

Перехід до моделі управління на основі даних трансформує ключові операційні процеси у джерела стратегічної переваги:

- інтелектуальний андеррайтинг. Впровадження алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) докорінно змінює процес вибору ризиків, які приймаються на страхування. Комплексна оцінка об'єкта страхування за лічені секунди мінімізує вплив суб'єктивного людського фактора та суттєво знижує операційні витрати компанії;
- гіперперсоналізація (Usage-Based Insurance, UBI). Використання даних у реальному часі дозволяє відійти від застарілої концепції уніфікованих страхових тарифів. Завдяки предиктивній аналітиці стає можливим впровадження динамічного ціноутворення (наприклад, програми «Pay-as-you-drive»), де вартість поліса залежить від фактичної поведінки та профілю ризику конкретного клієнта;
- проактивне врегулювання збитків. Цифрова трансформація змінює сервісну модель страховика. Використання комп'ютерного зору (Computer Vision) для автоматичної оцінки пошкоджень майна за фотографіями дозволяє скоротити час очікування виплати з декількох днів до лічених хвилин, що критично підвищує лояльність споживачів.

Однак, попри високий потенціал інноваційних фінансових технологій та цифровізації страхових операцій, вітчизняні страховики на шляху до Data-driven трансформації стикаються з низкою системних проблем:

- низька якість даних – основною перешкодою є розпорошеність інформації у застарілих IT-системах, які не інтегровані в єдине сховище (Data Lake), що унеможливує проведення наскрізного аналізу та побудову точних моделей;
- дефіцит кваліфікованих фахівців. Ринок відчуває гостру потребу у крос-функціональних експертах, які володіють знаннями як у сфері фінансів та страхування, так і в галузі Data Science;
- кібербезпека та приватність. Стрімке зростання обсягів персональних даних вимагає від компаній значних інвестицій у захист інформації згідно з жорсткими вимогами Загального регламенту про захист даних (GDPR), прийнятого ЄС, та національного законодавства.

Підсумовуючи, варто зазначити, що стратегічне управління, засноване на даних, дозволяє страховим компаніям здійснити якісний перехід від ролі «пасивних платників збитків» до статусу «партнерів з управління ризиками». Впровадження Data-driven моделі в епоху цифрової трансформації забезпечує страховику стійку конкурентну перевагу завдяки безпрецедентній точності тарифікації, оптимізації витрат та суттєвому покращенні клієнтського досвіду. Це формує нову парадигму розвитку страхового бізнесу, де технологічна досконалість є запорукою фінансової стійкості. Зокрема, як зазначають О. Ф. Олода та Ф. П. Пупре: «Страхові компанії, яким вдається поєднати відповідність інституційним очікуванням із розвитком внутрішніх цифрових можливостей, перебувають у вигіднішому становищі для формування стійких конкурентних переваг і досягнення довгострокового успіху в умовах цифровізації страхового сектору» [2, с. 13].

Література

1. *Data management for efficient decision-making*. URL: <https://www.repsol.com/en/energy-move-forward/innovation/data-driven/index.cshtml> (access date: 18.03.2026).
2. Oloda O. F., Pupre F. P. Digital Transformation Strategy and Organizational Performance in the Insurance Industry in Nigeria. *International Journal of Business Environment & Sustainable Economy*. 2026. Vol. 5, Issue 1. Pp. 1–18. URL: <https://arcnjournals.com/wp-content/uploads/2026/01/42785747506873511.pdf> (access date: 16.03.2026).

УДК: 004.738.5:005.332.4

Єсіна Ольга Геннадіївна
ст. викладач кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ESG-УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

JEL classification: M100; L860

У сучасних умовах глобальних викликів цифрова трансформація економічних систем набуває стратегічного значення для України, зокрема в контексті європейської інтеграції та переходу до

моделі сталого розвитку. Зміни, що відбуваються у бізнес-середовищі, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління підприємствами, формування нових джерел конкурентних переваг і адаптації до високодинамічних умов функціонування.

Цифрова трансформація розглядається не лише як впровадження інформаційних технологій або автоматизація окремих процесів, а як системна перебудова бізнес-моделей, що охоплює зміну управлінських підходів, організаційної структури та корпоративної культури. У цьому контексті вона виступає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств та їх здатності до інноваційного розвитку.

В умовах української економіки цифрова трансформація набуває додаткового значення, оскільки воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання та відтік кваліфікованих кадрів формують потребу швидкої адаптації бізнес-моделей. За таких обставин цифрові рішення виконують не лише функцію розвитку, а й забезпечують гнучкість та стійкість підприємств.

Важливим є розмежування понять цифровізації та цифрової трансформації. Якщо цифровізація пов'язана з впровадженням цифрових технологій у окремі бізнес-процеси, то цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у способах створення цінності та взаємодії із зовнішнім середовищем. Успішна трансформація підприємницької діяльності можлива за умови стратегічного підходу до цифровізації, що враховує як технічні, так і організаційні складові [1, с. 73]. При цьому значна частина підприємств зупиняється на рівні часткової цифровізації, що обмежує можливості досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Механізми впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють як операційний, так і стратегічний рівні управління. Передусім, підвищення операційної ефективності забезпечується завдяки впровадженню інтегрованих цифрових рішень, зокрема ERP-, SCM- та CRM-систем, що сприяють зниженню транзакційних витрат, раціоналізації використання ресурсів і підвищенню прозорості бізнес-процесів. У цьому контексті цифрова трансформація виступає інструментом формування стійких конкурентних переваг на основі ефективності та гнучкості. Водночас важливо розуміти, що сам факт впровадження таких систем ще не гарантує результату. Без належної адаптації організаційної структури вони часто залишаються формальними інструментами.

