

Ковтун Віта Петрівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: kovtun.vita@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-7212-6700
+380677379095

Чухрасва Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: chukhraeva.nataliya @kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-1537-4841
+380980719930

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У НОВІТНІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ**

Kovtun Vita

PhD, associate professor,
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: kovtun.vita@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-7212-6700

Chukhraeva Nataliya

PhD, associate professor,
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: chukhraeva.nataliya @kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-1537-4841

**DIGITALIZATION AS A FACTOR
IN THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES
OF ENTERPRISES IN THE MODERN ECONOMIC MODEL**

Анотація. У статті досліджено цифровізацію як ключовий чинник формування конкурентних переваг підприємств в умовах новітньої моделі економіки, що характеризується високою динамічністю, глобалізацією економічних процесів, розвитком цифрових технологій, поширенням платформних бізнес-моделей та зростанням ролі інтелектуального капіталу. Обґрунтовано, що цифрова трансформація докорінно змінює традиційні джерела конкурентоспроможності, зміщуючи акцент із

матеріальних ресурсів та ефекту масштабу на цифрові ресурси, дані, інформаційно-комунікаційні технології, інновації, мережеві ефекти та здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначено, що цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності функціонування підприємств, а й стратегічним фактором забезпечення їх довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій. Метою статті є обґрунтування механізмів впливу цифровізації на формування конкурентних переваг підприємства в умовах новітньої моделі економіки на основі інтеграції ресурсно-орієнтованого та індустріального підходів, а також розроблення концептуальної моделі трансформації технологічних, інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових факторів і людського капіталу у стійкі конкурентні позиції підприємства. Методологічною основою дослідження стали системний підхід, методи аналізу, синтезу, узагальнення, класифікації, логічного та порівняльного аналізу, а також структурно-логічне моделювання. У результаті дослідження систематизовано ключові механізми впливу цифровізації на формування конкурентних переваг підприємств, що реалізуються через автоматизацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, оптимізацію операційних і транзакційних витрат, розвиток цифрових платформ, використання великих даних, штучного інтелекту та сучасних інформаційно-аналітичних систем. Виокремлено основні групи факторів формування конкурентних переваг підприємств в умовах цифровізації, до яких віднесено технологічні, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові фактори та фактори людського капіталу. Доведено, що їх синергетична взаємодія забезпечує трансформацію ресурсної бази підприємства у стійкі конкурентні переваги, підвищує його адаптивність до змін цифрового середовища та сприяє зміцненню конкурентоспроможності. Розроблено структурно-логічну модель формування конкурентних переваг підприємства, яка відображає взаємозв'язок між цифровізацією, визначеними групами факторів та результатами діяльності підприємства у вигляді зростання продуктивності, скорочення витрат, розвитку інноваційних бізнес-моделей і зміцнення ринкових позицій. Практичне застосування запропонованої моделі на прикладі ПрАТ «Прогрес» підтвердило ефективність комплексної цифрової трансформації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Водночас визначено основні виклики цифровізації, серед яких високі інвестиційні витрати, необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу, посилення конкуренції за доступ до даних, ризики кібербезпеки та нерівномірність доступу до цифрових ресурсів. Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції ресурсно-орієнтованого та індустріального підходів до пояснення механізмів формування конкурентних переваг підприємств в умовах цифрової економіки та розробленні комплексної структурно-логічної моделі їх формування. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів при розробленні цифрових стратегій підприємств, удосконаленні процесів стратегічного управління та забезпеченні їх довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифровізація, конкурентні переваги підприємства, цифрова трансформація, динамічні здібності, ресурсно-орієнтований підхід, індустріальний підхід, цифрова економіка.

Abstract. The article examines digitalization as a key factor in the formation of enterprises' competitive advantages within the modern economic model, characterized by high dynamism, the globalization of economic processes, rapid technological development, the proliferation of platform-based business models, and the increasing importance of intellectual capital. It is substantiated that digital transformation fundamentally reshapes the traditional sources of competitiveness by shifting the focus from tangible resources and economies of scale to digital resources, data, information and communication technologies, innovation, network effects, and enterprises' ability to rapidly adapt to changes in the external environment. It is established that digitalization serves not only as a tool for improving enterprise performance but also as a strategic factor in ensuring long-term development and strengthening market positions. The

purpose of the article is to substantiate the mechanisms through which digitalization influences the formation of enterprises' competitive advantages within the modern economic model by integrating the resource-based view and the industry-based approach, as well as to develop a conceptual model explaining the transformation of technological, information and analytical, organizational and managerial, innovative, and market factors, together with human capital, into sustainable competitive positions. The methodological framework of the study is based on the systems approach and incorporates the methods of analysis, synthesis, generalization, classification, logical and comparative analysis, as well as structural and logical modelling. The research systematizes the key mechanisms through which digitalization contributes to the formation of enterprises' competitive advantages, including business process automation, productivity enhancement, optimization of operational and transaction costs, the development of digital platforms, and the application of big data, artificial intelligence, and advanced information and analytical systems. The principal groups of factors determining the formation of competitive advantages under digitalization are identified, namely technological, information and analytical, organizational and managerial, innovative, market, and human capital factors. It is demonstrated that their synergistic interaction ensures the transformation of an enterprise's resource base into sustainable competitive advantages, enhances its adaptability to changes in the digital environment, and strengthens its overall competitiveness. A structural and logical model of enterprise competitive advantage formation is developed, illustrating the interrelationships between digitalization, the identified groups of factors, and enterprise performance outcomes manifested through productivity growth, cost reduction, the development of innovative business models, and strengthened market positions. The practical application of the proposed model, based on the case of PJSC "Progress," confirms the effectiveness of comprehensive digital transformation in enhancing enterprise competitiveness. At the same time, the study identifies the major challenges associated with digitalization, including high investment costs, the need to develop employees' digital competencies, increasing competition for access to data, cybersecurity risks, and unequal access to digital resources. The scientific novelty of the research lies in integrating the resource-based view and the industry-based approach to explain the mechanisms of competitive advantage formation in the digital economy and in developing a comprehensive structural and logical model of this process. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed approaches to the development of enterprise digital strategies, the improvement of strategic management processes, and the enhancement of long-term competitiveness.

