

Пуцентейло Петро, Жовковська Тетяна, Баглей Ростислав. Формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання у цифровій економіці: виклики та можливості розвитку новітньої моделі економіки. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 4. С. 76-85.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-8>

УДК 339.137.2 : 004

JEL Classification O33, L10, L20

**Пуцентейло Петро**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри енергетичних систем та бізнес-аналітики  
Західноукраїнський національний університет  
м. Тернопіль, Україна

**E-mail:** p.putsenteilo@wunu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-0168-9316

**Жовковська Тетяна**

д-р екон. наук, доцент, директор ВСП «Чортківський фаховий коледж економіки та підприємництва»  
Західноукраїнський національний університет  
м. Тернопіль, Україна

**E-mail:** t.zhovkovska@wunu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-3675-3330

**Баглей Ростислав**

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Західноукраїнський національний університет  
м. Тернопіль, Україна

**E-mail:** rbaglej@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-4617-1855

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

**Анотація**

**Вступ.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, що суттєво посилюється під впливом глобалізаційних процесів та активної цифровізації економіки. Розвиток цифрових технологій формує нові можливості для підвищення ефективності господарської діяльності, водночас висуваючи підвищені вимоги до адаптивності, інноваційності та здатності підприємств формувати стійкі конкурентні переваги. В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнних викликів, втрати частини виробничого потенціалу та необхідності переходу до європейських стандартів ведення бізнесу питання цифрової трансформації підприємств набуває особливої актуальності.

**Методи.** У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-логічний підходи, а також методи порівняння та узагальнення. Інформаційну базу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти, статистичні матеріали та відкриті джерела, що дозволило комплексно оцінити вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств.

**Результати.** У статті систематизовано сучасні цифрові технології та визначено основні напрями їх використання в підприємницькій діяльності. Виявлено ключові проблеми, що виникають на етапі впровадження

цифрових рішень, окреслено межі їх впливу на діяльність суб'єктів господарювання та запропоновано управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано, що застосування комплексного та системного підходу до цифровізації сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

**Перспективи.** Отримані результати розширюють наукові підходи до дослідження конкурентних відносин у цифровій економіці та можуть бути використані в подальших дослідженнях і практичній діяльності підприємств з метою розробки ефективних стратегій цифрової трансформації. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблене вивчення механізмів формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці з урахуванням стрімких технологічних змін і трансформації поведінки споживачів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентна перевага, цифрова економіка, новітня модель економіки, глобалізація, формування конкурентних переваг, економіка.

### Вступ.

У сучасних умовах поряд із глобалізацією усе більшого поширення набувають процеси цифровізації, які суттєво посилюють конкурентну боротьбу на ринку. Хоча прориви та можливості, які принесла із собою цифровізація економіки, є значними й надають підприємствам нові напрями розвитку, водночас зростають і загрози. Нові моделі цифрової економіки кидають виклик традиційним системам конкурентної боротьби, трансформуючи усталені механізми конкуренції, порушуючи стійкі позиції одних суб'єктів господарювання та створюючи нові можливості для інших.

Початком цього трансформаційного зсуву доцільно вважати кінець ХХ – початок ХХІ століття, коли досягнення в галузі мікроелектроніки та комп'ютерної техніки ознаменували формування нової епохи, зокрема й у сфері економіки та ринкових відносин. Таким чином, зміна кон'юнктури та характеру конкурентних відносин може розглядатися як один із ключових феноменів сучасної цифрової економіки.

Водночас слід зауважити, що на сучасному етапі розвитку питання конкурентоспроможності та конкуренції стосуються не лише окремих підприємств, а й регіонів та держави, загалом. Для підприємства стійкі конкурентні переваги означають стабільність ринкових позицій і передумови для довгострокового сталого розвитку; для регіону – це соціальна стабільність, економічне зростання та добробут населення; для держави – не лише економічна й політична стабільність, а й посилення позицій у геополітичному просторі.

