

УДК 339.137.2:005.21:004.78

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-14-21>**Сокирник І. В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2453-247X>

Iryna Sokyrynyk

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Комарницький І. М.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0501-093X>

Igor Komarnytskyi

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Іванов О. А.

магістр,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1070-9056>

Oleg Iwanow

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF AN ENTERPRISE'S COMPETITIVE STRATEGY IN THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування стратегії конкуренції підприємства в умовах цифрової економіки, що характеризується високою динамічністю, технологічною мінливістю та зростанням ролі цифрових платформ, даних і інновацій. Актуальність теми зумовлена фундаментальними змінами конкурентного середовища, оскільки в умовах цифрової економіки традиційні ринки доповнюються новими екосистемами, де швидкість адаптації, управління даними та мережеві ефекти стають визначальними факторами розвитку учасників ринку. Зазначено, що цифрові технології з інструменту підвищення ефективності перетворилися на ключовий фактор виживання підприємств і формування їхніх стійких конкурентних переваг. У роботі визначено, що стратегія конкуренції, як складова стратегічного управління, в умовах цифрової економіки заснована на конкурентних перевагах нового типу, спрямована на зміцнення конкурентної позиції підприємства та реалізується за рахунок системи змін, ключовими елементами якої є цифрова трансформація та створення організаційної культури, що підтримує такі зміни. Зазначено, що в умовах цифрової економіки класичні стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування набувають нового змісту. Використання сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних, цифрових платформ дозволяє підприємствам одночасно реалізовувати елементи кількох конкурентних стратегій. Особливу увагу приділено українському контексту, в якому цифровізація розглядається як один із ключових механізмів адаптації бізнесу до умов повномасштабної війни та кризових викликів. Зазначено, що в умовах середовища з високим рівнем непередбачуваності необхідним є перехід від класичних довгострокових планів до конкурентних стратегій високої адаптивності та резистентності. Автором запропоновано алгоритм формування конкурентної стратегії, що включає три ключові етапи: аналіз цифрової трансформації конкретної бізнес-сфери; оцінку «цифрового розриву» та компетенцій персоналу, прийняття рішення щодо використання платформних моделей або стратегій со-конкуренції. Сформульовано висновок, що стратегія в цифрову епоху трансформується у гнучкий інструмент управління можливостями, а для її реалізації необхідна система змін. Успіх підприємства залежить від здатності інтегрувати традиційні методи конкурентної боротьби з інноваційними та цифровими рішеннями.

Ключові слова: конкурентна стратегія, цифрова економіка, цифровізація, конкурентні переваги, стратегічне управління.

Abstract. The article explores the theoretical and methodological principles of forming an enterprise's competitive strategy in the digital economy, which is characterized by high dynamism, technological variability and the growing role of digital platforms, data and innovations. The relevance of the topic is due to fundamental changes in the competitive environment, since in the digital economy, traditional markets are supplemented by new ecosystems, where the speed of adaptation, data management and network effects become determining factors for the development of market participants. It is noted that digital technologies have turned from a tool for increasing efficiency into a key factor for the survival of enterprises and the formation of their sustainable competitive advantages. The paper determines that the competitive strategy, as a component of strategic management, in the digital economy is based on new types of competitive advantages, aimed at strengthening

the competitive position of the enterprise and is implemented through a system of changes, the key elements of which are digital transformation and the creation of an organizational culture that supports such changes. It is noted that in the digital economy, the classic strategies of cost leadership, differentiation and focus acquire a new meaning. The use of modern digital technologies, artificial intelligence, big data, digital platforms allows enterprises to simultaneously implement elements of several competitive strategies. Particular attention is paid to the Ukrainian context, in which digitalization is considered one of the key mechanisms for adapting business to the conditions of full-scale war and crisis challenges. It is noted that in an environment with a high level of unpredictability, it is necessary to transition from classic long-term plans to competitive strategies of high adaptability and resistance. The author proposes an algorithm for forming a competitive strategy, which includes three key stages: analysis of the digital transformation of a specific business area; assessment of the "digital gap" and personnel competencies, decision-making on the use of platform models or co-competition strategies. The conclusion is formulated that strategy in the digital era is transformed into a flexible tool for managing opportunities, and a system of changes is required for its implementation. The success of a business depends on the ability to integrate traditional methods of competitive struggle with innovative and digital solutions.