Key words: Digitalization, enterprise competitive advantages, digital transformation, dynamic capabilities, resource-based view, industry-based approach, digital economy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки визначальним фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств виступає цифровізація, яка формує нову логіку створення, розподілу та використання економічної цінності. Перехід до новітньої моделі економіки, що базується на знаннях, інноваціях та цифрових технологіях, супроводжується суттєвими змінами у механізмах конкуренції, структурі ринків та поведінці економічних агентів. У цих умовах традиційні джерела конкурентних переваг поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем цифровим ресурсам, платформним рішенням та мережевим ефектам.

Цифровізація розглядається як процес широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, що забезпечує трансформацію бізнес-процесів, моделей управління та взаємодії з контрагентами [1]. Водночас вона є не лише інструментом підвищення ефективності, але й потужним драйвером інноваційного розвитку, оскільки сприяє створенню нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, а також відкриває доступ до нових

ринків і клієнтських сегментів [2]. За оцінками досліджень, впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам знижувати операційні витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати якість взаємодії з клієнтами, що безпосередньо впливає на формування їх конкурентних переваг [2].

Особливістю новітньої моделі економіки є її висока динамічність, мережевий характер і схильність до постійних змін, що зумовлює необхідність формування у підприємств так званих динамічних здібностей. Саме вони забезпечують здатність підприємства адаптуватися до швидких технологічних змін, перебудовувати власні ресурси та ефективно реагувати на нові виклики конкурентного середовища [3]. У цьому контексті цифровізація виступає ключовим фактором розвитку таких здібностей, оскільки інтегрує технологічні, інформаційні та організаційні ресурси в єдину систему створення вартості.

Суттєвою рисою цифрової економіки є також зміна природи конкурентних переваг. Якщо в індустріальній економіці вони формувалися переважно на основі матеріальних ресурсів і ефекту масштабу, то в умовах цифровізації їх джерелами стають дані, інтелектуальний капітал, цифрові платформи та мережеві ефекти. Зокрема, використання великих даних і платформних бізнес-моделей може забезпечувати підприємствам стійкі конкурентні позиції та формувати бар'єри входу для нових учасників ринку [4]. Крім того, цифрові технології сприяють переходу від лінійних ланцюгів створення вартості до складних екосистем, у межах яких відбувається спільне створення цінності різними учасниками ринку [5].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням цифрової трансформації, проблема визначення ролі цифровізації у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах новітньої моделі економіки залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого уточнення механізми трансформації ресурсної бази підприємства під впливом цифрових технологій, а також взаємозв'язок між цифровими інноваціями, динамічними здібностями та результатами конкурентної діяльності [6]. Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних і методичних засад формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання в умовах цифровізації економіки.

Аналіз досліджень і публікацій. Цифровізація та цифрова трансформація є ключовими чинниками підвищення ефективності, результативності та загальної продуктивності діяльності підприємств. Основні переваги цифровізації включають доступ до нових ринків [7], автоматизацію рутинних процесів, персоналізацію продуктів і послуг [8], покращення доступу до фінансових сервісів, розвиток електронної комерції, підтримку процесів інтернаціоналізації та сприяння реалізації довгострокових бізнес-стратегій [9–12].

Pfister і Lehmann [13] виокремлюють п'ять основних переваг цифрової трансформації: підвищення здатності генерувати дохід, покращення задоволеності клієнтів і працівників, зростання ефективності та продуктивності. Сукупно ці чинники забезпечують підприємствам формування конкурентних переваг [9, 11].

Цифровізація сприяє використанню цифрової інформації для підвищення результативності бізнесу, створення нових джерел доходу, зниження операційних витрат та покращення клієнтського досвіду [14–16]. Цифрова стратегічна орієн-

тація відображає ступінь інтеграції цифрових технологій і цифрового мислення у процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Вона створює значну цінність завдяки стратегічному застосуванню цифрових технологій [17].

Wang і Bai зазначають, що цифровізація відіграє важливу роль у процесах відновлення бізнесу підприємств, підвищуючи ефективність реструктуризації. Цифровізація позитивно модерує взаємозв'язок між скороченням активів і витрат та впровадженням нових продуктів, у підсумку сприяючи відновленню зростання і підвищенню результативності реструктуризаційних заходів [16, 18, 19].

Результати дослідження Hwang і Kim демонструють, що інтеграція цифрових технологій (DTs), таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data) та робототехніка, у виробничі процеси суттєво підвищує продуктивність підприємств, які їх впроваджують, порівняно з тими, що їх не використовують [20].

Martinelli та ін. стверджують, що стратегії цифрової трансформації повинні формуватися через переосмислення базових бізнес-категорій — таких як ефективність, результативність, конкурентоспроможність, продуктивність, витратні переваги та ефект масштабу — крізь призму новітніх цифрових технологій [21].

Конкурентна перевага означає здатність підприємства перевершувати своїх конкурентів шляхом використання унікальних навичок, компетентностей, ресурсів, знань, стратегій або інших активів, що диференціюють його на ринку. Конкурентна перевага досягається тоді, коли підприємство створює для споживачів більшу цінність, ніж його конкуренти [22, 23].

Методи досягнення конкурентної переваги включають пропозицію конкурентних цін, надання продукції чи послуг вищої якості, диференціацію ринку, а також більш швидке реагування на зміни споживчого попиту. Наукова література свідчить, що підприємства можуть дотримуватися трьох базових стратегій для досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціація та стратегія фокусування, яка передбачає орієнтацію на окремих сегмент ринку в межах двох попередніх підходів [24].