Практика свідчить, що формування сильних і довготривалих міжнародних союзів, спрямованих на забезпечення регіональної стабільності та захист від зовнішніх загроз, ґрунтується не лише на військовій спроможності та економічній потужності, а й на взаємній економічній залежності. Як приклад можна навести Тайвань – одного з провідних світових виробників електроніки та напівпровідникових чипів, які є критично важливими для функціонування сучасної світової економіки. Саме ця стратегічна роль у глобальних ланцюгах створення вартості значною мірою формує міжнародну підтримку та безпекові гарантії з боку країн-споживачів відповідної продукції.

У контексті розвитку цифрової економіки все більшого значення набуває нова сфера економічної діяльності підприємств – інтернет-маркетинг. Вона є логічним продовженням класичного маркетингу, проте її основні інструменти та канали комунікації функціонують у цифровому середовищі. Саме тому підприємства, які прагнуть утримувати або зміцнювати конкурентні позиції, повинні спиратися не лише на традиційні маркетингові підходи, а й активно впроваджувати інструменти інтернет-маркетингу.

Таким чином, для досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах підприємствам необхідно формувати комплексну та багаторівневу стратегію поведінки на ринку. Така стратегія має охоплювати як діяльність на традиційних ринках – із розмежуванням внутрішнього національного та міжнародного рівнів, – так і присутність на цифрових ринках електронної комерції. Це, у свою чергу, здатне забезпечити підприємству нові можливості розвитку та змістити баланс конкурентної боротьби на його користь.

Водночас, як зазначалося раніше, кожна нова можливість супроводжується відповідними

викликами, і лише стратегічні рішення та практичні дії підприємства визначають, чи трансформується поточна ситуація у джерело прибутків і зростання, чи призведе до появи нових загроз і втрат. Проте без належної теоретичної та практичної бази реалізація таких стратегій є вкрай ускладненою. Саме тому дане дослідження характеризується високим рівнем актуальності, що зумовлюється не лише специфікою умов функціонування сучасних підприємств, а й об'єктивною необхідністю формування оновленої теоретичної основи в умовах цифрової економіки.

#### **Аналіз останніх джерел та публікацій.**

Станом на першу чверть XXI століття проблематиці визначення рівня конкурентоспроможності та конкуренції на ринку присвячено значну кількість наукових досліджень. Вивченням зазначеної тематики займаються як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, оскільки конкурентоспроможність є одним із ключових чинників, що забезпечують стабільність функціонування підприємств та формують передумови для їх подальшого розвитку.

Зокрема, серед українських учених, які досліджують зазначену проблематику, слід відзначити Коваленка Н., Юрченка О. та Миленького В. [9]. У своїх працях автори розглядають конкурентні переваги підприємств крізь призму системного впровадження цифрових технологій, а не точкового використання окремих ІТ-інструментів. Основну увагу вони приділяють цифровій трансформації як джерелу довгострокових і стійких конкурентних переваг, наголошуючи, що ефективність таких трансформацій можлива лише за умови комплексного та поетапного впровадження. При цьому підкреслюється, що конкурентні переваги мають бути стійкими, складними для відтворення та водночас зрозумілими й цінними для споживачів.

Цифровізація розглядається як фактор впливу на внутрішні (ефективність, витрати, управління) і на зовнішні (ринкові позиції, рівень глобальної інтеграції) складові конкурентоспроможності. Окремо зазначається, що впровадження цифрових систем саме по собі не гарантує формування конкурентних переваг без належної підготовки організації, адаптації бізнес-процесів та навчання персоналу.

Подібної позиції дотримується й Сірук О. [11], який у своїх дослідженнях розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства виживати та адаптуватися в умовах цифрової економіки. Цифровізація трактується автором не як додаткова конкурентна перевага, а як необхідна умова функціонування підприємств, зокрема у сфері торгівлі. У працях також аналізується взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності та ступенем цифровізації бізнесу, а також розглядаються ключові технологічні тренди, що формують сучасні конкурентні переваги, зокрема, штучний інтелект, хмарні технології, автоматизація та еволюція концепцій Industry 4.0 – 5.0. Значну увагу приділено впливу зовнішніх факторів, таких як глобалізація, зміна споживчої поведінки та стирання меж між традиційними бізнес-моделями.