Keywords: competitive strategy, digital economy, digitalization, competitive advantages, strategic management.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки характеризується переходом від стабільних ринкових структур до стану «незворотної турбулентності». За останні роки конкурентне середовище у світі зазнало суттєвих трансформацій під впливом пандемії, цифровізації, геополітичної нестабільності та структурних змін у глобальній економіці. Відбувається поляризація конкурентного середовища: великі гравці зміцнюють свої позиції, тоді як малий і середній бізнес стикається з обмеженим доступом до ринків і жорсткішою конкуренцією. Сьогодні цифрові технології стали критичним чинником виживання і ключовою основою конкурентних переваг організації. Традиційна цінова конкуренція поступово поступається конкуренції на основі інновацій, швидкості адаптації, цифрових рішень, клієнтського досвіду та бренду роботодавця. Компанії все частіше конкурують за кваліфіковану робочу силу, що робить людський капітал одним із ключових стратегічних ресурсів. Особливої актуальності ця проблематика набуває в українському контексті. Результати дослідження стану українського бізнесу наприкінці 2025 року свідчать про стриману адаптивність підприємств в умовах високого рівня невизначеності бізнес-середовища та доволі низький рівень індексу активності бізнесу (37,9 пунктів) [9] при середньому рівні цифрової зрілості малого та середнього бізнесу 2,49 з 5 [6]. При цьому головною ознакою успішних підприємств є здатність системно використовувати цифрові інструменти. Це визначає важливість розуміння того, як ефективно формувати конкурентні стратегії в умовах, де цифрова трансформація є передумовою швидкої адаптації до кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність стратегій конкуренції, їх види та зміни конкурентного середовища в умовах цифрової трансформації розглядається у наукових публікаціях українських вчених Барабась, Д., Панасюк, О., Кривонос, А. [1], Кузнецової І.О., Горбатюк В.В. [3], Грановського В. [2], Масіка Б., Владусик Л., Несіч С. [5], Мостової А., Капітон А., Баранової В. [7], Разумової Г.В., Матюшенко Д.Д. [8], Ступак І. О. [10], Шведа Н., Гарматюк О. [11], Шкурат, М. [12], Шостак Л. В., Садовської М. Л., Матвійчук М. Р. [13], Левковець О.М. [4] тощо. Попри значний масив досліджень, подальшого розвитку потребують концептуальні підходи до формування стратегії конкуренції, що базуються на врахуванні специфічних атрибутів цифрової трансформації як ключового фактора конкурентних переваг сучасної організації.

Метою статті є дослідження ключових методологічних засад формування конкурентних стратегій в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до формування стратегій конкуренції, що є складовою частиною стратегічного управління сучасної організації. Цифрова економіка відрізняється наявністю специфічних ознак, які одночасно підсилюють одна одну, створюючи особливі умови для розвитку організації. До таких характеристик належать поширеність багатосторонніх платформ, мережевий ефект, економія за рахунок масштабу та обсягу, низькі витрати на розповсюдження та інтенсивне використання даних. Разом з тим, не всі ці характеристики присутні або однаково актуальні на всіх ринках або платформах у цифровій економіці [14, с. 13].

Загальними характерними особливостями конкурентного середовища в цифровій економіці є:

- зростання ролі впровадження цифрових інструментів, що стають ключовими в управлінні бізнес-процесами, оптимізації витрат та покращенні комунікацій зі споживачами;
- зниження, або навпаки, підвищення (зокрема, у випадку наявності цифрових платформ) бар'єрів входу на ринки;
- скорочення життєвих циклів продуктів та перехід від окремих пропозицій до роботи в екосистемах для людей (E2H) ;
- зміна споживчої поведінки – клієнти очікують персоналізованих рішень, швидкого сервісу та зручності онлайн-взаємодії;
- зміна складу та якісних характеристик суб'єктів ринку, створення складних цифрових екосистем;
- домінуючі фірми можуть використовувати свою позицію для витіснення конкурентів з ринку, збирати дані без погодження із споживачами тощо.

