**Олександра Чорниш**

**(Бориспіль, Україна**)

**ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

На сьогоднішній день цифрові технології виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, трансформуючи бізнес-моделі, управління ресурсами та взаємодію з клієнтами, водночас тісно поєднуючись із концепцією сталого розвитку. Проте багато підприємств стикаються з труднощами інтеграції цифровізації через недостатню цифрову зрілість, обмежені ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів і низьку екологічну свідомість управлінців, що зумовлює науково-практичну проблему визначення впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємства[1].

Метою дослідження є аналіз впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств та визначення ефективних підходів до їх впровадження, що враховують технологічні, організаційні та соціальні бар’єри, розвиток цифрових компетенцій персоналу та інтеграцію цифрових рішень у стратегію підприємства для підвищення ефективності ресурсів, оптимізації бізнес-процесів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Цифрові технології виступають системоутворюючим чинником, що трансформує бізнес-процеси, управлінські рішення та взаємодію зі стейкхолдерами на основі даних і інновацій. Впровадження цифрових рішень підвищує ефективність використання ресурсів, оптимізує витрати, покращує якість продукції та послуг, сприяє формуванню нових бізнес-моделей і адаптації до змін ринку, одночасно підтримуючи економічні, соціальні та екологічні цілі, а також формує довгострокові конкурентні переваги підприємства[5].

У процесі впровадження цифрових технологій підприємства стикаються з низкою бар’єрів і ризиків, що знижують ефективність цифрової трансформації та її внесок у сталий розвиток. Основними бар’єрами є відсутність чіткої цифрової стратегії та сприйняття цифровізації лише як технічного оновлення, а не як комплексної зміни бізнес-моделі. До цього додаються недостатня цифрова компетентність управлінців, опір персоналу до змін, низький рівень інноваційної культури та фрагментарне управління цифровими проєктами, які не інтегруються в загальну систему стратегічного управління підприємством[3].

Прикладом подолання бар’єрів цифрової трансформації є досвід АТ «Укрпошта». На початкових етапах цифровізації її впровадження полягало здебільшого у модернізації ІТ-інфраструктури та запуску окремих сервісів без системної інтеграції, що спричинило фрагментарність ініціатив і неузгодженість дій між підрозділами. Це негативно вплинуло на ефективність використання ресурсів і персонал через низький рівень цифрових компетентностей працівників. Після створення та впровадження єдиної стратегії цифрової трансформації, а також орієнтації на розвиток цифрових сервісів для клієнтів, підприємство досягло відчутного зростання показників ефективності. У 2024 році «Укрпошта» збільшила доходи до **12,9 млрд грн**, що на **12,1 % більше**, ніж у 2023 році, і майже у два рази скоротила чистий збиток до **413,2 млн грн**. За підсумками 2024 року підприємство доставило понад **85 млн листів і понад 50 млн посилок**, а **98 % регіонів отримали посилки на наступний день**, що також відображає результативність цифрових рішень у логістиці та обслуговуванні клієнтів.

Цифрова трансформація вимагає значних капіталовкладень у програмне забезпечення, ІТ-інфраструктуру, кіберзахист та навчання персоналу. Для більшості малих і середніх підприємств це є серйозним обмеженням, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Значні стартові інвестиції в запровадження технологій (систем ERP, CRM, AI-рішень) часто не мають миттєвої віддачі, що знижує інвестиційну привабливість цифровізації. Додатковим ризиком є недооцінка вартості володіння технологіями, коли підприємства не враховують витрати на обслуговування, оновлення та кібербезпеку.

Показовим прикладом складнощів цифрової трансформації є ситуація на українському підприємстві ТОВ «Оболонь» під час впровадження інтегрованої ERP‑системи, що мала забезпечити автоматизацію ключових бізнес‑процесів, прозорість фінансового обліку та ефективне управління ресурсами. На ранньому етапі компанія понесла великі витрати на придбання **серверного обладнання,** програмного забезпечення **та підготовку персоналу**, що, у поєднанні з необхідністю модернізації суміжних процесів, спричинило тимчасове **скорочення рентабельності та потребу у додаткових інвестиціях для технічної підтримки, оновлення ліцензій і забезпечення кібербезпеки**. За даними фінансових звітів, у 2024 році «Оболонь» зазнала значного падіння фінансових показників: виручка скоротилася до 12,87 млн грн, а чистий прибуток впав приблизно у 1,5 тисячі разів порівняно з попереднім роком. Це частково пояснюється перехідним періодом цифрової трансформації та загальними економічними труднощами у галузі.  Лише після впровадження поетапної стратегії цифровізації з узгодженням ІТ‑інвестицій, розширенням функціоналу ERP‑системи, оптимізацією бізнес‑процесів та підготовкою кадрів підприємство поступово досягло **покращення управління ресурсами, прозорості фінансових потоків і потенційного зниження операційних витрат у довгостроковій перспектив.**

Серед технологічних проблем ключовими є **застаріла ІТ-інфраструктура**, несумісність різних цифрових систем, нестача інтегрованих рішень і труднощі з адаптацією нових технологій до специфіки бізнесу. Підприємства часто зіштовхуються з **нестачею технічних спеціалістів** для налаштування, підтримки йаналізуцифрових систем. Особливо актуальним є питання кібербезпеки, оскільки збільшення обсягів цифрових даних підвищує ризик їх втрати, крадіжки або несанкціонованого доступу. Низький рівень безпеки інформаційних систем може призвести до фінансових збитків і зниження довіри з боку клієнтів[2].