Дослідженням формування конкурентоспроможності підприємств у поєднанні з процесами цифровізації також займалася Шаповалова І. [13]. У своїх працях авторка зазначає, що традиційні джерела конкурентних переваг, зокрема масштаб діяльності, фізичні активи та дистрибуційні мережі, в умовах цифрової економіки втрачають визначальне значення. Натомість стійкість компаній дедалі більше залежить від нематеріальних активів, таких як дані, аналітика, мережеві ефекти, організаційна гнучкість та клієнтський досвід. Конкурентні переваги розглядаються як перехід від статичних моделей (у трактуванні М. Портера) до динамічних, заснованих на здатності підприємств швидко адаптуватися до змін. Авторка виокремлює п'ять ключових компонентів цифрової конкурентної переваги: дані та аналітика, мережеві ефекти, організаційна гнучкість, персоналізація та клієнтський досвід (СХ), цифровий бренд і репутація, а також підкреслює роль етичності та довіри як нових джерел конкурентоспроможності.

Разом з тим у працях авторів Сохан І., Поповський В. [12], Маркіна І., Марчишинець С. [10], Барабась Д., Панасюк О. та Кривонос А. [1], а також Дергачової В., Воржакової, Ю. і Хлебінської О. [4] підтримується теза щодо визначальної ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних

переваг у сучасній економіці. Окрему увагу питанню цифрової трансформації приділяє Дикань О. [5], який розглядає концепцію цифровізації 4.0 як наступний етап розвитку цифрових рішень і бізнес-моделей підприємств. Каліщук В. [8] зазначає, що бізнес може використовувати цифрові технології для покращення своєї продуктивності та ефективності.

Таким чином, можна зробити висновок, що проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема за рахунок впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень, є актуальною та широко представленою в сучасних наукових дослідженнях.

### **Мета.**

Метою статті є комплексний аналіз умов, у яких сучасні підприємства здійснюють свою діяльність, а також систематизація факторів, що визначають рівень їх конкурентоспроможності. Окрім цього, стаття спрямована на дослідження трансформацій конкурентних відносин у контексті цифрової економіки, визначення основних етапів розвитку цих відносин та прогнозування можливих напрямів їх подальшої еволюції. Додатковою метою є дослідження та розробка рекомендацій і практичних порад для підприємств з урахуванням нових економічних умов.

### **Методологія дослідження.**

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний підхід до аналізу процесів формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. У роботі застосовано системний підхід, який дозволив розглядати цифровізацію діяльності підприємств як цілісний процес, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські складові.

Для узагальнення теоретичних положень і наукових підходів до дослідження конкурентоспроможності та цифрової трансформації використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції. Метод порівняльного аналізу застосовано з метою зіставлення традиційних і сучасних цифрових бізнес-моделей, а також оцінки впливу різних цифрових технологій на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Методи класифікації та систематизації використано для групування цифрових технологій і визначення основних проблем, що виникають на етапі їх впровадження, меж їх впливу на діяльність підприємств та можливих управлінських рішень. Абстрактно-логічний метод застосовано для формування узагальнених висновків і обґрунтування доцільності комплексного та системного підходу до цифровізації підприємницької діяльності.

Інформаційну базу дослідження становили наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні матеріали та відкриті інформаційні ресурси, що забезпечило достовірність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

### **Результат дослідження.**

Цифровізація, що ще кілька десятиліть тому сприймалася як інноваційний і новаторський процес, сьогодні стала ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, оскільки від рівня її впровадження залежить не лише ефективність внутрішніх процесів, а й здатність до стратегічного виживання у глобальному ринковому середовищі.

У цьому контексті важливо розуміти, що цифрові технології не існують ізольовано: вони тісно взаємопов'язані з іншими трансформаційними процесами, такими як автоматизація виробництва, роботизація, розвиток штучного інтелекту та Інтернету речей, а також із загальними глобальними трендами економічного розвитку, що суттєво впливають на ринкову кон'юнктуру.

Водночас зі стрімким розвитком технологій, окрім глобалізації та цифровізації, усе більшого розповсюдження набирає роботизація та автоматизація, які докорінно змінюють правила гри. Ці процеси можна порівняти з історичними етапами промислового розвитку: промислова революція, що започаткувала масове машинне виробництво, розвиток мікроелектроніки та комп'ютерних

технологій у другій половині ХХ століття, а на початку ХХІ століття – цифровізація.