Погляди на розуміння сутності, види стратегій конкуренції, та процесу їх формування змінювалися протягом останніх десятиліть та набули нового змісту в умовах швидкої цифровізації бізнес-середовища. Так, наприклад, Шостак Л. В., Садовська М. Л., Матвійчук М. Р. зосереджуючи увагу на причинах не ефективності традиційних бізнес-моделей в умовах цифрової економіки, розглядають наступні види стратегії:

- стратегія цифрової інтеграції, що реалізується шляхом впровадження інноваційних технологій, створенням цифрових платформ для управління операціями та автоматизацією рутинних процесів;

- стратегія клієнтоорієнтованості, що базується на використанні цифрових каналів для комунікацій та маркетингу, аналізу великих даних для кращого розуміння потреб клієнтів;

- стратегія інноваційного розвитку, що спрямована на створення нових продуктів та послуг через інноваційні рішення;

- стратегія гнучкості та адаптивності, що реалізується через внутрішні зміни;

- стратегія партнерства та кооперації шляхом створення цифрових екосистем;

- стратегія сталого розвитку, що фокусується на використанні екологічно чистих технологій, підтримці соціальних ініціатив та соціальної відповідальності [13, с.66].

Згідно останніх досліджень, зміни у розумінні сутності стратегії конкуренції організації, пояснюються переміщенням конкуренції з рівня окремих продуктів на рівень екосистем, що пов'язано із трансформацією бізнесу з індустріально-центричного на екосистемний [17]. Особливість полягає у тому, що платформна конкурентна стратегія передбачає створення дворівневих або багатосторонніх ринків, де цінність продукту зростає пропорційно кількості користувачів (мережовий ефект). Ключовим аспектом тут є «ідентичність платформи» – здатність компанії не просто масштабуватися, а формувати унікальний технологічний профіль, який залучає розробників та партнерів, створюючи бар'єри для входу конкурентів [15]. Основою у формування стратегії конкуренції у цифровому середовищі є дані, як «стратегічний актив», що інтегрований у кожен бізнес-процес, та перехід від описової аналітики до предиктивної та прескриптивної. Конкурентні переваги сучасної організації досягаються також за рахунок використання штучного інтелекту для передбачення потреб споживачів у реальному часі, оптимізації ланцюгів постачання та ціноутворення [18].

Класичні варіанти конкурентних стратегій у цифровій економіці набувають нового змісту. Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на використанні сучасних цифрових технологій для системного зниження операційних та транзакційних витрат підприємства, що дозволяє істотно підвищувати продуктивність, оптимізувати використання ресурсів. Цифрові рішення забезпечують швидку окупність інвестицій, підвищення гнучкості операцій та можливість масштабування бізнесу. Тим самим формуються стійкі конкурентні переваги на основі нижчої собівартості продукції або послуг. Стратегія диференціації заснована на використанні великих даних та штучного інтелекту для формування унікального клієнтського досвіду, який важко відтворити конкурентам. Сьогодні диференціація досягається через здатність компанії передбачати потреби клієнта в режимі реального часу. Гіперперсоналізація споживачів на основі штучного інтелекту, використання Agent AI (автономних агентів) [16], які не просто реагують на запит, а діють проактивно від імені бренду, дозволяють організаціям підвищувати сприйману цінність пропозиції та формувати готовність платити за особливі характеристики запропонованого рішення. У світі дипфейків та витоків даних, передумовою успішності стратегії диференціювання є кібер-безпека та етичне використання штучного інте-

лекту. Стратегія фокусування передбачає використання цифрових технологій для ефективного обслуговування вузьких нішевих сегментів ринку. Завдяки таргетованим каналам комунікації підприємства отримують можливість знижувати бар'єри входу та конкурувати з більшими гравцями у спеціалізованих ринкових нішах. Цифрові інструменти дозволяють точніше ідентифікувати потреби обмежених цільових аудиторій, зменшувати витрати на залучення клієнтів і швидко адаптувати пропозицію під специфічні запити споживачів.