Підхід, заснований на галузевому аналізі (IO-based strategy), розроблений Porter [24], ґрунтується на індустріальній економіці та парадигмі «структура — поведінка — результат» (Structure-Conduct-Performance, SCP). Відповідно до цієї теорії, конкурентна перевага визначається структурою галузі, у якій функціонує підприємство. Ключова ідея полягає в тому, що структура галузі — зумовлена такими чинниками, як рівень конкуренції, бар'єри входу та переговорна сила покупців і постачальників — визначає результати діяльності підприємств у межах цієї галузі. Підприємства, що володіють значною ринковою владою, можуть встановлювати ціни вище конкурентного рівня та захищати свої позиції за допомогою бар'єрів входу. Це призводить до стійких відмінностей у результатах діяльності підприємств, причому компанії в більш захищених або менш конкурентних галузях демонструють кращі показники [25].

На противагу цьому, ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV), розроблений такими дослідниками, як Barney [26, 27], Rumelt та Wernerfelt [28, 29], зосереджується на внутрішніх ресурсах і можливостях підприємства. Ця теорія стверджує, що джерелом конкурентної переваги є не зовнішнє середовище, а унікальні ресурси підприємства — такі як знання, навички,

компетентності та активи. За RBV, підприємства, що володіють цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними ресурсами (VRIN), здатні забезпечувати стійку перевагу, оскільки такі ресурси складно відтворити конкурентам [26].

Pfister і Lehmann класифікують переваги цифровізації на дві основні групи: фінансові та стратегічні. До фінансових переваг належать підвищення ефективності, зниження витрат, зростання продуктивності, покращення конкурентних позицій та збільшення обсягів продажів. Стратегічні переваги включають підвищення задоволеності клієнтів, доступ до нових ринків, інноваційність, впізнаваність бренду, посилення безпеки, зростання задоволеності працівників, екологічну відповідальність та накопичення знань. Вплив цифровізації на результати діяльності підприємства може оцінюватися за такими показниками, як частка ринку, зростання продуктивності та зниження витрат [13].

У цьому контексті цифровізацію доцільно розглядати крізь призму двох теоретичних підходів, що підкреслює її складну роль у сучасній бізнес-стратегії. З позиції Michael Porter, цифровізація трансформує галузеву структуру, посилюючи конкуренцію та змінюючи характер взаємодії між учасниками ринку. Цифрові технології знижують бар'єри входу за рахунок скорочення операційних витрат і дають змогу новим гравцям конкурувати з усталеними компаніями, як це відбулося, зокрема, у автомобільній галузі з появою електромобілів. Крім того, цифровізація розширює можливості споживачів завдяки доступу до більшої кількості інформації та альтернатив, посилюючи їх переговорну силу, тоді як постачальники можуть оптимізувати свої операції за допомогою цифрових платформ, змінюючи галузеву динаміку. Таким чином, у межах підходу аналізу галузевої структури цифровізація виступає зовнішньою силою, що трансформує конкурентне середовище та взаємовідносини між його учасниками [24].

Ресурсно-орієнтований підхід Jay Barney (RBV) розглядає цифровізацію як специфічну здатність підприємства, що може забезпечувати стійку конкурентну перевагу. Підприємства, які ефективно інтегрують цифрові технології — зокрема штучний інтелект, хмарні обчислення, аналітику великих даних і автоматизацію — здатні формувати унікальні та важко імітовані ресурси [26, 27]. Такі цифрові можливості підвищують операційну ефективність, покращують процеси прийняття рішень і сприяють інноваціям, що дозволяє підприємствам перевершувати конкурентів. За умови інтеграції у стратегію підприємства цифровізація перетворюється на цінний ресурс, який складно відтворити конкурентам, що відповідає критеріям VRIN (цінність, рідкісність, неможливість імітації та незамінність).

David Aaker зазначає, що досягнення конкурентної переваги потребує вибору відповідних стратегій для розвитку та ефективного використання ресурсів і можливостей підприємства [30]. Водночас важливим є визначення конкурентних ринків, на яких ці ресурси можуть бути максимально ефективно реалізовані, а також мінімізація впливу ресурсів і можливостей конкурентів для забезпечення стійкої конкурентної позиції.

Виділення невирішеної раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровізації підприємств, цифровій трансформації бізнесу та формуванню конкурентних переваг, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Більшість су-

часних досліджень зосереджена на окремих ефектах впровадження цифрових технологій, таких як підвищення продуктивності, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, цифрових платформ або використання штучного інтелекту. Водночас недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню механізмів трансформації ресурсної бази підприємства у стійкі конкурентні переваги в умовах новітньої моделі економіки.

Потребує подальшого розвитку теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між цифровізацією, динамічними здібностями підприємства, цифровими ресурсами та конкурентними результатами його діяльності. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції ресурсно-орієнтованого та індустріального підходів для пояснення механізмів формування конкурентних переваг в умовах цифрової економіки, а також систематизації ключових факторів цифрової трансформації у єдину концептуальну модель.

Крім того, у науковій літературі обмежено представлені комплексні моделі, які одночасно враховують технологічні, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові фактори та фактори людського капіталу як взаємопов'язані складові процесу формування конкурентних переваг підприємства. Саме необхідність комплексного обґрунтування механізмів впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств, розроблення структурно-логічної моделі формування конкурентних переваг та її практичної апробації зумовила вибір теми дослідження, визначила його мету, завдання та наукову новизну.

Метою статті є обґрунтування механізмів впливу цифровізації на формування конкурентних переваг підприємства в умовах новітньої моделі економіки на основі інтеграції ресурсно-орієнтованого та індустріального підходів, а також розроблення концептуальної моделі трансформації технологічних, інформаційних, організаційних та інноваційних факторів у стійкі конкурентні позиції підприємства.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання дослідження:

- Дослідити теоретичні підходи до трактування сутності цифровізації та її ролі у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах новітньої моделі економіки.
- Узагальнити сучасні наукові підходи до оцінювання впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств та визначити ключові напрями її впливу.
- Обґрунтувати механізми формування конкурентних переваг підприємства на основі інтеграції ресурсно-орієнтованого (Resource-Based View) та індустріального (Industry-Based View) підходів.
- Систематизувати основні групи факторів, що забезпечують формування конкурентних переваг підприємств в умовах цифровізації, зокрема технологічні, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові та фактори людського капіталу.
- Розробити структурно-логічну модель формування конкурентних переваг підприємства під впливом цифровізації та визначити взаємозв'язки між її ключовими елементами.
- Проаналізувати практичні аспекти використання цифрових технологій на прикладі ПрАТ «Прогрес» та оцінити їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства.