Роботизація виступає логічним продовженням цих процесів, оскільки вона дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність виробництва, а й значно знижувати витрати на персонал, одночасно збільшуючи точність і стабільність технологічних операцій. Без оволодіння базовими цифровими інструментами неможливо досягти більш високого рівня технологічної зрілості, а отже, цифровізація виступає своєрідним фундаментом для подальшого впровадження роботизації та складніших автоматизованих систем.

Лише за умови глибокого та системного освоєння сучасних технологій підприємство отримує доступ до більш складних і передових технологій, що відкриває шлях до підвищення економічної стабільності та забезпечує можливість безперебійного розвитку. Сучасні технології надають підприємствам інструменти для більш раціонального використання обмежених ресурсів, що дозволяє формувати класичні конкурентні переваги, такі як зниження собівартості продукції, підвищення її якості, а також скорочення часу виробництва і збільшення загальної ефективності виробничих процесів. Крім того, цифрові інструменти та технології відкривають нові можливості для збуту продукції, її просування на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також для формування позитивного іміджу підприємства, що в сучасних умовах стає критично важливим фактором підтримки конкурентоспроможності.

Перед тим як перейти до більш широкого розкриття теми, доцільно сформулювати теоретичну основу термінології, виходячи з сучасних реалій функціонування підприємств. Насамперед слід розглянути класичні визначення термінів «конкурентоспроможність», «конкуренція», «конкурентна стратегія», а також відносно нових для класичної економічної теорії понять. Визначення цих термінів дозволяє створити чітку основу для подальшого аналізу впливу цифрових технологій на внутрішні та зовнішні аспекти функціонування підприємства, а також встановити критерії оцінки їх ефективності та довгострокових наслідків для конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність у сучасному розумінні можна описати як здатність суб'єкта господарювання реалізувати свій потенціал і наявні можливості для підтримки стабільності функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що забезпечується сформованими раніше конкурентними перевагами підприємства. Водночас сучасна конкурентоспроможність базується не лише на вже наявних перевагах, а й на потенціалі до створення нових.

Маючи певні переваги, підприємство без постійного розвитку і впровадження інновацій поступово втрачає конкурентні позиції і може бути витіснене більш гнучкими або технологічно просунутими суб'єктами ринку. Цей аспект підкреслює, що цифровізація та інноваційні технології не є лише інструментом оптимізації виробничих процесів, а й фундаментальною умовою стратегічного виживання підприємства у сучасних ринкових умовах.

Конкурентна стратегія – це процес формування поведінки підприємства на ринку, його бачення власного розвитку, шляхів досягнення конкурентних переваг та взаємодії з конкурентами. Водночас стратегія має ґрунтуватися на прогнозуванні динаміки ринку, визначенні сильних і слабких сторін підприємства, аналізі ризиків і потенційних можливостей, а також на визначенні шляхів отримання вищих прибутків, порівняно з конкурентами, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [2]. Важливим компонентом стратегії є поєднання класичних підходів до управління та сучасних інструментів цифровізації, що дозволяє ефективно інтегрувати інновації в існуючі бізнес-процеси.

Не менш важливим у сучасному контексті є здатність визначити ключові фактори впливу на діяльність підприємства. До класичних внутрішніх і зовнішніх факторів належать стратегія ринкової поведінки, технології виробництва продукції, кадровий потенціал і кваліфікація співробітників, доступ до ресурсів, розвиток інфраструктури, доступ до ланцюгів постачання та збуту, ємність ринків, підходи до управління та організаційна структура. Новими факторами є доступ до передових технологій, рівень цифровізації діяльності підприємства, залученість до глобалізаційних процесів і частка на світових ринках, рівень автоматизації та роботизації виробництва. Сила впливу кожного з

цих факторів різняться для різних підприємств, що зумовлює необхідність індивідуальної оцінки пріоритетів та ресурсів.

Від правильності ідентифікації факторів впливу безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності. Наприклад, за відсутності доступу до платоспроможних ринків збуту навіть найсучасніші і дорогі технології можуть не забезпечити очікуваного ефекту. Тому суб'єктам господарювання варто першочергово концентруватися на факторах, що негативно впливають на конкурентоспроможність, та одночасно максимально ефективно використовувати наявні стійкі переваги [3; 11].