Вважаємо, що стратегія конкуренції підприємства в умовах цифрової економіки базується на унікальних конкурентних перевагах нового типу, має на меті зміцнення позицій на ринку та реалізується за рахунок системи змін, що включає цифрову трансформацію процесів, інтеграцію в бізнес-екосистеми, створення або приєднання до цифрових платформ, просування через цифрові канали для залучення та утримання споживачів, формування організаційної культури інноваційного типу. Фундаментальною особливістю стратегії конкуренції в сучасних умовах є розмивання галузевих меж, оскільки фірми більше не конкурують лише всередині свого сектора, а змагаються за прихильність споживача, пропонуючи комплексне рішення. Крім того, цінність для клієнтів створюється не лише всередині фірми, а й зовнішньою мережею споживачів та партнерів. Відповідно цінність продукту для кожного нового користувача зростає експоненціально залежно від загальної кількості учасників мережі.

Варто відмітити, що особливості формування конкурентної стратегії полягають у створенні своєрідної системи раннього попередження та завчасного реагування підприємства на вплив можливих змін бізнес-середовища. Поряд з використанням ретроспективного аналізу, критично важливим у розробці стратегії конкуренції стає використання прогнозової аналітики та алгоритмів штучного інтелекту для дослідження споживчих настроїв у реальному часі і моніторингу дій конкурентів на основі достовірних даних. Відповідно конкурентні переваги сьогодні визначаються не лише обсягом накопичених даних, а «аналітичною зрілістю» організації – здатністю перетворювати інформаційні потоки на випереджаючі управлінські рішення.

В цілому ключові відмінності від традиційного підходу до розробки стратегії конкуренції в стратегічному управлінні підприємства, який містить етапи «встановлення цілей – стратегічний аналіз – вибір стратегії – реалізація», полягають у трансформації цього процесу у багаторівневу систему безперервного стратегування, здійснення планування за методом сценарного аналізу з оновленням у відповідності до надходження «слабких сигналів» зміни бізнес-середовища.

В алгоритмі формування конкурентної стратегії доцільно виділити такі критично важливі етапи:

1. З'ясування особливостей цифрової трансформації стратегічної сфери бізнесу організації. Необхідно ретельно проаналізувати тенденції змін в галузі в контексті цифрової трансформації, визначити їх вплив на конкурентне середовище, оцінити позитивні та негативні наслідки для розвитку галузі (сфери бізнесу). Наступним кроком є визначення ключових факторів успіху для діяльності у сфері бізнесу, або галузі. Пере-

лік цих факторів безумовно змінюється в залежності від специфіки та рівня цифровізації сфери бізнесу чи галузі. Також важливим є розуміння характерних особливостей стратегій конкуренції наявних суб'єктів ринку та бар'єрів входу на цей ринок з врахуванням наявності цифрових платформ, сильних гравців ринку, рівня активності їх стратегій конкуренції.

2. Оцінка наявних конкурентних переваг організації та можливостей їх розвитку. Проведення глибокого аналізу наявних цифрових активів, компетенцій персоналу та гнучкості IT-інфраструктури дозволяє визначити «цифровий розрив» між поточним станом підприємства та вимогами ринку. Також важливо оцінити здатність організації до впровадження нових технологій.

3. Визначення змісту стратегії конкуренції. Ключовим моментом на цьому етапі є прийняття рішення щодо використання стратегій платформного типу, чи застосування неплатформних варіантів стратегій. Важливим є також прийняття рішення щодо застосування стратегії со-конкуренції (напрямок, де можна співпрацювати із конкурентами).

