



Економіка

УДК 005.21:004.738.5:005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847>

**Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах
цифрової трансформації на основі інформаційних технологій і системної
інтеграції**

Коваленко Наталія Василівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту,

Національний транспортний університет,

вул. Михайла Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 02000, Україна

Kovalenko-nv@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

Юрченко Олександр Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка,

вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна

o.yurchenko@kubg.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

Прийнято: 14.08.2025 | Опубліковано: 28.08.2025

Анотація: Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою підприємств адаптувати управління конкурентними перевагами до умов цифрової трансформації, глобальної невизначеності та інтенсивного технологічного розвитку. Мета дослідження – теоретичне й практичне



обґрунтування підходів до формування та управління конкурентними перевагами на основі інтеграції цифрових технологій, інформаційних систем та стратегічного планування. Методичний інструментарій охоплює системний аналіз цифрових моделей, порівняльний аналіз, структурно-функціональне моделювання, методи аналізу даних.

Результати дослідження засвідчили, що цифрова трансформація не обмежується модернізацією окремих процесів, а потребує інтеграції інформаційних технологій у загальну бізнес-стратегію підприємства. Особливу увагу приділено ролі Big Data як джерела стратегічної інформації, здатної підсилити прийняття рішень і забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Доведено, що системна інтеграція IT-інфраструктури дозволяє створити єдиний функціональний простір, що забезпечує оперативність, прозорість і гнучкість управління. Запропоновано вдосконалену модель системної інтеграції в цифровому середовищі підприємства із включенням елемента «стратегія» як ключової складової управління трансформаційними процесами.

Висновки дослідження свідчать про те, що ефективне управління конкурентними перевагами в умовах цифрової економіки можливе лише за умови цілісного підходу, який об'єднує IT-рішення, системну інтеграцію, аналітику даних та стратегічну орієнтацію. Розширення моделі D-BEST стратегічним елементом дозволяє сформувати логічний зв'язок між цифровими ініціативами та бізнес-цілями, забезпечити адаптивність до зовнішніх змін та підтримувати конкурентоспроможність підприємства на динамічних ринках. Практична значущість результатів полягає у формуванні структурованої рамки цифрової трансформації, придатної для впровадження у малий, середній та великий бізнес.

Ключові слова: конкурентна перевага, управління конкурентними перевагами, конкурентне середовище, фактори конкурентних переваг, системна



інтеграція, інформаційні технології, цифрова трансформація, стратегія, бізнес-моделі.

Managing the competitive advantages of an enterprise in the context of digital transformation based on information technology and system integration

Nataliia Kovalenko

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Management,

National Transport University,

1 Mykhaylo Omelyanovicha-Pavlenko St., Kyiv, 02000, Ukraine

Kovalenko-nv@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

Oleksandr Yurchenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Economics

Kyiv Metropolitan University named after Borys Grinchenko,

18/2 Bulvarno-Kudryavska St., Kyiv, 04053, Ukraine

o.yurchenko@kubg.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

Abstract: The relevance of the study is due to the growing need of enterprises to adapt competitive advantage management to the conditions of digital transformation, global uncertainty and intensive technological development. The purpose of the study is the theoretical and practical justification of approaches to the formation and management of competitive advantages based on the integration of digital technologies, information systems and strategic planning. The methodological tools



include a systematic analysis of digital models, comparative analysis, structural and functional modeling, and data analysis methods.

The results of the study showed that digital transformation is not limited to the modernization of individual processes, but requires the integration of information technologies into the overall business strategy of the enterprise. Particular attention is paid to the role of Big Data as a source of strategic information that can strengthen decision-making and ensure flexibility in responding to external challenges. It is proven that the system integration of IT infrastructure allows you to create a single functional space that ensures efficiency, transparency and flexibility of management. An improved model of system integration in the digital environment of an enterprise is proposed, including the element of «strategy» as a key component of transformational process management.

