

Джерело: розраховано автором

Цифрові технології не лише стимулюють інноваційний розвиток і покращення ефективності управлінських процесів, але й відкривають нові можливості для забезпечення конкурентних переваг підприємств. В умовах цифровізації, застосування технологій стає ключовим чинником для адаптації до змінюваних ринкових умов та забезпечення сталого розвитку підприємства (Fan et al., 2023). Відповідно, розробка стратегій, які посилять конкурентоспроможність підприємств, повинна передбачати урахування таких аспектів як підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій та ефективних маркетингових інструментів, а також розвиток міцних зв'язків з постачальниками та клієнтами (Hurdawaty & Tukiran, 2024).

Загалом, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації є складним і багатоступеневим процесом, що вимагає системного підходу та комплексного врахування різних факторів. Стратегічні орієнтири повинні бути зосереджені на інноваційному розвитку, гнучкості та адаптивності, розширенні партнерських відносин, сталому зростанні, цифровій трансформації, орієнтації на клієнта та розвитку корпоративної культури, а також формувати комплексну основу для підвищення рівня ефективності діяльності (Ковальчук & Сафонік, 2024).

Важливими етапами цього процесу є аналіз поточного стану підприємства, визначення стратегічних цілей з орієнтацією на впровадження цифрових технологій та формування інноваційної корпоративної культури, а також постійний моніторинг результатів і коригування стратегії. Всі ці етапи допомагають не лише підвищити конкурентоспроможність, а й створити основу для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

В цілому, погоджуємось із О. М. Сіруком, що підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах неможливе без адаптації до нових економічних реалій і впровадження цифрових технологій та інновацій в управлінські та виробничі процеси, що забезпечує надійний захист у конкурентній боротьбі (Сірук, 2024). А виявлення та розвиток

ресурсів, які створюють стійкі конкурентні переваги, є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності будь-якого бізнесу (Нун, 2023).



Рис. 3. Окремі аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації

Fig. 3. Some Aspects of Formation of the Strategy of Increasing Competitiveness of Enterprises in Conditions of Digitalization

Джерело: складено автором на основі (Arefieva et al., 2021; Васильців et al., 2023; Ареф'єва & Годун, 2023; Farida & Setiawan, 2022)

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є ключовим завданням сучасних підприємств, які функціонують в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу. Цифрові інструменти відкривають перед підприємствами нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, створення інноваційних продуктів і послуг, покращення взаємодії з клієнтами та розширення ринкових горизонтів. Водночас цифровізація формує нові виклики, пов'язані із зростанням конкуренції та необхідністю адаптації до змінного ринкового середовища. Ефективне використання цифрових технологій у поєднанні з інноваційними підходами до управління, гнучкістю стратегій і сталим розвитком дозволить підприємствам не лише зберігати свої конкурентні позиції, а й досягати стійкого успіху в умовах сучасної економіки. Таким чином, цифровізація виступає не лише як інструмент, але й як стратегічний вектор трансформації, здатний кардинально змінити підходи до забезпечення конкурентоспроможності.

Висновки. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є багатовимірним процесом, що вимагає інтегрованого підходу до управління, адаптації до сучасних викликів і стратегічного використання цифрових технологій. У сучасному світі цифровізація не лише трансформує способи ведення бізнесу, але й створює нові можливості для зміцнення позицій підприємств на ринку. Основним аспектом підвищення конкурентоспроможності стає здатність підприємства використовувати переваги цифровізації, такі як автоматизація, аналітика великих даних, штучний інтелект та інші інноваційні технології. Вони забезпечують оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення якості продукції та послуг, а також більш глибоке розуміння потреб клієнтів. Однак, цифровізація висуває й нові виклики, які потребують стратегічних підходів, а також адаптивності та гнучкості. Підприємства повинні

ефективно враховувати зовнішні фактори, включаючи економічні, технологічні та соціальні зміни, і водночас розвивати внутрішні ресурси, зокрема людський капітал, корпоративну культуру та інноваційний потенціал.

Ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності є клієнтоорієнтованість. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують змогу пропонувати персоналізовані продукти і послуги, швидко реагувати на зміну потреб клієнтів і створювати позитивний клієнтський досвід. Такий підхід дозволяє не лише зберігати лояльність існуючих клієнтів, але й залучати нових. Окрім того, конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації залежить від їхньої здатності інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Використання екологічно безпечних технологій, ефективне використання ресурсів і підтримка соціальної відповідальності дозволяють підприємствам відповідати сучасним вимогам суспільства та формувати позитивний імідж.