- Визначити основні виклики та перспективи цифрової трансформації підприємств у контексті забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, застосування яких забезпечило досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. Теоретичну основу становлять положення ресурсно-орієнтованого (Resource-Based View) та індустріального (Industry-Based View) підходів до формування конкурентних переваг підприємства, а також сучасні концепції цифрової трансформації, цифрової економіки та розвитку динамічних здібностей підприємств.

У процесі дослідження використано системний підхід, який дав змогу розглядати цифровізацію як комплексний чинник трансформації діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг. Методи аналізу й синтезу застосовано для узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності цифровізації, визначення її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та систематизації результатів попередніх наукових досліджень. Логічний і порівняльний аналізи використано для зіставлення ресурсно-орієнтованого та індустріального підходів і визначення можливостей їх інтеграції при дослідженні механізмів формування конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Методи узагальнення, класифікації та систематизації дали можливість виокремити основні групи факторів формування конкурентних переваг підприємств в умовах цифровізації, а саме: технологічні, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові та фактори людського капіталу. Метод структурно-логічного моделювання використано для побудови концептуальної моделі, яка відображає взаємозв'язок між цифровізацією, визначеними групами факторів та результатами діяльності підприємства у вигляді формування стійких конкурентних переваг.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифровізації та конкурентоспроможності підприємств, аналітичні матеріали міжнародних організацій (OECD, UNCTAD, World Economic Forum, McKinsey), результати сучасних емпіричних досліджень, а також інформація щодо діяльності ПрАТ «Прогрес», використана для практичної апробації запропонованої структурно-логічної моделі формування конкурентних переваг. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність дослідження, обґрунтованість отриманих результатів та достовірність сформульованих висновків.

Виклад основного матеріалу. У сучасній новітній моделі економіки цифровізація виступає системоутворюючим чинником формування конкурентних переваг підприємств, оскільки забезпечує не лише підвищення ефективності функціонування підприємств, але й трансформацію джерел створення вартості. На відміну від традиційних факторів конкурентоспроможності, цифрові технології формують принципово нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема через використання даних, автоматизацію процесів, розвиток платформних бізнес-моделей та інтеграцію в глобальні цифрові екосистеми.

Передусім слід відзначити, що цифровізація має значний макроекономічний вплив, що підтверджується сучасними статистичними даними. Так, за даними ОЕСР, сектор інформаційно-комунікаційних технологій у країнах ОЕСР зростає

у середньому на 6,3 % щорічно у 2013–2023 рр., що приблизно втричі перевищує темпи зростання економіки загалом, а у 2023 р. цей показник досяг 7,6 % [31]. Це свідчить про те, що саме цифровий сектор є одним із ключових драйверів економічного розвитку і формування нових конкурентних позицій на глобальному рівні.

Додатково, за даними UNCTAD, обсяг експорту цифрово-надаваних послуг у 2024 р. зріс на 9 %, досягнувши приблизно 3,68 трлн дол. США, причому близько 75 % цього обсягу припадає на розвинені країни [32]. Така динаміка підтверджує зростання ролі цифрових послуг як одного з ключових елементів міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Однак нерівномірність розподілу цифрових ресурсів і технологій формує нові виклики для підприємств, зокрема посилення конкуренції та необхідність постійного інноваційного розвитку.

На рівні підприємства цифровізація забезпечує формування конкурентних переваг через кілька ключових механізмів. По-перше, вона сприяє підвищенню продуктивності. Емпіричні дослідження підтверджують, що розвиток цифрової економіки позитивно впливає на загальну факторну продуктивність підприємств, зокрема у виробничому секторі [33]. Це досягається завдяки автоматизації виробничих процесів, використанню штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ управління.

По-друге, цифровізація трансформує структуру витрат і доходів підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє знижувати транзакційні витрати, оптимізувати логістичні процеси, а також створювати нові канали збуту продукції через електронну комерцію та цифрові платформи. У результаті підприємства отримують можливість масштабувати свою діяльність без пропорційного зростання витрат, що формує стійкі конкурентні переваги.

По-третє, важливим аспектом є формування нових бізнес-моделей. У межах новітньої моделі економіки все більшого поширення набувають платформні рішення, які забезпечують взаємодію між різними групами користувачів і створюють мережеві ефекти. Такі моделі дозволяють підприємствам не лише підвищувати ефективність, але й займати домінуючі позиції на ринку за рахунок контролю над цифровими екосистемами.

Окрему увагу слід приділити ролі штучного інтелекту як складової цифровізації. Згідно з аналітичними дослідженнями, галузі з високим рівнем впровадження AI демонструють майже у 5 разів вищі темпи зростання продуктивності порівняно з менш цифровізованими секторами [34]. Це свідчить про значний потенціал цифрових технологій у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Цифровізація супроводжується і певними викликами. Зокрема, зростання ролі даних як ключового ресурсу посилює конкуренцію за доступ до них, а концентрація цифрових ринків у руках обмеженої кількості компаній може створювати бар'єри для нових учасників. Крім того, цифрова трансформація потребує значних інвестицій у технології, інфраструктуру та людський капітал, що є суттєвим обмеженням для багатьох підприємств.

Отже, цифровізація виступає комплексним чинником формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, який охоплює технологічні, економічні та організаційні аспекти його діяльності. Вона не лише підвищує ефективність

функціонування підприємства, а й визначає його здатність адаптуватися до умов новітньої моделі економіки, що характеризується високою динамічністю, інноваційністю та глобалізацією економічних процесів.

На відміну від традиційних підходів, де домінували матеріальні ресурси та ефект масштабу, у цифровій економіці визначальну роль відіграють нематеріальні активи, інформаційні ресурси та здатність до інноваційної адаптації. У цьому зв'язку доцільним є виділення сукупності взаємопов'язаних факторів, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг підприємства.