Прикладом технологічних бар’єрів у цифровій трансформації є досвід АТ «Київстар» – провідного телекомунікаційного оператора України, що обслуговує **понад 24млн мобільних абонентів і більше 1млн інтернет‑користувачів**. Під час переходу до моделі «цифрового оператора», включаючи впровадження платформ штучного інтелекту та аналітики великих даних, компанія зіткнулася з проблемою несумісності нових рішень зі старими ІТ-системами, що спричиняло дублювання даних і збої в роботі CRM. У грудні 2023 р. масштабна хакерська атака вивела з ладу **майже весь цифровий шар інфраструктури** – **близько 70 % віртуальних серверів** було знищено, а мобільний та інтернет‑зв’язок тимчасово паралізовано для мільйонів користувачів, що спричинило збитки приблизно **3,6 млрд грн** для компанії та вимагало компенсацій абонентам. У відповідь «Київстар» модернізував ІТ‑архітектуру, запровадив централізовані рішення з кібербезпеки, розширив програми навчання персоналу для підвищення цифрової грамотності та підсилення адаптивності до ризиків цифрової трансформації. Цей кейс демонструє, що навіть технологічно розвинені компанії потребують системного підходу до управління цифровими ризиками, інтегрованої стратегії та продуманої ІТ‑сумісності для мінімізації операційних та репутаційних втрат.

Успішна цифровізація залежить також від готовності персоналу до змін. Серед основних бар’єрів –дефіцит цифрових навичок, небажання працівників опановувати нові технології, страх втрати роботи через автоматизацію. Нерідко спостерігається соціальна нерівність у доступі до цифрових ресурсів, що обмежує можливості для ефективного навчання та участі у цифровій економіці[4].

Показовим прикладом соціальних бар’єрів цифрової трансформації є досвід АТ «Укрзалізниця» – великого державного підприємства з кількісною присутністю на ринку (понад 250000 працівників). Під час впровадження електронної системи документообігу, автоматизованих логістичних платформ і цифрового моніторингу руху поїздів виявилося, що значна частина працівників старшого покоління не мала достатніх ІТ‑навичок для ефективної роботи з новими системами, що спричиняло збої у внутрішніх комунікаціях і зниження продуктивності. Також у колективі проявлявся опір змінам, що загострювало конфлікти між «цифрово підготовленими» і «традійними» співробітниками. Подібні виклики показують загальну тенденцію нестачі цифрових компетенцій серед українських працівників: за даними досліджень національного рівня, частка населення з цифровими навичками нижче базового рівня становила понад 40 % у 2023 р., особливо серед старших вікових груп. У відповідь керівництво «Укрзалізниці» запровадило програми цифрового навчання, створило навчальні центри та систему наставництва для підвищення цифрової культури в колективі, що поступово сприяло адаптації персоналу до нових технологій. Цей приклад демонструє, що успішна цифровізація потребує не лише технічних рішень, а й інвестицій у розвиток людського капіталу, адже без підготовленого й мотивованого персоналу навіть сучасні ІТ‑системи не забезпечать сталого розвитку підприємства.

Подолання бар’єрів цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне управління цифровими процесами, розвиток цифрових компетенцій працівників, екологічно та соціально відповідальне використання технологій і партнерства з державними, науковими та ІТ-структурами. Підприємству важливо розробити чітку цифрову стратегію, узгоджену з економічними, соціальними та екологічними цілями, інвестувати в оновлення інфраструктури, впроваджувати системи аналітики та моніторингу ключових показників сталого розвитку, а також забезпечувати прозорість і відкритість діяльності, що сприятиме ефективній цифровізації, підвищенню конкурентоспроможності та підтримці принципів сталого розвитку.

Проведене дослідження дозволило встановити, що цифрові технології виступають стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку, водночас їх ефективне впровадження потребує системного підходу, врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів, подолання технологічних і соціальних бар’єрів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та прозорості управлінських процесів. Реальні кейси українських підприємств демонструють, що інтеграція цифрових рішень у стратегію підприємства дозволяє підвищити ефективність ресурсів, оптимізувати процеси, зміцнити довгострокові конкурентні переваги та сприяти сталому розвитку.

**Література:**

1. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>

2. Малярчук І., Смолинець М. Ключові засади оптимізації іт-інфраструктури й бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 4(4). С. 486-493.DOI:<https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-486-493>

3. Радченко І. Бар’єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. 2025. № 79. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>

4. ХристуненкоО., ПросовичО. Вплив цифрової трансформації на ринок праці.Економіка та суспільство. 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-100>

5. ЧерепА., ОгреничЮ., ДашкоІ. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах україни.Економіка та суспільство. 2025. №77. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, Бєлова Алла Іванівна.