Сучасні наукові дослідження дедалі більше акцентують увагу на концепції «Індустріалізація 4.0», яка описує поточний етап розвитку виробництва, економічної діяльності та конкуренції підприємств. Назва сформувалася під впливом цифровізації та програмного забезпечення, що широко застосовується в діяльності компаній. Індустріалізація 4.0 відповідає сучасному етапу розвитку, Індустріалізація 3.0 – періоду між кінцем XX і початком XXI століття, Індустріалізація 2.0 – другій промисловій революції, а Індустріалізація 1.0 – першій промисловій революції, що започаткувала стрімкий розвиток промисловості.

Наступний етап розвитку, який уже обговорюють у наукових колах, отримав назву Індустріалізація 5.0 і включає технології, що перебувають на стадії розробки або формуються, такі як міжпланетні космічні подорожі, більш розвинений штучний інтелект та інші інновації, що здатні суттєво трансформувати соціальне життя та економічну діяльність [4]. До основних трендів, які найбільшою мірою впливають на формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці XXI століття, належать такі:

- інтеграція технологій штучного інтелекту та інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень у діяльності підприємств;
- використання спеціалізованих хмарних платформ і сервісів для управління бізнес-процесами та обробки даних;
- розвиток цифрових каналів взаємодії з ринком: інтернет-маркетинг, електронна комерція та цифрові торговельні платформи;
- впровадження роботизованих і людино-орієнтованих виробничих систем (collaborative robotics) у рамках концепції смарт-виробництва;
- застосування технологій великих даних (Big Data), аналітики бізнес-процесів і машинного прогнозування для стратегічного управління;
- цифрова трансформація фінансових систем підприємств та використання фінансових технологій (FinTech);
- використання платформ Інтернету речей (IoT) для інтеграції виробничих, логістичних і управлінських процесів;
- формування цифрових бізнес-екосистем і партнерських мереж взаємодії підприємств;
- забезпечення кібербезпеки та комплексного захисту корпоративних і клієнтських даних;
- використання інтегрованих цифрових маркетингових систем управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM, CDP, маркетингові платформи).

Поруч із усім сказаним раніше, все більшої популярності останнім часом почала набирати так звана концепція формування екосистеми бізнесу, яка у своїй суті наочно показує взаємозалежність між зовнішнім середовищем підприємства, факторами впливу на діяльність підприємства, а також новими трендами, такими як цифровізація, роботизація, автоматизація тощо.

В Україні дана теорія набирає популярності, оскільки вплив повномасштабної війни та необхідність впровадження нових технологій наклалися одне на одне. Зокрема, дану теорію екосистеми бізнесу можна також охарактеризувати як самоорганізовану мережу осіб, установ, організацій, підприємств та рухів, які співпрацюють задля утворення сприятливих умов як для життя, так і задля стійкості ведення бізнесу чи інших інтересів, що на українському прикладі досить добре проявилось та продовжує проявлятися, і результатом чого стала загальна екосистема,

подібна до тієї, яку створюють у природі різні живі організми спільними зусиллями [6; 7]. Водночас не можна не зауважити проблематику, яка сформувалася протягом останнього десятиліття під час впровадження новітніх технологій, а також рішень, які були винайдені для вирішення цих проблем і які, зокрема, представлені у таблиці 1.