The conclusions of the study indicate that effective management of competitive advantages in the digital economy is possible only with a holistic approach that combines IT solutions, system integration, data analytics and strategic orientation. Expanding the D-BEST model with a strategic element allows you to form a logical connection between digital initiatives and business goals, ensure adaptability to external changes and maintain the competitiveness of the enterprise in dynamic markets. The practical significance of the results lies in the formation of a structured framework for digital transformation, suitable for implementation in small, medium and large businesses.

Keywords: competitive advantage, competitive advantage management, competitive environment, competitive advantage factors, system integration, information technologies, digital transformation, strategy, business models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізованого турбулентного середовища традиційні підходи до формування конкурентних переваг підприємств втрачають свою ефективність. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, Big Data, системної інтеграції та цифрових



платформ докорінно змінює логіку управління, вимагаючи переходу від фрагментарного впровадження цифрових рішень до цілісної трансформації бізнес-моделі. Проте, попри зростаючу роль цифрових інструментів, багато підприємств демонструють низьку здатність до стратегічної інтеграції IT-ресурсів у загальну систему управління, що знижує ефективність цифрових ініціатив і унеможлиблює досягнення стійкої конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конкурентними перевагами в умовах цифрової трансформації широко досліджуються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Останні публікації зосереджуються на ролі інформаційних технологій, аналітики даних, системної інтеграції та цифрових платформ у формуванні нових моделей стратегічного управління. Наукова праця М. Портера [1], що підкреслює важливість ідентифікації та аналізу конкурентів, покладена в основу стратегічного підходу до побудови конкурентних переваг. Подальший розвиток цього підходу розкрито у працях Краус Н. М. та інших [2], де підкреслюється вплив цифрової економіки на трансформаційні процеси в управлінні підприємствами. Значна увага приділяється результатам систематичних оглядів літератури, зокрема роботі Р. Leão та М. da Silva [3], які доводять, що цифрова трансформація забезпечує стабільне зростання конкурентоспроможності компаній у глобальному контексті.

Особливий акцент у літературі зроблено на ролі великих даних (Big Data), аналітики й інформаційних технологій у стратегічному управлінні. У публікаціях G. Rometty [4], J. Burnham [5], а також українських дослідників, зокрема Коваленка Н.В. та Юрченко О.А. [16], цифрові дані розглядаються як нова форма капіталу, що визначає структуру вартості у цифровій економіці. Дослідження В. Мейтуса та співавторів [17] поглиблюють розуміння концепції «розумного підприємства», яке функціонує на основі ERP, CRM, BI-систем та штучного інтелекту, формуючи адаптивну інфраструктуру підприємств.



Сучасна література також акцентує увагу на системній інтеграції IT-рішень, яка забезпечує ефективне функціонування бізнесу як єдиної цифрової екосистеми. У цьому контексті Г. Лема, А. Марценюк та О. Коханчик відзначають, що IT-компанії в Україні відіграють ключову роль у цифровій трансформації економіки. Вони забезпечують автоматизацію процесів, скорочують витрати ресурсів та сприяють розвитку цифрових інструментів у різних секторах економіки [12].

На особливу увагу заслуговують роботи, присвячені цифровим інноваційним хабам. Зокрема, моделі цифрової підтримки підприємств, розроблені в рамках концепцій ETB та D-BEST, ґрунтовно розкриті у дослідженнях М. Butter [10] та С. Sassanelli і співавт. [11]. Ці моделі є основою функціонування Європейських цифрових інноваційних хабів, серед яких активно розвиваються українські ініціативи: Central Ukraine EDIH [6], EDIH Kyiv HiTech [7], Eastern Ukraine EDIH [9]. У фокусі їхньої діяльності – інтеграція цифрових рішень у стратегічно важливі галузі (агроіндустрія, енергетика, медицина тощо), що відповідає викликам Industry 4.0. Як зазначають Пилипенко та Процько, формування конкурентної стратегії IT-компаній в умовах Industry 4.0 є вирішальним для виживання та розвитку [8].