Управління реалізацією обраної стратегії конкуренції передбачає розробку стратегічної карти (каскаду-

вання стратегії до рівня окремих виконавців), визначення організаційно-економічних складових процесу реалізації. З метою успішного впровадження стратегії конкуренції доцільно розробити та впровадити програми підвищення цифрової грамотності для всіх рівнів персоналу – від базових цифрових навичок до спеціалізованих компетенцій у аналізі даних, машинному навчанні, управлінні цифровими проектами та формуванні організаційної культури, що підтримує експериментування, толерантна до помилок (як частини процесу навчання), заохочує співпрацю та обмін знаннями, відкрита до інновацій.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація економіки фундаментально змінює зміст та процеси формування конкурентних стратегій. Вибір і формування стратегії конкуренції має базуватися на поєднанні традиційних підходів зі специфічними можливостями цифровізації. Стратегія конкуренції більше не є довгостроковим планом, відбувся перехід від жорсткого планування до адаптивних стратегій, із безперервним циклом розробки та реалізації. Ключовим ресурсом організації в умовах цифрової економіки є цифрові компетенції персоналу та здатність швидко реагувати на виклики середовища.

Бібліографічний список:

1. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2 (100). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
2. Гановський В. Трансформація конкурентних відносин у цифровому суспільстві. URL: https://www.researchgate.net/publication/373692792_Transformacia_konkurentnih_vidnosin_u_cifrovomu_suspilstvi (дата звернення: 12.01.2026).
3. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 109–120. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/page.php?id=abstract/ukr/109-120> (дата звернення: 12.01.2026).
4. Левковець О. М. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
5. Масік Б., Владусик Л., Несіч С. Трансформація бізнес-моделей в цифрову епоху. *Науковий вісник*. 2021. № 16. С. 30–40.
6. Мінцифри: Тренди в бізнесі 2026 – цифрові дані замість інтуїції та системний ріст : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintcyfry-trendy-v-biznesi-2026-tsyfrov-i-dani-zamist-intuitsii-ta-systemnyi-rist> (дата звернення: 12.01.2026).
7. Мостова А., Капітон А., Баранова В. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: стратегічні орієнтири. *Пріоритети розвитку економіки: стратегічний контекст* : колективна монографія. Рига : Baltija Publishing, 2024. С. 142–158.
8. Разумова Г. В., Матюшенко Д. Д. Ризики базових конкурентних стратегій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 426–433. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-426-433>
9. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року: веб-сайт. URL: <https://cid.center/rezultaty-doslidzhennya-stanu-biznesu-v-ukrayini-u-veresni-2025-roku/> (дата звернення: 12.01.2026).
10. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
11. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України) / Н. Шведа та ін. *Економіка розвитку*. 2024. Вип. 23 (2). С. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
12. Шкурат М. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2024. №4 (52) С. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7>
13. Шостак Л. В., Садовська М. Л., Матвійчук М. Р. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. Випуск 3 (99). С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
14. Basic Concepts of Competition in the Digital Economy / General Directorate of Digital Markets Federal Economic Competition Commission. URL: <https://www.cofece.mx/basic-concepts-of-competition-in-the-digital-economy/?lang=en> (дата звернення: 12.01.2026).
15. Cennamo C. Competing in Digital Markets: A Platform-Based Perspective. *Academy of Management Perspectives*. 2021. Vol. 35, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>
16. Technology Trends Outlook 2025: The Rise of Autonomous Systems / McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата звернення: 12.01.2026).
17. PwC: Global Business Ecosystems 2030. Market Size and Potential (2022). URL: <https://www.pwc.de/en/corporate-innovation/pwc-global-business-ecosystems-2030-market-size-and-potential.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
18. Pham Thi Mai Lien. Data-Driven Strategies for Enhancing Business Performance in The Digital Era. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol. 27, issue 6. URL: <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issue6/Ser-14/G2706146267.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).