**Таблиця 1. Рішення для вирішення проблем доцифрової економіки завдяки цифровим рішенням\***

Проблематика	Проблеми до впровадження	Межі впливу під час цифровізації	Рішення
Велика кількість неоцифрованих даних та паперових документів	Заплутаний документообіг, дублювання документів, багато паперової роботи, необхідність виділяти великі площі для зберігання документів	Бази даних, хмарні сервіси, інфраструктура доступів	Оцифрування документів полегшить пошук та збільшить швидкість опрацювання документів, а також дозволить упорядкувати великі обсяги інформації
Підвищення якості діяльності та бізнес-процесів	Обмеженість якості та продуктивності праці, можливі перевиробництва продукції, або простоті, перезатарювання сировиною чи недостатні поставки	Впровадження CRM та ERP систем, впровадження систем аналітики та цифрового управління підприємством	Збільшення контролю за діяльністю організації можливість будувати планування та діяльність на більшій терміни та можливість до мікроменеджменту під час діяльності чи потреби перепланування під час виникнення форс-мажорів
Планування діяльності	Неможливість точного та тонкого планування і контролю за бізнес-процесами організації	Цифрові системи планування та аналітики	Підвищення продуктивності праці, покращення якості управління та точності прогнозів за допомогою цифрових рішень і можливостей сучасної обчислювальної техніки
Розвиток та підвищення знань	Важкість проведення централізованого навчання та контролю знань працівників (особливо добре відображається на великих організаціях)	Цифрові та хмарні сервіси для планування та централізованого підвищення кваліфікації співробітників	Цифрові платформи для навчання дозволяють проводити навчання колективу підприємства, плануючи та контролюючи навчання співробітників, що зменшує витрати на підвищення кваліфікації, економить час та водночас дозволяє проводити навчання віддалено (без необхідності збирати персонал в одному місці)

\*Джерело: сформовано автором.

Таким чином можна побачити, що цифрові технології є значною конкурентною перевагою для тих компаній, які їх активно використовують у своїй діяльності. Водночас цифрові технології здатні вирішити нагальні питання та проблеми компанії. Проте, при їх використанні треба також мати на увазі, що цифрові технології відносяться до «високих технологій» і потребують значних часових та капітальних вкладень.

### Висновки і перспективи.

Дослідивши обрану тему, можна зазначити, що впровадження та застосування цифрових технологій здатне надати значні переваги підприємствам, які інтегрували їх у свою діяльність. Водночас використання можливостей сучасної обчислювальної техніки та цифрових технологій є важливим фактором і одночасно передумовою для формування стійких конкурентних переваг у сучасному світі. Разом з цим слід підкреслити, що спектр інструментів і можливостей, які надають цифрові технології, є досить значним, що відкриває широкі перспективи для застосування їх у різних видах діяльності підприємств незалежно від галузі економіки.

Водночас варто зазначити, що побудувати стійкі конкурентні переваги на основі сучасних цифрових технологій можливо лише за умови їх повного та комплексного впровадження на підприємстві, а також побудови стратегії, яка враховує потенціал і можливості, що їх надають сучасні цифрові інструменти. Ефективність і актуальність застосування цифрових технологій

підтверджується досвідом провідних українських та світових підприємств, що успішно інтегрували їх у свої процеси та бізнес-моделі.

Матеріал статті одночасно відкриває нові шляхи для досліджень і залишатиметься актуальним у майбутньому, оскільки тематика формування конкурентних переваг у цифровій економіці постійно розвивається і набирає нових форм. Водночас теоретична база, розроблена раніше, поступово втрачає свою актуальність, оскільки підґрунтя, на якому вона формувалася, змінюється, зокрема через винайдення нових технологій у виробництві, логістиці, управлінні, аналізі та плануванні діяльності. Сучасні обчислювальні машини дозволяють одній людині виконувати обсяг роботи, який раніше був майже неможливим і вимагав значних часових та трудових витрат.

Таким чином, можна сказати, що результати дослідження, проведеного у цій роботі, можуть стати однією з багатьох «цеглин», які формуватимуть теоретичну базу новітньої цифрової економічної теорії сучасності.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблене вивчення механізмів формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці з урахуванням стрімких технологічних змін і трансформації поведінки споживачів. Планується розробка адаптивних методик прогнозування конкурентної поведінки на цифрових ринках, удосконалення систем оцінки конкурентоспроможності та моделювання сценаріїв розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