Окрему групу досліджень становлять публікації, які аналізують вплив системної інтеграції IT-рішень на конкурентні позиції підприємств. Так, Baryngolts та Kalina [13] досліджують фактори успішності компаній-інтеграторів IT-систем з урахуванням галузевої специфіки. У свою чергу, Shehadeh et al. [14] наголошують на ролі цифрової трансформації сервісних компаній у досягненні стабільної переваги за рахунок автоматизації клієнтських процесів та аналітики поведінки споживачів. Adamik та Nowicki [15] акцентують на потенціалі цифрових платформ у виробничому секторі, які дозволяють зменшити час виходу на ринок і підвищити гнучкість логістичних процесів.



Ключове значення має стратегічне управління ІТ-ресурсами. Kutsikos та Sakas підкреслюють, що ІТ є джерелом доданої вартості у бізнес-моделі компаній [18].

На макрорівні, за даними Боліли С., ефективна цифрова трансформація держави, бізнесу та суспільства сприяє відновленню економіки України та посиленню її конкурентних позицій [19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри інтенсивне теоретичне й прикладне опрацювання тематики цифрової трансформації, системної інтеграції та управління конкурентними перевагами, в сучасній економічній науці залишаються нерозв'язаними ключові аспекти стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Чинні дослідження здебільшого зосереджені на впровадженні окремих цифрових технологій (ERP, CRM, IoT, аналітика даних тощо), однак не охоплюють достатньо комплексного підходу до інтеграції цифрових інструментів у стратегічну архітектуру управління.

Поточне дослідження спрямоване на теоретичне обґрунтування та прикладну адаптацію удосконаленої моделі системної інтеграції, доповненої стратегічним компонентом, яка дозволяє забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємств шляхом поєднання інформаційних технологій, аналітики даних, цифрової культури та стратегічного планування. Наукова і практична цінність дослідження полягає у формуванні підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, що інтегрує цифрову трансформацію, системну інтеграцію та стратегічне бачення як взаємопов'язані складові сучасної бізнес-моделі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне уточнення підходів до управління конкурентними перевагами підприємств в умовах цифрової трансформації, зокрема шляхом інтеграції інформаційних технологій і системної інтеграції в стратегічну архітектуру управління. Особливу увагу приділено формуванню



вдосконаленої моделі системної інтеграції, яка включає стратегічний вимір як ключовий елемент забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначає М. Портер «створення конкурентної переваги починається з глибокого розуміння стратегій конкурентів. Перед тим, як аналізувати своїх конкурентів, підприємство повинно їх ідентифікувати» [1]. Наразі конкурентні переваги підприємств формуються на основі цифрової трансформації, інформаційних технологій та системній інтеграції, які формуються під впливом глобалізованого турбулентного середовища. Конкурентні переваги досягаються не лише за рахунок зниження витрат чи диференціації, а й через інноваційні цифрові процеси та аналітику даних.

Цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення позиції підприємства на ринку. Основними напрямками, які визначають технологічну динаміку підприємств різних галузей є [2]:

- біотехнології – застосування біологічних процесів у сферах економіки для поєднання наукових досягнень з високотехнологічним обладнанням;
- нанотехнології – формування нових матеріалів та структур на мікрорівнях для підвищення ефективності, продуктивності та енергоефективності;
- технології роздрібної торгівлі – розробка цифрових інструментів для покращення взаємодії зі споживачами, автоматизації продажів, логістики та персоналізації;
- фінансові технології – цифрові інструменти, що перебудовують фінансові сервіси завдяки інноваціям у сфері цифрового банкінгу, блокчейну, мобільних застосунків, криптовалют;



- юридичні цифрові сервіси – цифрові інструменти, які спрямовані на автоматизацію документації, електронний документообіг та аналітику судової практики, забезпечуючи ефективність у сфері правового супроводу;
- технології страхування – інструменти вдосконалення страхових продуктів завдяки точнішим розрахункам ризиків, цифровій ідентифікації;
- технології державного сектору – інформаційні системи та сервіси, що підвищують прозорість процедур та доступність державних послуг.