1. *Технологічні фактори* є базисом цифрової трансформації підприємства та визначають рівень його технологічної зрілості. Йдеться про впровадження та ефективне використання сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, Інтернет речей і блокчейн. Їх інтеграція у виробничі та управлінські процеси забезпечує автоматизацію операційної діяльності, підвищення точності прийняття рішень та скорочення витрат часу і ресурсів.

Згідно з дослідженнями OECD, підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, демонструють значно вищі темпи зростання продуктивності та інноваційної активності порівняно з менш цифровізованими суб'єктами господарювання [35, 36]. Таким чином, технологічні фактори формують основу для створення як операційних, так і стратегічних конкурентних переваг.

2. *Інформаційно-аналітичні фактори*. У цифровій економіці дані трансформуються у ключовий стратегічний ресурс, що визначає ефективність функціонування підприємства. Інформаційно-аналітичні фактори охоплюють процеси збору, обробки, зберігання та інтерпретації великих масивів даних, а також використання сучасних аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень.

Застосування підходів data-driven management дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит, оптимізувати бізнес-процеси та формувати персоналізовані пропозиції для споживачів. За оцінками McKinsey Global Institute, використання аналітики великих даних може підвищити продуктивність підприємств на 20–25 % [37]. Це свідчить про вагомий вплив інформаційно-аналітичних факторів на формування конкурентних переваг.

3. *Організаційно-управлінські фактори*. Цифровізація обумовлює необхідність трансформації традиційних організаційних структур та управлінських підходів. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності впроваджувати гнучкі методи управління (Agile, Scrum), розвивати цифрове лідерство та забезпечувати інтеграцію цифрових рішень у всі рівні управління.

Важливим аспектом є формування динамічних здібностей підприємства, які визначають його здатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, реорганізовувати ресурси та впроваджувати інновації. Як зазначає Теесе, саме динамічні здібності є ключовою умовою забезпечення довгострокових конкурентних переваг у нестабільному середовищі [38].

4. *Інноваційні фактори*. Інноваційна складова є невід'ємною характеристикою цифрової економіки. Цифровізація стимулює розвиток нових бізнес-моделей, зокрема платформних і екосистемних, що забезпечують створення доданої вартості через взаємодію різних груп користувачів. Крім того, цифрові те-

хнології сприяють розвитку відкритих інновацій, скороченню циклів розробки продукції та підвищенню гнучкості інноваційних процесів. За даними World Economic Forum, понад 70% компаній визнають цифрові інновації ключовим джерелом конкурентних переваг [39]. Отже, інноваційні фактори відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості підприємства на ринку.

5. *Ринкові фактори* відображають зміни у зовнішньому середовищі підприємства, зумовлені цифровізацією. Зокрема, розвиток електронної комерції, цифрових платформ та глобальних мережових структур відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та залучення клієнтів.

Цифрові платформи формують так звані мережеві ефекти, за яких цінність продукту або послуги зростає зі збільшенням кількості користувачів. Це створює додаткові бар'єри входу для конкурентів і забезпечує стійкі позиції підприємств, що першими зайняли відповідні ринкові ніші [40].

6. *Фактори людського капіталу*. Умови цифрової економіки висувають нові вимоги до якості людського капіталу. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій працівників, їх здатності до навчання та адаптації, а також готовності до інноваційної діяльності.

За даними Європейської Комісії, понад 90 % робочих місць у сучасній економіці потребують наявності базових цифрових навичок [41]. Це обумовлює необхідність інвестування у розвиток персоналу, створення систем безперервного навчання та формування цифрової корпоративної культури.

Отже, формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання в умовах цифровізації є багатовимірним процесом, що базується на взаємодії технологічних, інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових факторів та факторів людського капіталу. Їх синергія забезпечує не лише підвищення ефективності функціонування підприємства, але й формування його здатності до довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності та динамічності новітньої моделі економіки. У цьому контексті ключовим завданням суб'єкта господарювання є не просто впровадження окремих цифрових рішень, а формування цілісної цифрової стратегії, яка забезпечує інтеграцію всіх зазначених факторів у єдину систему створення конкурентних переваг.

Визначені ключові фактори формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання в умовах цифровізації доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язану систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії та взаємовпливі. Їх комплексний характер обумовлює необхідність структуризації та узагальнення у вигляді цілісної моделі, що відображає логіку трансформації ресурсів підприємства під впливом цифрових технологій у стійкі конкурентні переваги. У цьому контексті особливої актуальності набуває побудова структурно-логічної моделі, яка дозволяє систематизувати основні фактори, виявити причинно-наслідкові зв'язки між ними та продемонструвати механізм формування конкурентоспроможності підприємства в умовах новітньої моделі економіки (рис. 1).

Запропонована модель демонструє цифровізацію як базовий інтегруючий фактор, який впливає на всі ключові елементи діяльності підприємства. Взаємодія технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів формує інноваційні та ринкові можливості, які в сукупності забезпечують виникнення стійких конкурентних переваг.



Рисунок 1 – Структурно-логічна модель формування конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, конкурентні переваги в умовах новітньої моделі економіки мають системний і динамічний характер, а їх формування залежить від здатності підприємства ефективно інтегрувати цифрові технології у всі сфери діяльності.

Для практичного обґрунтування ролі цифровізації у формуванні конкурентних переваг доцільно розглянути діяльність ПрАТ «Прогрес» як суб'єкта господарювання виробничого типу.

ПрАТ «Прогрес» є українським підприємством, основним видом діяльності якого є виробництво меблів, зокрема для офісів і торговельних підприємств, а також здійснення оптової та роздрібною торгівлі відповідною продукцією [42]. Підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку, що обумовлює необхідність постійного пошуку нових джерел конкурентних переваг (табл. 1).