References:

1. Barabas, D., Panasiuk, O., & Kryvonos, A. (2023). Formuvannia tsyfrovyykh konkurentnykh perevah kompanii [Formation of digital competitive advantages of the company]. *Mechanism of an Economic Regulation*, no. 2, pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
2. Hanovskyi, V. (2023). *Transformatsiia konkurentnykh vidnosyn u tsyfrovomu suspilstvi* [Transformation of competitive relations in a digital society]. ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/373692792_Transformacia_konkurentnih_vidnosin_u_cifrovomu_suspilstvi
3. Kuznetsova, I. O., & Horbatiuk, V. V. (2020). Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Modern approaches to the formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Bulletin of Socio-Economic Research], no 3-4, pp. 109–120. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/page.php?id=abstract/ukr/109-120>
4. Levkovets, O. M. (2024). Ekosystemna stratehiia biznesu: realii konkurentsii tsyfrovoi doby [Ecosystem business strategy: Realities of competition in the digital age]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no.63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
5. Masik, B., Vladusyk, L., & Nesich, S. (2021). Transformatsiia biznes-modelei v tsyfrovu epokhu [Transformation of business models in the digital era]. *Naukovyi visnyk* [Scientific Bulletin], no. 16, pp. 30–40.
6. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2026, January 12). Mintsyfry: Trendy v biznesi 2026 – tsyfrovi dani zamist intuitsii ta systemnyi rist [Ministry of Digital Transformation: Business trends 2026 – digital data instead of intuition and systemic growth]. Government Portal. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-trendy-v-biznesi-2026-tyfrovi-dani-zamist-intuitsii-ta-systemnyi-rist>
7. Mostova, A., Kapiton, A., & Baranova, V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v Ukraini: stratehichni oriientyry [Digital transformation of business in Ukraine: Strategic guidelines]. In *Priorytety rozvytku ekonomiky: stratehichniy kontekst* [Priorities of economic development: Strategic context] (pp. 142–158). Baltija Publishing.
8. Razumova, H. V., & Matiushenko, D. D. (2025). Ryzkyky bazovykh konkurentnykh stratehii [Risks of basic competitive strategies]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 426–433 .DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-426-433>
9. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u veresni 2025 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in September 2025]. Available at: <https://cid.center/rezultaty-doslidzhennya-stanu-biznesu-v-ukrayini-u-veresni-2025-roku/>
10. Stupak, I. O. (2010). Konkurentni stratehii yak upravlinska katehoriia [Competitive strategies as a management category]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika": Problemy ekonomiky ta upravlinnia* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University: Problems of Economics and Management], no. 684, pp. 249–254.
11. Shveda, N., Harmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashlii, H., & Yuryk, N. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protseviv v umovakh voiennoho stanu (dosvid Ukrainy). [Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (experience of Ukraine)]. *Ekonomika rozvytku*. [Economics of Development], no. 23(2), pp. 69–79 . DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
12. Shkurat, M. (2024). Hlobalna konkurentospromozhnist v umovakh didzhytalizatsii: analiz biznes-stratehii mizhnarodnykh kompanii [Global competitiveness in terms of digitalization: Analysis of business strategies of international companies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and Organization of Management], no. 4, pp. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7>
13. Shostak, L. V., Sadovska, M. L., & Matviichuk, M. R. (2024). Stratehichni aspekty formuvannia biznes-modelei pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Strategic aspects of forming a business model of an enterprise in the conditions of digital transformation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu* [Herald of Sumy National Agrarian University], no. 3, pp. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
14. Federal Economic Competition Commission. (n.d.). *Basic concepts of competition in the digital economy* . Available at: <https://www.cofece.mx/basic-concepts-of-competition-in-the-digital-economy/?lang=en>
15. Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, no. 35 (2). DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>
16. McKinsey & Company. (2024). *Technology trends outlook 2025: The rise of autonomous systems* . Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
17. Pham Thi Mai Lien. (n.d.). Data-driven strategies for enhancing business performance in the digital era. *IOSR Journal of Business and Management*. Available at: <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issue6/Ser-14/G2706146267.pdf>
18. PwC. (2022). *Global business ecosystems 2030: Market size and potential* . Available at: <https://www.pwc.de/en/corporate-innovation/pwc-global-business-ecosystems-2030-market-size-and-potential.pdf>

Стаття отримана: 09.02.2026

Стаття прийнята: 04.03.2026

Стаття опублікована: 09.04.2026