На думку П. Леао та М. Сілва «цифрові технології мають більш значущий вплив на конкурентоспроможність підприємств порівняно з іншими чинниками, забезпечуючи в середньому позитивні результати для компаній, що впроваджують цифрові трансформації» [3].

Однією з ключових технологій, що підтримує та посилює ефективність зазначених напрямів є аналітика Big Data, що здійснює ґрунтовну обробку інформації, прогнозування тенденцій ринку, персоналізацію пропозиції для споживачів та розробку стратегічних рішень на основі доказової аналітики.

Розвиток цифрової економіки та суспільства сприяв фокусуванню підприємств на Big Data, що наразі виступає не лише технічним ресурсом, а новою формою капіталу. Перенасичення ринків інформацією, так званими «цунами даних», змушує менеджерів переосмислювати традиційні класичні теорії формування вартості та конкурентних переваг. Зі стратегічного погляду, дані стають не менш важливими у порівнянні з фінансовими чи матеріальними активами. Дж. Рометті охарактеризувала Big Data як «наступний природний ресурс», що недвозначно вказує на фундаментальний характер у новому економічному укладі [4]. Ефективна робота з даними дозволяє не просто покращити аналітичні процеси, а трансформувати сам процес управління. На думку, А. Арентс, «потенціал споживчих даних як ключового фактора майбутнього успіху сприятиме здатності підприємств зважено інтерпретувати, інтегрувати дані про споживачів та визначатиме їхню позицію на ринку» [5].



Спостерігається чітка тенденція переходу від інтуїтивного прийняття рішень до модельованого, заснованого на даних та аналітиці. Підприємства, які ефективно конвертують дані в цілісні знання, отримують не лише оперативну гнучкість, але й стратегічну перевагу в довгостроковій перспективі. Наразі, Big Data, це не тільки «інформаційна сировина» - це ядро нової цифрової економіки.

Інформаційні технології виступають ключовим драйвером трансформації підприємств завдяки оптимізації управлінських рішень, забезпечуючи точність, прозорість та гнучкість у прийнятті стратегічних ініціатив. Моделі системної інтеграції сприяють підприємствам у вибудовуванні IT-інфраструктури не як сукупності окремих елементів, а як взаємопов'язаної еко-системи, що підсилює ефективність бізнес-процесів. Цифрова трансформація підприємств виходить за межі технологічного оновлення, тому виникає потреба у більш комплексному підході до побудови моделей системної інтеграції.

Цифрові інформаційні хаби функціонують як посередницькі структури, що допомагають підприємствам адаптуватися до нових викликів та впроваджувати інновації.

Цифрові інформаційні хаби в Україні активно розвиваються та інтегруються в загальноєвропейську мережу EDIH (European Digital Innovation Hubs). Місією Центрально-українського ЄЦІХ є сприяння цифровій та екологічній трансформації, впровадженню інноваційних рішень і підвищенню енергоефективності з метою зміцнення стійкого розвитку промислових регіонів центральної України [6]. EDIH Kyiv HiTech представник мережі Європейських цифрових інноваційних хабів в Україні, що пропонує підтримку цифрової трансформації шляхом впровадження сучасних цифрових рішень для галузей стратегічного розвитку. Зокрема, хаб орієнтується на такі напрями, як агрохарчові технології, Індустрія 4.0, медицина та біотехнології, енергетика 4.0, промислова електроніка та інтелектуальні системи управління міською інфраструктурою [7]. Як зазначають О. Пилипенко та Я. Процько «формування конкурентної стратегії українських IT-компаній в умовах індустрії 4.0 є



критично важливим для їхнього виживання й розвитку, оскільки лише впровадження інновацій і врахування сучасних технологічних тенденцій забезпечить ефективність діяльності та конкурентоспроможність на глобальному ринку» [8]. Eastern Ukraine EDIH - це міжнародний проєкт, спрямований на підтримку цифрової трансформації бізнесу та громад східного регіону України. Хаб сприяє зростанню конкурентоспроможності та підвищенню ефективності завдяки впровадженню передових технологій, зокрема завдяки штучному інтелекту, кібербезпеки та інших інноваційних цифрових рішень [9].