Важливим напрямом є розвиток предиктивного управління як складової цифрової трансформації, що базується на використанні технологій Big Data, Internet of Things та інструментів штучного інтелекту. Дані інструменти дають змогу прогнозувати попит, оптимізувати запаси та приймати рішення в режимі реального часу. Це забезпечує перехід від реактивного до прогнозного управління, підвищує якість аналітичної підтримки прийняття рішень, дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та використовувати ринкові можливості, що безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій підприємства [2, с. 344].

Цифрова трансформація також зумовлює зміни у галузевих моделях конкурентоспроможності. Зокрема, у транспортному секторі цифрові платформи сприяють підвищенню координації та прозорості логістичних процесів, тоді як у сфері телекомунікацій розвиток технологій 5G, хмарних сервісів та штучного інтелекту формує нові стандарти якості послуг. Це свідчить про галузеву диференціацію впливу цифрових технологій на конкурентні переваги підприємств [3].

Водночас у сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція ESG-орієнтованого управління у процеси цифрової трансформації. ESG (Environmental, Social, Governance) охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства і визначає відповідність бізнесу принципам сталого розвитку.

Цифрові інструменти забезпечують автоматизацію збору, обробки та аналітичної інтерпретації даних, що характеризують ESG-показники діяльності підприємства. У результаті посилюється ефективність корпоративного управління, знижуються операційні ризики та формуються більш стійкі механізми внутрішнього контролю. На стратегічному рівні такі зміни сприяють зростанню інвестиційної привабливості підприємств, розширенню доступу до міжнародних ринків капіталу та зміцненню їхніх конкурентних позицій в умовах впровадження європейських ESG-стандартів. Своєчасна адаптація до вимог CSRD є критично важливою для збереження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. При цьому значна частина українських компаній ще потребує спеціальних цифрових інструментів для впровадження ESG-стандартів, що свідчить про наявність суттєвого потенціалу зростання [4; 5].

Важливою передумовою ефективної цифрової трансформації є досягнення належного рівня цифрової зрілості підприємства, що передбачає інтеграцію технологій у всі сфери діяльності та розвиток відповідних компетенцій персоналу. Формування цифрових навичок, аналітичного мислення та культури роботи з даними створює нові можливості для інноваційного розвитку та

підвищення ефективності управління.

Разом із перевагами цифрової трансформації слід враховувати пов'язані з нею ризики та обмеження. З одного боку, цифровізація забезпечує зниження витрат, підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів, а також посилення конкурентних позицій підприємств.

З іншого – вона потребує значних фінансових інвестицій, супроводжується ускладненням технологічної інфраструктури та формує нові загрози, насамперед у сфері кібербезпеки.

Окремо слід підкреслити, що серед ключових бар'єрів цифрової трансформації в Україні залишаються кадрові обмеження, зокрема дефіцит висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, а також недостатня узгодженість державної підтримки.

З огляду на це, розвиток цифрової трансформації підприємств потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію технологічних інновацій із розвитком людського капіталу, формуванням цифрових компетенцій та розбудовою інноваційних екосистем. Особливого значення набуває посилення взаємодії між освітою та бізнесом. Саме це дозволяє зменшити розрив між теоретичною підготовкою кадрів і практичними вимогами ринку, а також підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, цифрова трансформація у поєднанні з ESG-орієнтованим управлінням формує нову модель конкурентоспроможності підприємств, що базується на інтеграції технологічних, соціальних та управлінських чинників. Її ефективність визначається здатністю підприємств до адаптації, розвитком цифрових компетенцій та впровадженням довгострокових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток.

Література

1. Коломосьць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
2. Нечипоренко Т., Крохмаль Р. Цифрові інструменти логістичного менеджменту в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 341–348. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-49>.
3. Воробйов Є. Дослідження впливу цифрових технологій на розвиток транспортного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 767–775. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-102>.
4. Дерій Ж., Коваленко Є. Імплементация критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 445–457. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-458-466](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-458-466).
5. Дуан, І., Лукаш, С. Роль оцінки ризиків ESG у корпоративних проектах: багатовимірний теоретичний та емпіричний аналіз. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.6>

УДК: 338.24:004.9:351.712

Журило Сергій Сергійович

к.ю.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

JEL classification: H570; O330; D730; L860; H830

Глобальна цифрова трансформація, яка охопила всі сфери соціально-економічного життя у першій чверті XXI століття, набуває особливого виміру у контексті публічних закупівель. Якщо традиційно цей інститут розглядався переважно як технічний механізм задоволення потреб державного сектору, то сучасне розуміння вбачає в ньому потужний інструмент стимулювання інновацій, підтримки сталого розвитку та забезпечення соціальної інклюзії [1]. Еволюція цього розуміння відображає зсув від моделі закритого адміністрування до екосистеми відкритої підзвітності та конкурентності.

Цифрова трансформація кардинально впливає на економічні процеси в усіх галузях, підвищуючи продуктивність через автоматизацію та вдосконалення бізнес-процесів, стимулюючи інновації та розширюючи доступ до глобальних ринків. Для сфери публічних закупівель це означає не лише прискорення процедур, але й принципову зміну характеру взаємодії між замовниками, постачальниками та суспільством. Аналіз глобальних індексів цифрового розвитку, зокрема індексу DESI Європейської комісії, який щорічно з 2014 р. оцінює прогрес країн – членів ЄС за показниками людського капіталу, якості зв'язку, цифрової інтеграції бізнесу та цифровізації державних послуг