#### Список використаних джерел

1. Барабась Д., Панасюк О., Кривonos А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №2 (100). С. 12–18. URL : <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>. (дата звернення: 12.11. 2025).
2. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. №4 (68). С. 83–88.
3. Герасимова В. О., Різанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93–97.
4. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини, економіка, країнознавство, туризм*. 2022. №14. С. 60–68.
5. Дикань О. В. Вплив технологій Industry 4.0 на реалізацію стратегій диверсифікованого розвитку бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, промислові центри та корпоративна логістика*. 2023. С. 340–342.
6. Донецькова В. А., Панченко М. О. Формування механізму державної підтримки розвитку морського економічного комплексу України. *Економічні інновації*. 2021. №5 (57). С. 30–37. URL : <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.4>. (дата звернення: 12.11. 2025).
7. Індустріалізація 5.0: зміна парадигми в промисловому секторі – людина в центрі уваги. *ZN.ua*. 2025. URL : <https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/industrija-50-zmina-paradihmi-v-promislovomu-sektori-ljudina-v-tsentri-uvahi.html>. (дата звернення: 12.11. 2025).
8. Калішчук В. П. Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки та освіти в умовах цифровізації суспільства. 2023. URL : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK\\_2023\\_Kalishchuk\\_V-Peculiarities\\_of\\_the\\_integration\\_22-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK_2023_Kalishchuk_V-Peculiarities_of_the_integration_22-24.pdf). (дата звернення: 12.11. 2025).
9. Коваленко Н., Юрченко О., Міленький В. Конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової трансформації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. №2 (47). URL : <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-2>. (дата звернення: 12.11. 2025).
10. Маркіна І. А., Марчишинець С. М. Розвиток інноваційного та інвестиційного потенціалу промислового сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2019. №2. С. 5–11. URL : <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>. (дата звернення: 12.11. 2025).
11. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка і суспільство*. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>. (дата звернення: 12.11. 2025).
12. Сохан І. В., Поповський В. Г. Формування конкурентних переваг як основа високої конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 236–241. URL :

---

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-236-241>. (дата звернення: 12.11.2025).

13. Шаповалова І. О. Формування стійких конкурентних переваг підприємства у цифровому середовищі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №3. С. 63–72. URL : <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-13>. (дата звернення: 12.11.2025).

Статтю отримано: 14.11.2025 / Рецензування 27.12.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

**Petro Putsenteilo**

Dr.Sc. (Econ.), Professor, Professor  
Department of Energy Systems and Business Analytics  
West Ukrainian National University  
Ternopil, Ukraine

**E-mail:** p.putsenteilo@wunu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-0168-9316

**Tetiana Zhovkovska**

Dr.Sc. (Econ.), Associate Professor, Director  
Chortkiv Professional College of Economics and Entrepreneurship  
West Ukrainian National University  
Ternopil, Ukraine

**E-mail:** t.zhovkovska@wunu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-3675-3330

**Rostyslav Bahlei**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor  
Department of International Economic Relations  
West Ukrainian National University  
Ternopil, Ukraine

**E-mail:** rbaglej@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-4617-1855

## FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF BUSINESS ENTITIES IN THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF A NOVEL ECONOMIC MODEL

### **Abstract**

**Introduction.** *The current conditions of enterprise operations are characterized by a high level of competition, which is significantly intensified by globalization processes and the active digitalization of the economy. The development of digital technologies creates new opportunities to improve the efficiency of business activities, while simultaneously imposing higher requirements for adaptability, innovativeness, and the ability of enterprises to form sustainable competitive advantages. In the context of economic instability, military challenges, partial loss of production capacity, and the need to transition to European business standards, the issue of digital transformation of enterprises becomes particularly relevant.*

**Methods.** *The study employs general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-logical approaches, as well as comparison and generalization methods. The research is based on the works of domestic and foreign scholars, analytical reports, statistical data, and open-source materials, which allowed for a comprehensive assessment of the impact of digital technologies on enterprise competitiveness.*

**Results.** *The article systematizes modern digital technologies and identifies the main directions of their application in entrepreneurial activity. Key problems arising during the implementation of digital solutions are revealed, the scope of their impact on business operations is outlined, and managerial solutions aimed at enhancing enterprise competitiveness are proposed. It is substantiated that applying a comprehensive and systematic approach to digitalization contributes to increased efficiency of business processes and the formation of long-term competitive advantages.*

**Discussion.** *The results expand scientific approaches to the study of competitive relations in the digital economy and can be applied in further research and practical activities of enterprises to develop effective digital transformation strategies. Further research may focus on an in-depth study of the mechanisms of forming competitive advantages of enterprises in the digital economy, taking into account rapid technological changes and the transformation of consumer behavior.*

**Keywords:** competitiveness, competitive advantage, digital economy, new economic model, globalization, formation of competitive advantages, economy.