ТАБЛИЦЯ 1 — ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПРАТ «ПРОГРЕС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Група факторів	Прояв цифровізації на підприємстві	Інструменти реалізації	Сформовані конкурентні переваги
Технологічні	Автоматизація виробничих процесів, цифрове проектування продукції	CAD-системи, ERP, автоматизоване облідання	Зниження собівартості, підвищення якості продукції, скорочення виробничого циклу
Інформаційно-аналітичні	Використання даних для управління попитом і клієнтами	CRM-системи, аналітика даних (BI-системи)	Підвищення точності прогнозування, персоналізація пропозицій, зростання продажів

Група факторів	Прояв цифровізації на підприємстві	Інструменти реалізації	Сформовані конкурентні переваги
Організаційно-управлінські	Цифровізація управління та бізнес-процесів	ERP-системи, електронний документообіг, цифрове планування	Підвищення ефективності управління, оперативність прийняття рішень, прозорість діяльності
Інноваційні	Впровадження нових бізнес-моделей і продуктів	Онлайн-конфігуратори, e-commerce платформи, цифрові каталоги	Розширення асортименту, індивідуалізація продукції, підвищення цінності для клієнта
Ринкові	Розширення каналів збуту та вихід на нові ринки	Інтернет-магазини, маркетплейси, цифровий маркетинг	Зростання ринкової частки, доступ до міжнародних ринків, масштабованість бізнесу
Людський капітал	Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Навчання, тренінги, цифрові платформи для роботи	Підвищення продуктивності праці, інноваційність, адаптивність до змін

Джерело: розроблено авторами.

Представлена табл. 1 демонструє, що формування конкурентних переваг ПрАТ «Прогрес» у сучасних умовах має комплексний характер і базується на інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Кожна група факторів не функціонує ізольовано, а формує синергетичний ефект, що посилює загальний рівень конкурентоспроможності.

Зокрема, технологічні та інформаційно-аналітичні фактори створюють основу для підвищення ефективності діяльності, тоді як організаційні та інноваційні фактори забезпечують гнучкість і здатність до розвитку. У свою чергу, ринкові фактори та людський капітал визначають можливості масштабування бізнесу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Дискусія. Отримані результати дослідження підтверджують, що цифровізація відіграє системоутворюючу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств у сучасній економіці. Водночас дискусійним залишається питання щодо універсальності впливу цифрових технологій на різні галузі, оскільки рівень їх ефективності може суттєво варіюватися залежно від специфіки бізнесу. Зокрема, у виробничих секторах цифровізація частіше спрямована на оптимізацію процесів, тоді як у сервісних — на покращення клієнтського досвіду. Це свідчить про необхідність галузевої адаптації запропонованих підходів до формування конкурентних переваг.

Крім того, інтеграція ресурсно-орієнтованого та індустріального підходів дозволяє більш комплексно пояснити механізми формування конкурентоспроможності, однак потребує подальшого емпіричного підтвердження. З одного боку, цифровізація трансформує галузеву структуру та посилює конкуренцію, що відповідає підходу Porter. З іншого боку, вона створює унікальні ресурси та здібності підприємства, що узгоджується з концепцією RBV. Така подвійна природа

цифровізації ускладнює однозначне визначення її домінуючої ролі у формуванні конкурентних переваг.

Важливим аспектом дискусії є також питання синергетичної взаємодії факторів, представлених у структурно-логічній моделі. Хоча дослідження обґрунтовує їх комплексний характер, на практиці ефективність такої взаємодії залежить від рівня управлінської зрілості підприємства. Недостатній розвиток одного з елементів системи може суттєво знижувати загальний ефект цифровізації. Це підтверджує необхідність системного підходу до впровадження цифрових рішень.

Окрему увагу слід приділити ролі людського капіталу, який у дослідженні визначено як ключовий фактор конкурентоспроможності. Незважаючи на стрімкий розвиток технологій, саме рівень цифрових компетенцій персоналу визначає ефективність їх використання. У цьому контексті виникає питання щодо оптимального балансу між технологічними інвестиціями та інвестиціями у розвиток персоналу.

Дискусійним є і питання доступності цифрових ресурсів для підприємств різного масштабу. Великі компанії мають більше можливостей для впровадження інновацій, тоді як малі та середні підприємства стикаються з обмеженнями ресурсного характеру. Це може призводити до посилення ринкової концентрації та нерівності конкурентних умов. Водночас цифрові платформи частково нівелюють ці бар'єри, надаючи доступ до глобальних ринків.

Не менш важливим є питання ризиків цифровізації, які в дослідженні окреслено як супутні фактори трансформації. Концентрація даних у руках обмеженої кількості компаній створює потенційні загрози для конкуренції та інформаційної безпеки. Також актуальними залишаються проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних та залежності від цифрової інфраструктури. Це вимагає формування відповідних регуляторних механізмів та стратегій управління ризиками.

У підсумку, результати дослідження відкривають широкі можливості для подальших наукових дискусій щодо ролі цифровізації у формуванні конкурентних переваг. Особливої уваги потребують питання кількісної оцінки її впливу, галузевої специфіки та довгострокових наслідків цифрової трансформації. Таким чином, цифровізація постає не лише як інструмент підвищення ефективності, але і як складний багатовимірний феномен, що потребує подальшого теоретичного та практичного осмислення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація виступає ключовим системоутворюючим чинником формування конкурентних переваг підприємств в умовах новітньої моделі економіки. На відміну від традиційних джерел конкурентоспроможності, які базувалися переважно на матеріальних ресурсах і ефекті масштабу, у сучасних умовах визначальну роль відіграють нематеріальні активи, цифрові технології, дані та інтелектуальний капітал.

Обґрунтовано, що цифровізація забезпечує формування конкурентних переваг через комплекс взаємопов'язаних механізмів, зокрема підвищення продуктивності, оптимізацію витрат, розвиток інноваційних бізнес-моделей та розширення ринкових можливостей підприємства. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій у виробничі, управлінські та маркетингові процеси сприяє

підвищенню операційної ефективності, яка виступає ключовою передумовою формування стійкої конкурентної позиції.

У межах дослідження систематизовано основні групи факторів, що визначають формування конкурентних переваг в умовах цифровізації, а саме: технологічні, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові та фактори людського капіталу. Доведено, що їх взаємодія має синергетичний характер і забезпечує трансформацію ресурсної бази підприємства у довгострокові конкурентні переваги.