Цифровізація також сприяє формуванню нових форм партнерства, які базуються на відкритому обміні даними, спільному використанні технологій і ресурсів. Такі партнерські моделі дозволяють підприємствам отримувати синергетичний ефект і зміцнювати свої позиції на ринку. Водночас, стратегічне управління в умовах цифровізації потребує впровадження гнучких і адаптивних підходів. Регулярний аналіз зовнішнього середовища, моніторинг конкурентів, визначення перспективних напрямів розвитку та оцінка власних сильних і слабких сторін дозволяють підприємствам не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати ринкову стратегію.

Загалом, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є процесом постійного вдосконалення, заснованого на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами та створенні цінності для клієнтів. Синергічна інтеграція цих елементів дозволить підприємствам забезпечити стійкий розвиток, зберегти конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до умов динамічного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boyarinova, K. O., Knyzhnyk, K. I., Zaharchuk, A. P. Genesis of competitive development of industrial enterprises. *Electronic Scientific and Practical Publication in Economic Sciences*. 2023. v.18. P. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-18-4>
2. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
3. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 40–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
4. Ковальчук А.М., Сафонік Н.П. Стратегічні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті активізації проектної діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 921–931. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-921-931](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-921-931)
5. Arefieva O., Miahkykh I., Kovalenko N., Zham O., Popova G. The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1(36). С. 302–310. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227907>
6. Васильців Т.Г., Зайченко В.В., Лупак Л.Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. *Development service industry management*. 2023. №1. С. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2))
7. Ареф'єва О. В., Годун В. І. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>
8. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

9. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>
10. Biswas A. Construing drivers of firm competitiveness: coalescing pursuit of excellence with entrepreneurial competencies. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 72. No. 7. P. 2069–2092. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0447>
11. Lewandowska A., Berniak-Woźny J., Ahmad N. Competitiveness and innovation of small and medium enterprises under Industry 4.0 and 5.0 challenges: A comprehensive bibliometric analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. no. 18(4). P. 1045–1074. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.033>
12. Fan M., Liu J., Tajeddini K., Khaskheli M. B. Digital technology application and enterprise competitiveness: The mediating role of ESG performance and green technology innovation. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. P. 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03979-3>
13. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8s. P. 2304–2311. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703/7492>
14. Tchuente D., El Haddadi A. One decade of big data for firms' competitiveness: insights and a conceptual model from bibliometrics. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. Vol. 36. No. 6. P. 1421–1453. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2022-0074>
15. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. no. 20(4). P. 1–7. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html>
16. Кот О. В., Чатченко О.Є., Стреляєва О.Р. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №4(43). С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.040707>
17. Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 212–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-32>
18. Офіційний сайт Інтертоп Україна. URL: <https://intertop.ua/uk-ua/>
19. Hurdawaty R., Tukiran M. Strategies to Increase the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Narrative Literature Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*. 2024. no. 21(1). P.1. DOI: <https://doi.org/10.9734/SAJSSE/2024/v21i1768>
20. Farida I., Setiawan, D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. no. 8. P.163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
21. Huu A. Improving the dynamic competitiveness of enterprises: research in the field of tourism. *The EUASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*. 2023. no. 1(38). P. 90–103. DOI: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(38\).2023.90-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(38).2023.90-103)

Стаття надійшла до редакції 01.11.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Boyarinova, K. O., Knyzhnyk, K. I., & Zaharchuk, A. P. (2023). Genesis of competitive development of industrial enterprises. *Electronic Scientific and Practical Publication in Economic Sciences*, 18, 39-46. doi: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-18-4>
2. Bochko, O. Yu., & Kozhushko, P. I. (2024). Theoretical approaches to defining «enterprise competitiveness». *Economy and Society*, 61. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (in Ukrainian)
3. Sapotnitska, N.Ia., & Kozak, V.Ie. (2023). Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise and their synergy in the conditions of war. *Transformation Economy*, 2(02), 40-52. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (in Ukrainian)