Для систематизації та оцінки послуг цифрових інформаційних хабів була розроблена модель «екосистема-технологія-бізнес» (ETB) [10], яка згодом перетворилася на модель «екосистема-технологія-бізнес-навички-дані» (D-BEST) [11]. Досвід застосування моделі D-BEST засвідчив її ефективність у забезпеченні цифрової підтримки малого та середнього бізнесу для аналізу операційної діяльності. Проте в умовах зростання складності управлінського середовища та збільшення впливу зовнішніх викликів, така структура потребує доповнення. Доцільно включити до моделі окремий елемент «стратегія», який дозволить перейти від операційної цифровізації до цілісної трансформації підприємства (рис. 1).

Стратегія охоплює планування цифрового розвитку, визначення ключових пріоритетів, управління ризиками, моніторинг результативності трансформаційних ініціатив та узгодження цифрових дій із загальною бізнес-стратегією.

Таке розширення моделі дозволяє забезпечити цілісність управлінського впливу, встановити логічний зв'язок між тактичними заходами та довгостроковими завданнями, а також зміцнити адаптивність підприємства до динаміки зовнішнього середовища. Таким чином, вдосконалена модель системної інтеграції, що включає стратегічний вимір, стає більш релевантною до



реалій цифрової економіки та дозволяє сформувати структурований підхід до впровадження змін на рівні підприємства.



Рис. 1. Модель системної інтеграції в цифровому середовищі підприємства
Джерело: розроблено авторами на основі [10,11]

У праці Г. Леми, А. Марценюка, О. Коханчика зазначено, що ІТ-компанії відіграють важливу роль у підвищенні ефективності, сприяючи автоматизації виробничих та бізнес-процесів, що дає змогу скоротити витрати часу і трудових ресурсів. Завдяки глобалізації та міжнародній інтеграції, інформаційні технології забезпечують швидкий обмін даними, товарами й послугами через Інтернет, що стимулює розвиток міжнародної торгівлі та партнерства [12].

Системна інтеграція - це створення єдиного функціонального простору на основі ІТ-інфраструктури, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити обмін даними в реальному часі та впровадити наскрізну аналітику сприяючи стратегічному розвитку, що безпосередньо впливає на стійкість конкурентних позицій підприємства.

У сучасних умовах цифрової економіки ІТ-компанії демонструють найвищий рівень адаптації до змін зовнішнього середовища, реалізуючи



конкурентні переваги шляхом впровадження інноваційних цифрових рішень, інтегрованих систем управління та передової аналітики.

Компанії-інтегратори ІТ-систем формують переваги шляхом впровадження наскрізних ІТ-рішень, що охоплюють ERP, CRM, бізнес-аналітику та IoT, посилюючи конкурентні позиції за рахунок взаємодії з клієнтською інфраструктурою, кастомізацією послуг і інтеграції з технологіями Industry 4.0 [13].

Постачальники послуг у сфері цифрових технологій формують стійкі конкурентні переваги через впровадження цифрових трансформацій, що охоплюють обслуговування клієнтів у режимі реального часу, автоматизацію зворотного зв'язку, аналітику поведінкових даних споживачів, забезпечуючи високий рівень персоналізації сервісів і оперативне реагування на зміну споживчих потреб [14].

Як зазначають А. Адамик та М. Новіцький, у контексті виробничих підприємств, впровадження цифрових платформ у логістиці, виробництві та управлінні життєвим циклом продукту дозволяє забезпечити гнучкість у виробничих циклах, зменшити час виходу на ринок і реалізувати інтеграцію в глобальні цифрові ланцюги постачання [15].

Підприємства, які інтегрують ІТ-стратегії у свою бізнес-модель, відображають стійкість до кризових явищ, особливо якщо цифрові рішення впроваджуються не фрагментарно, а в рамках узгодженої цифрової стратегії.