Розроблена структурно-логічна модель формування конкурентних переваг дозволяє відобразити механізм впливу цифровізації на ключові елементи діяльності підприємства та обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між цифровими трансформаціями і результатами його функціонування. Практичне застосування моделі на прикладі ПрАТ «Прогрес» підтвердило, що комплексне впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства забезпечує зростання продуктивності, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій.

Водночас встановлено, що процес цифровізації супроводжується низкою викликів, зокрема високими інвестиційними витратами, необхідністю розвитку цифрових компетенцій персоналу, посиленням конкуренції за доступ до даних, а також ризиками концентрації цифрових ринків. Це зумовлює необхідність формування комплексної цифрової стратегії підприємства, яка забезпечує інтеграцію технологічних, організаційних та людських ресурсів у єдину систему створення вартості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з:

- розробкою методичних підходів до кількісної оцінки впливу цифровізації на конкурентні переваги підприємств; — емпіричною перевіркою запропонованої моделі на вибірках підприємств різних галузей;
- дослідженням ролі цифрових платформ і екосистем у формуванні нових конкурентних позицій;
- аналізом впливу штучного інтелекту та передових цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей;
- вивченням механізмів розвитку цифрових компетенцій та динамічних здібностей підприємств.

Отже, результати дослідження підтверджують, що цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, а й стратегічним фактором формування його довгострокової конкурентоспроможності в умовах новітньої моделі економіки.

Література

1. Wen, H., Zhong, Q., Lee, C. (2022). Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*. Vol. 82. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102166>.
2. Kreiterling, C. (2023). Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol. 12, 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>.

3. Hassan, S.S., Meisner, K., Krause, K. et al. (2024). Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. *Small Business Economics*. Vol. 62, 1469–1491. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00826-7>.
4. Knudsen, E., Lien, L., Timmermans, B., Belik, I., Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The impact of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*. Vol. 128, 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.
5. Koch, T., Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*. Vol. 6, 6. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z>.
6. Li, P., Zhao, M., Wu, W. (2026). Exploring the impacts of digital technology on small and medium-sized corporate competitive advantage: Evidence from the Chinese A-share manufacturing industry. *Systems*. Vol. 14(3). <https://doi.org/10.3390/systems14030256>.
7. Matalamäki, M.J., Joensuu-Salo, S. (2022). Digitalization and strategic flexibility — a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 29(3), 380–401. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384>.
8. Lähteenmäki, I., Nätti, S., Saraniemi, S. (2022). Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*. Vol. 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>.
9. Costa, J., Castro, R. (2021). SMEs must go online—E-commerce as an escape hatch for resilience and survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. Vol. 16(7), 3043–3062. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070166>.
10. Lányi, B., Hornyák, M., Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review*. Vol. 31(3), 477–496. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>.
11. Rossato, C., Castellani, P. (2020). The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective. *The TQM Journal*. Vol. 32(4), 617–645. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0032>.
12. Vide, R.K., Hunjet, A., Kozina, G. (2022). Enhancing sustainable business by SMEs' digitalization. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. Vol. 17(1). <https://doi.org/10.33423/jsis.v17i1.5013>.
13. Pfister, P., Lehmann, C. (2023). Measuring the success of digital transformation in German SMEs. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 33(1). <https://doi.org/10.53703/001c.39679>.
14. Kyshakevych, B., Maksyshko, N., Hrytsenko, K., Voronchak, I., Demediuk, B. (2024). Analyzing the efficiency of digitalization in SMEs across EU countries using DEA models. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(56), 215–229. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4344>.
15. Lähteenmäki, I., Nätti, S., Saraniemi, S. (2022). Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*. Vol. 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>.
16. Radicic, D., Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 191, 122474. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122474>.
17. Kahveci, E., Avunduk, Z.B., Daim, T., Zaim, S. (2024). The role of flexibility, digitalization, and crisis response strategy for SMEs: Case of COVID-19. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2377671>.
18. Wang, J., Bai, T. (2024). How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*. Vol. 57(1), 102140. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102140>.

19. Khurana, I., Dutta, D.K., Ghura, A.S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis. *Journal of Business Research*. Vol. 150, 623–641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>.
20. Hwang, W.S., Kim, H.S. (2022). Does adoption of emerging technologies improve technical efficiency? *Small Business Economics*. Vol. 59(2), 627–643. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00554-w>.
21. Martinelli, E.M., Farioli, M.C., Tunisini, A. (2021). New companies' DNA in digital transformation. *Journal of Management and Governance*. Vol. 25(4), 1079–1106. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09539-5>.
22. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach. *Management Decision*. Vol. 32(2), 49–58. <https://doi.org/10.1108/00251749410054819>.
23. Kaleka, A., Berthon, P. (2006). Learning and locale: The role of information in export differentiation. *Journal of Business Research*. Vol. 59(9), 1016–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.07.002>.
24. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
25. McGahan, A.M., Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*. Vol. 18, 15–30.
26. Barney, J. (1991). The resource-based model of the firm. *Journal of Management*. Vol. 17(1), 97–98. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>.
27. Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
28. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
29. Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*. Vol. 14(3), 4–12. <https://doi.org/10.1177/030630708901400301>.
30. Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills. *California Management Review*. Vol. 31(2), 91–106. <https://doi.org/10.2307/41166561>.
31. OECD. (2024). Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2024/05/growth-of-digital-economy-outperforms-overall-growth-across-oecd.html?utm_source=chatgpt.com.
32. UNCTAD. (2025). Digital economy and technology. Data insights. https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/119?utm_source=chatgpt.com.
33. Li, H., Zhang, Y., Li, Y. (2024). The impact of the digital economy on the total factor productivity of manufacturing firms: Empirical evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 207. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123604>.
34. The Guardian. (2024). Productivity soars in sectors of global economy most exposed to AI. https://www.theguardian.com/technology/article/2024/may/21/productivity-soars-in-sectors-of-global-economy-most-exposed-to-ai-says-report?utm_source=chatgpt.com.
35. OECD. (2025). Macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence in G7 economies. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 41, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5319ab5-en>.
36. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*, 95(1), 62–72.
37. McKinsey. (2023). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf>.
38. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities, Long Range Planning. Vol. 51, Issue 1. 40–49, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

39. World Economic Forum. (2024). The Future of Growth. Report 2024. 291 p. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Growth_Report_2024.pdf/.
40. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. Publisher: W.W. Norton & Company. 352 p.
41. European Fiscal Board. (2023). Annual Report 2023, Brussels. https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/EFB-2023-Annual-Report_final_en.pdf.
42. YouControl. ПпАТ «Порпек». <https://youcontrol.com.ua/>.