4. Kovalchuk, A.M., & Safonik, N.P. (2024). Strategic determinants of ensuring enterprise competitiveness in the context of activating project activities. *Scientific innovations and advanced technologies*, 11(39), 921-931. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-921-931](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-921-931) (in Ukrainian)
5. Arefieva, O., Miahkykh, I., Kovalenko, N., Zham, O., & Popova, G. (2021). The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(36), 302-310. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227907>
6. Vasylytsiv, T.H., Zaichenko, V.V., & Lupak, L.R. (2023). Strategic and tactical principles of planning for strengthening the competitiveness of hostel and restaurant enterprises. *Development service industry management*, 1, 13-19. doi: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2)) (in Ukrainian)
7. Arefieva, O. V., & Hodun, V. I. (2023). Strategy of increasing the competitiveness of the enterprise in the market of transportation services. *Economy and Society*, 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113> (in Ukrainian)
8. Pushkar, T. A., Sobolieva, H. H., & Slavuta, O. I. (2023). Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise. *Sustainable Development of Economy*, 2 (47), 165-170. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24> (in Ukrainian)
9. Siruk, O. M. (2024). Digitalization of business and its impact on the competitiveness of business entities in the field of trade. *Economy and Society*, 66. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85> (in Ukrainian)
10. Biswas, A. (2023). Construing drivers of firm competitiveness: coalescing pursuit of excellence with entrepreneurial competencies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2069-2092. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0447>
11. Lewandowska, A., Berniak-Woźny, J., & Ahmad, N. (2023). Competitiveness and innovation of small and medium enterprises under Industry 4.0 and 5.0 challenges: A comprehensive bibliometric analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), 1045-1074. doi: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.033>
12. Fan, M., Liu, J., Tajeddini, K., & Khaskheli, M. B. (2023). Digital technology application and enterprise competitiveness: The mediating role of ESG performance and green technology innovation. *Environment, Development and Sustainability*, 1-31. doi: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03979-3>
13. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., Miahkykh, I.M., & Arefiev, S.O. (2020). Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 2304-2311. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703/7492>
14. Tchuente, D. & El Haddadi, A. (2023). One decade of big data for firms' competitiveness: insights and a conceptual model from bibliometrics. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(6), 1421-1453. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2022-0074>
15. Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, S., Sydorenko, O., & Sukhanova, A. (2021). Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-7. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html>
16. Kot, O. V., Chatchenko, O.Ie., & Streliaieva, O.R. (2023). Methods for assessing the international competitiveness of IT companies. *Economics. Management. Business*, 4(43), 63-68. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.040707> (in Ukrainian)
17. Yurchyshyn, Ya.V., Parasii-Verhunencko, I.M., & Nazarova, K.O. (2023). Methods of choosing strategic alternatives for the development of a commercial enterprise. *Black sea economic studies*, 79, 212-216. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-32> (in Ukrainian)
18. Intertop Ukraine Official Site. Retrieved from <https://intertop.ua/uk-ua/> (in Ukrainian)
19. Hurdawaty, R., & Tukiran, M. (2024). Strategies to Increase the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Narrative Literature Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 21(1), 1. doi: <https://doi.org/10.9734/SAJSSE/2024/v21i1768>
20. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 163. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

21. Huu, A. (2023). Improving the dynamic competitiveness of enterprises: research in the field of tourism. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 1(38), 90-103. doi: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(38\).2023.90-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(38).2023.90-103)

The article was received by the editors 01.11.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

N. SAFONIK*, Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Air Transport Economics, <https://orcid.org/0000-0002-9822-3696>, natalia.s.2023@gmail.com

* State University "Kyiv Aviation Institute", 1 Liubomyra Huzara ave, Kyiv, 03058, Ukraine

STRATEGIC GUIDELINES TO ENSURE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN TERMS OF DIGITALIZATION

The article is devoted to the definition of strategic guidelines for ensuring the competitiveness of enterprises in the context of digitalization. Special attention is paid to the key characteristics of enterprise competitiveness. The features of the influence of digital trends on the competitiveness of enterprises are analyzed. The factors that affect the competitiveness of enterprises in the context of digitalization are characterized. It is determined that internal factors, such as investment in technology and qualification of personnel, are the basis for adaptation to digital changes, while external factors, in particular competition and technological innovations, determine the opportunities for growth and development in the global market. It is substantiated that the analysis of competitiveness of an enterprise should be aimed at assessing its level in the context of competition, identifying factors and reasons determining success or failure, as well as determining the main competitors and conditions prevailing in the industry. SPACE-analysis of the activities of Intertop Ukraine LLC was conducted, which showed that the company is in a competitive strategic state, which is typical for an attractive industry with development prospects. Some aspects of formation of the strategy of increasing the competitiveness of enterprises in the context of digitalization are characterized, in particular, strategic guidelines and stages of formation of the strategy of increasing the competitiveness of enterprise are defined. It has been substantiated that the effective use of digital technologies in combination with innovative approaches to management, flexibility of strategies and sustainable development will allow enterprises not only to maintain their competitive positions, but also to achieve sustainable success in the conditions of the modern economy, accordingly, digitalization acts not only as a tool, but also as a strategic vector of transformation, capable of radically changing approaches to ensuring competitiveness. It is determined that ensuring the competitiveness of enterprises in the context of digitalization is a process of continuous improvement based on innovation, effective management of resources and value creation for customers, and the synergistic integration of these elements will allow enterprises to ensure sustainable development, maintain competitive positions in the market and adapt to the conditions of a dynamic economic environment.

Keywords: **competitiveness of enterprises, digitalization, ensuring competitiveness, digital trends, enterprise, strategy for increasing competitiveness.**

JEL Classification: L10, L20, M20, M21, O10.

Як цитувати: Сафонік Н.П. (2024). Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 33-42. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

In cites: Safonik N. (2024). Strategic guidelines to ensure competitiveness of enterprises in terms of digitalization. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 33-42. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03> (in Ukrainian)