Важливою конкурентною перевагою ІТ-компаній є здатність до глобальної експансії, яка проявляється в ефективному виході на міжнародні ринки та адаптації сервісів під вимоги іноземних клієнтів, що дозволяє формувати стійку клієнтську базу за межами країни, а це особливо важливо в умовах внутрішньої нестабільності [16].

Інтеграція управлінських, виробничих, логістичних та сервісних процесів формує підґрунтя для адаптивного підприємства, яке здатне швидко масштабуватись та змінюватися відповідно до зовнішніх викликів. У цьому



контексті концепція розумного підприємства - підприємства, яке виконує свої базові функції без участі або за мінімальної участі людини, самостійно впоруючись із проблемами, що виникають у процесі виробництва та наступної реалізації продукту, який виробляє підприємство отримує реальне втілення через інтеграцію ERP, CRM, BI-систем та елементів штучного інтелекту [17].

Цифрова трансформація підприємства включає докорінну зміну бізнес-моделі, операційної структури та культурної парадигми підприємства забезпечуючи гнучкість, інноваційність, здатність до навчання та технологічну перевагу. Як зазначають К. Kutsikos, D. Sakas, стратегічне управління ІТ дозволяє трансформувати інформаційні ресурси на джерела доданої вартості [18].

Інформаційні технології забезпечують структурні зміни на підприємстві – від автоматизації до прогнозної аналітики, від фрагментарних систем до інтегрованої цифрової платформи, що сприяє ефективному розподілу ресурсів, зменшенню транзакційних витрат та швидкому тестуванню нових рішень.

Інформаційні системи в сучасному управлінні виступають не лише операційним інструментом, але й основою для стратегічних змін, забезпечуючи деталізовану прозорість ланцюгів створення вартості, підтримуючи сценарне планування, прогнозування ризиків та адаптацію до турбулентного зовнішнього середовища.

На стратегічному рівні управлінські інформаційні системи (MIS, ERP, CRM) відіграють вирішальну роль у формуванні аналітичних компетенцій адаптуючи діяльність підприємств до зовнішньої невизначеності та впроваджувати гнучкі моделі реагування.

Інтеграція логістичних, аналітичних, клієнтських та маркетингових систем в єдину цифрову екосистему дозволяє здійснювати мікросегментацію ринку та автоматизовану доставку на глобальному рівні. Впровадження інтегрованих цифрових платформ для виробництва, управління життєвим циклом продукції та штучного інтелекту скорочує інноваційний цикл та одночасно підвищує



гнучкість виробництва. Інтеграція логістики, дизайну, маркетингу та продажів через єдину ІТ-систему дозволяє скоротити час від дизайну до продажу створюючи стійку конкурентну перевагу.

Послідовне впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів задля досягнення синергії у взаємодії держави, бізнесу та суспільства сприятиме ефективній цифровій трансформації, оптимізує процеси й підтримає реалізацію ключових інноваційних проєктів, що мають важливе значення для відновлення та розбудови країни [19].

Незважаючи на переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів: нестача кваліфікованих кадрів, високі початкові витрати, опір організаційним змінам, кіберризик та правова невизначеність. Значна частка трансформаційних проєктів зазнає невдачі саме через слабку інтеграцію ІТ із загальною стратегією підприємства.

Інерція в корпоративній культурі, відсутність цифрового лідерства обмежують глибину трансформацій, тому для вирішення цих проблем необхідне стратегічне бачення, зміни підходів до управління персоналом та інвестування у цифрові компетенції. Інтеграція цифрової трансформації у стратегічне бачення повинна базуватися з позиції підприємства не як витрати, а як інвестиція в довгострокову конкурентну перевагу. Цифрова культура формує адаптивні структури управління, завдяки крос-функціональній команді та гнучкому мисленню. Інвестиції у навчання персоналу щодо нових технологій, аналітики, цифрових моделей мислення розвивають цифрові компетенції. Використання КРІ при прозорій системі контролю можливе завдяки ефективній цифровій трансформації.