References

1. Wen, H., Zhong, Q., Lee, C. (2022). Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*. Vol. 82. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102166>.
2. Kreiterling, C. (2023). Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol. 12, 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>.
3. Hassan, S.S., Meisner, K., Krause, K. et al. (2024). Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. *Small Business Economics*. Vol. 62, 1469–1491. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00826-7>.
4. Knudsen, E., Lien, L., Timmermans, B., Belik, I., Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The impact of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*. Vol. 128, 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.
5. Koch, T., Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*. Vol. 6, 6. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z>.
6. Li, P., Zhao, M., Wu, W. (2026). Exploring the impacts of digital technology on small and medium-sized corporate competitive advantage: Evidence from the Chinese A-share manufacturing industry. *Systems*. Vol. 14(3). <https://doi.org/10.3390/systems14030256>.
7. Matalamäki, M.J., Joensuu-Salo, S. (2022). Digitalization and strategic flexibility — a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 29(3), 380–401. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384>.
8. Lähteenmäki, I., Nätti, S., Saraniemi, S. (2022). Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*. Vol. 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>.
9. Costa, J., Castro, R. (2021). SMEs must go online—E-commerce as an escape hatch for resilience and survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. Vol. 16(7), 3043–3062. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070166>.
10. Lányi, B., Hornyák, M., Kruzslisz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review*. Vol. 31(3), 477–496. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>.
11. Rossato, C., Castellani, P. (2020). The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective. *The TQM Journal*. Vol. 32(4), 617–645. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0032>.
12. Vide, R.K., Hunjet, A., Kozina, G. (2022). Enhancing sustainable business by SMEs' digitalization. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. Vol. 17(1). <https://doi.org/10.33423/jsis.v17i1.5013>.

13. Pfister, P., Lehmann, C. (2023). Measuring the success of digital transformation in German SMEs. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 33(1). <https://doi.org/10.53703/001c.39679>.
14. Kyshakevych, B., Maksyshko, N., Hrytsenko, K., Voronchak, I., Demediuk, B. (2024). Analyzing the efficiency of digitalization in SMEs across EU countries using DEA models. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(56), 215–229. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.56.2024.4344>.
15. Lähteenmäki, I., Nätti, S., Saraniemi, S. (2022). Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*. Vol. 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>.
16. Radicic, D., Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 191, 122474. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122474>.
17. Kahveci, E., Avunduk, Z.B., Daim, T., Zaim, S. (2024). The role of flexibility, digitalization, and crisis response strategy for SMEs: Case of COVID-19. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2377671>.
18. Wang, J., Bai, T. (2024). How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*. Vol. 57(1), 102140. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102140>.
19. Khurana, I., Dutta, D.K., Ghura, A.S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis. *Journal of Business Research*. Vol. 150, 623–641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>.
20. Hwang, W.S., Kim, H.S. (2022). Does adoption of emerging technologies improve technical efficiency? *Small Business Economics*. Vol. 59(2), 627–643. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00554-w>.
21. Martinelli, E.M., Farioli, M.C., Tunisini, A. (2021). New companies' DNA in digital transformation. *Journal of Management and Governance*. Vol. 25(4), 1079–1106. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09539-5>.
22. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach. *Management Decision*. Vol. 32(2), 49–58. <https://doi.org/10.1108/00251749410054819>.
23. Kaleka, A., Berthon, P. (2006). Learning and locale: The role of information in export differentiation. *Journal of Business Research*. Vol. 59(9), 1016–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.07.002>.
24. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
25. McGahan, A.M., Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*. Vol. 18, 15–30.
26. Barney, J. (1991). The resource-based model of the firm. *Journal of Management*. Vol. 17(1), 97–98. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>.
27. Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
28. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
29. Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*. Vol. 14(3), 4–12. <https://doi.org/10.1177/030630708901400301>.
30. Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills. *California Management Review*. Vol. 31(2), 91–106. <https://doi.org/10.2307/41166561>.

31. OECD. (2024). Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2024/05/growth-of-digital-economy-outperforms-overall-growth-across-oecd.html?utm_source=chatgpt.com.
32. UNCTAD. (2025). Digital economy and technology. Data insights. https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/119?utm_source=chatgpt.com.
33. Li, H., Zhang, Y., Li, Y. (2024). The impact of the digital economy on the total factor productivity of manufacturing firms: Empirical evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 207. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123604>.
34. The Guardian. (2024). Productivity soars in sectors of global economy most exposed to AI. https://www.theguardian.com/technology/article/2024/may/21/productivity-soars-in-sectors-of-global-economy-most-exposed-to-ai-says-report?utm_source=chatgpt.com.
35. OECD. (2025). Macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence in G7 economies. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 41, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5319ab5-en>.
36. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*, 95(1), 62-72.
37. McKinsey. (2023). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. [68https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf).
38. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*. Vol. 51, Issue 1. 40-49, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
39. World Economic Forum. (2024). The Future of Growth. Report 2024. 291 p. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Growth_Report_2024.pdf/.
40. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. Publisher: W.W. Norton & Company. 352 p.
41. European Fiscal Board. (2023). Annual Report 2023, Brussels. https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/EFB-2023-Annual-Report_final_en.pdf.
42. YouControl. ПрАТ «Іпорпекс». <https://youcontrol.com.ua/>

Стаття надійшла 17.01.2026; прийнята до друку 25.03.2026.