#### References

1. Barabas, D., Panasiuk, O., & Kryvonos, A. (2023). Formuvannya tsyfrovyykh konkurentnykh perevah kompanii [Formation of the company's digital competitive advantages]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], 2 (100), 12–18. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>. [in Ukr.].
2. Voloshyn, A.V. (2023). Kharakterystyka konkurentospromozhnosti ta vyznachennia yii sutnosti [Characteristics of competitiveness and determination of its essence]. *Ekonomika: realii chasu* [Economy: Realities of Time], 4 (68), 83–88. [in Ukr.].
3. Herasymova, V.O., & Riezhanov, E.O. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist ta faktory vplyvu v suchasnykh umovakh [Enterprise competitiveness: Essence and influencing factors in modern conditions]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], 154, 93–97. [in Ukr.].
4. Derhachova, V.V., Vorzhakova, Y.P., & Khlebynska, O.I. (2022). Orhanizatsiia biznesu-protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Organization of business processes in the conditions of digitalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny, ekonomika, krainoznavstvo, turizm* [Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations, Economics, Country Studies, Tourism], 14, 60–68. [in Ukr.].
5. Dykan, O.V. (2023). Vplyv tekhnologii Industry 4.0 na realizatsiiu stratehii dyversyfikovanoho rozvytku biznesu [Impact of Industry 4.0 technologies on the implementation of diversified business growth strategies]. *Mizhnarodna transportna infrastruktura, promyslovi tsenyry ta korporatyvna lohistyka*, 340–342. [in Ukr.].
6. Donetskova, V.A., & Panchenko, M.O. (2021). Formuvannya mekhanizmu derzhavnoi pidtrymky rozvytku morskoho ekonomichnogo kompleksu Ukrainy [Formation of the mechanism of state support for the development of the maritime economic complex of Ukraine]. *Ekonomichni innovatsii* [Economic Innovations], 5 (57), 30–37. Retrieved from <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.4>. [in Ukr.].
7. Industrializatsiia 5.0: zmina paradyhmy v promyslovomu sektori – liudyna v tsestri uvahy. (2025). ZN.ua. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/industrija-50-zmina-paradyhmi-v-promyslovomu-sektori-liudyna-v-tsestri-uvahy.html>.
8. Kalishchuk, V.P. (2023). Osoblyvosti intehtratsii derzhavy, biznesu, nauky ta osvity v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva. Retrieved from [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK\\_2023\\_Kalishchuk\\_V-Peculiarities\\_of\\_the\\_integration\\_22-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40851/2/MNPK_2023_Kalishchuk_V-Peculiarities_of_the_integration_22-24.pdf).
9. Kovalenko, N., Yurchenko, O., & Milenkii, V. (2025). Konkurentni perevahy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Competitive advantages of an enterprise in the conditions of digital transformation]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Management], 2 (47). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/eastereurope.47-2>. [in Ukr.].
10. Markina, I.A., & Marchyshynets, S.M. (2019). Rozvytok innovatsiinoho ta investytsiinoho potentsialu promyslovoho sektoru [Development of innovation and investment potential of the industrial sector]. *Aktualni problemy innovatsiinoy ekonomiky ta prava* [Actual Problems of Innovative Economy and Law], 2, 5–11. Retrieved from <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>. [in Ukr.].
11. Siruk, O.M. (2024). Tsyfrovizatsiia biznesu ta yii vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannya u sferi torhivli [Digitalization of business and its impact on the competitiveness of business entities in the field of trade]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], 66. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>. [in Ukr.].
12. Sokhan, I.V., & Popovskiy, V.H. (2023). Formuvannya konkurentnykh perevah yak osnova vysokoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Formation of competitive advantages as the foundation of strong enterprise competitiveness]. *Biznes Inform* [Business Inform], 2, 236–241. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-236-241>. [in Ukr.].
13. Shapovalova, I.O. (2025). Formuvannya stiikyykh konkurentnykh perevah pidpriemstva u tsyfrovomu seredovyshchi [Formation of sustainable competitive advantages of the enterprise in a digital environment]. *Aktualni problemy innovatsiinoy ekonomiky ta prava* [Actual Problems of Innovative Economy and Law], 3, 63–72. Retrieved from <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-13>. [in Ukr.].

Received: 11.14.2025 / Review 12.27.2025 / Accepted 12.30.2025