Управління конкурентними перевагами в умовах трансформації конкурентного середовища неможливе без глибокої інтеграції інформаційних технологій та цифрового мислення в основі стратегічного управління. Системна інтеграція дозволяє підприємствам бути адаптивними, інноваційними та ефективними в умовах нестабільного ринку. Підприємства, що вибудовують



цифрові екосистеми мають конкурентні переваги, що сприяють стійкому зростанню та гнучкості.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити, що в умовах цифрової трансформації підприємства отримують нові можливості для формування сталих конкурентних переваг. Інформаційні технології, системна інтеграція, цифрова аналітика та впровадження Big Data виступають не лише інструментами оперативного управління, а й стратегічними ресурсами, здатними докорінно змінити бізнес-модель, структуру й культуру підприємства. Системна інтеграція у цифровому середовищі забезпечує цілісне функціонування IT-інфраструктури, дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інноваційні рішення на всіх рівнях управління. Удосконалена модель системної інтеграції з включенням стратегічного елементу демонструє високу ефективність у поєднанні тактичних ініціатив із довгостроковими цілями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою індикаторів ефективності цифрової стратегії, оцінкою впливу цифрової культури на адаптивність підприємства та моделюванням сценаріїв впровадження технологій Industry 4.0 у межах єдиної цифрової екосистеми.

Список використаних джерел

1. Philip Kotler, Gary Armstrong, Lloyd C. Harris, Hongwei He. Principles of Marketing. Pearson UK, 2019. ISBN 1292269618, 9781292269610. 689 p.
2. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
3. Leão, P., & da Silva, M. M. Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*. 2021, 30(5), 421–441. <https://doi.org/10.1002/jsc.2459>



4. Ginni Rometty Digital Today, Cognitive Tomorrow. *MIT Sloan Management Review*, 2018. 58(1), 168–171.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/11645.003.0004>
5. Burnham, James The power of customer data. *In the Journal of Digital & Social Media Marketing*. 2023. Volume 10, Issue 4.
<https://doi.org/10.69554/MWJV3189>.
6. Central Ukraine EDIH. URL: <https://edih.tnmu.edu.ua/>
7. EDIH Kyiv HiTech. URL: <https://www.edih-kyivhitech.com/>
8. Пилипенко О., Процко Я. Економічний розвиток українських ІТ компаній в умовах INDUSTRY 4.0. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024, (2(74), 22–30. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-22-30>
9. Kharkiv IT Cluster. URL: <https://it-kharkiv.com/>
10. Butter, M. et al. Digital innovation hubs and their position in the European, national and regional innovation ecosystems. In *Redesigning organizations: Concepts for the connected society*. Springer International Publishing. 2019. pp. 45–60. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-27957-8_3.
11. Sassanelli, C., Gusmeroli, S. and Terzi, S. The D-BEST based digital Innovation Hub customer journeys analysis method: A pilot case. *In IFIP international federation for information processing 2021, PRO-VE 2021, IFIP AICT 598*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85969-5_43.
12. Лема Г., Марценюк А., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95>
13. S.Baryngolts, I.Kalina Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024, (5). P. 157 – 162
<https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157>



14. Shehadeh M., Almohtaseb A., Aldehayyat J, Abu-ALSondos I.A. Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability* 2023, 15, 2077. <https://doi.org/10.3390/su15032077>
15. Adamik A., Nowicki M. Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0 *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo*. 2018 vol. 12(1), pages 10-24, May. [DOI: 10.2478/picbe-2018-0003](https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0003)
16. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. Випуск 201. С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.79-84>
17. Мейтус В.Ю., Морозова Г.П., Таран Л.Ю., Козлова В.П., Музальова В.О. "Розумне" підприємство – основні властивості та напрямки розвитку. *Control systems & computers*. 2020. № 4. С. 21-34. DOI <https://doi.org/10.15407/usim.2020.04.021>
18. Konstadinos Kutsikosa, Damianos Sakasb A Framework for Enabling Service Configuration Decisions: the Case of IT Outsourcing Providers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Volume 148, pp. 604-610 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.086>
19. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (16), 265-275. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35>