

and effectively managing clusters are integral to successful regional policy in the context of dynamic global changes and Ukraine's challenges. Clusters are a natural environment for generating and disseminating innovations. The proximity, intensive interaction, specialization, and complementarity among cluster participants create a unique synergy that accelerates the exchange of knowledge, ideas, and technologies. This, in turn, forms the foundation for developing new products, services, and business models. Applying cluster structure modeling methods, such as statistical, econometric, network, system dynamics, and agent-based modeling, allows for identifying existing clusters and forecasting their development and impact on regional indicators. These tools provide a scientifically sound basis for developing and implementing effective management decisions to stimulate cluster formation. Modeling enables the identification of potential growth points for innovation activity, optimizes resource utilization, and enhances the investment attractiveness of regions. An innovative regional development model based on the cluster approach is an effective tool for overcoming challenges such as low competitiveness, lack of investment and innovation, disparities in access to services, and environmental problems. Thus, the research and modeling of cluster structures are fundamental elements of modern regional economic science and policy. Further scientific developments in this field should focus on improving methodological approaches to cluster identification and evaluation, developing adapted models for Ukrainian realities, and integrating the cluster approach into the overall regional governance system to ensure sustainable and balanced territorial development.

Keywords: modeling, clusters, regional economy, socio-economic development.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Стегней М. І., Неймет В., Романюк С. В., Батин М. О. Основи дослідження та моделювання кластерних структур у системі регіонального соціально-економічного розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 59-63.

Stehnei M., Neimet V., Romanuk S., Batyn M. Foundations of Research and Modeling of Cluster Structures in the System of Regional Socio-Economic Development. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 3, pp. 59-63.

УДК 330.341.1:004.738.5:005.21; JEL classification: O33, L25, M21

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-13>

ШАПОВАЛОВА Інга Олексіївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0003-1588-3910>

ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Шаповалова І. О. Формування стійких конкурентних переваг підприємства у цифровому середовищі.

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття спостерігалася інтенсифікація цифрової трансформації, що радикально змінила світову економіку, зумовивши не лише автоматизацію існуючих бізнес-процесів, але й фундаментальні зміни в економічних моделях та принципах конкуренції. У сучасному динамічному середовищі традиційні джерела конкурентних переваг, такі як значні фізичні активи, економія на масштабі виробництва або розгалужені канали збуту, поступово втрачають актуальність або стають менш ефективними. В умовах миттєвого доступу до глобальних ринків та широкої доступності обчислювальної інфраструктури за моделлю "за запитом", попередні джерела стійких переваг були визнані нежиттєздатними. У межах даного дослідження детально аналізується еволюція концепції конкурентної переваги, починаючи від класичних теорій Майкла Портера до сучасної цифрової парадигми. Було висвітлено, що ключовим ресурсом нової економіки стала інформація, а перевага визначається наявністю унікальних даних та відповідних компетенцій. У статті ідентифіковано та систематизовано п'ять фундаментальних компонентів, на яких будується стійкість у цифрову еру: дані та аналітика, мережеві ефекти, організаційна гнучкість та адаптивність, якість клієнтського досвіду (CX) та персоналізація, а також цифровий бренд та репутація. Кожен із цих компонентів детально розглянутий з точки зору його впливу на формування та підтримку конкурентного лідерства. Для практичної ілюстрації теоретичних положень у роботі представлені стратегічні моделі та архітектури їх реалізації. Проведено глибокий аналіз кейсів провідних світових компаній, таких як Amazon та Netflix, а також успішних українських лідерів – Monobank та Rozetka. Ці приклади демонструють, як інтеграція цифрових активів та прийняття екосистемних бізнес-моделей дозволяють компаніям досягати та підтримувати домінуючі позиції на ринку. На завершення, у статті були розглянуті ризики, етичні виклики та майбутні технологічні тенденції, що визначатимуть параметри конкуренції. Особлива увага була приділена значущості людського фактора та етичного, або відновідального, підходу до використання штучного інтелекту (Responsible AI) як джерела стійкої конкурентної переваги у майбутньому, де довіра, ймовірно, стане ключовим диференціатором.

Ключові слова: цифрова трансформація, конкурентна перевага, дані та аналітика, мережеві ефекти, організаційна гнучкість, клієнтський досвід (CX).

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифрова трансформація, що активізувалася наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття, спричинила не лише автоматизацію існуючих бізнес-процесів, а й фундаментальні зміни в економічних моделях та принципах конкуренції. Традиційні бар'єри для входу, що тривалий час забезпечували захист компаній від конкурентів, такі як фізичні активи, економія на масштабі та налагоджені канали дистрибуції, зазнають ерозії або втрачають свою релевантність. В умовах, коли доступ до глобального ринку став практично миттєвим, а обчислювальна інфраструктура доступна за моделлю підписки, попередні джерела переваг втратили свою стійкість.

Щоб зрозуміти природу сучасних конкурентних переваг, необхідно усвідомити, наскільки цифрове середовище змінило основи, на яких будувалася бізнес-стратегія протягом більшої частини ХХ століття. Класичні теорії, зберігаючи часткову актуальність, вимагають адаптації до нових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція конкурентної переваги значною мірою сформована працями Майкла Портера. Його модель п'яти сил та концепція трьох загальних стратегій – лідерство за витратами, диференціація та фокусування – базувалися на припущенні, що компанія досягає успіху шляхом зайняття позиції у відносно стабільній галузевій структурі [1]. Перевага досягалася шляхом створення

високих бар'єрів для входу нових гравців, контролю над ланцюгами постачання та ефективного управління внутрішніми процесами. Ці моделі були розроблені в період до широкого розповсюдження інтернету, що характеризувався обмеженим доступом до інформації та меншим ступенем глобалізації ринків [2].

Цифрова епоха, що розпочалася з поширенням інтернету на початку 2000-х років, змінила цей ландшафт. Гановський В. [2], Бакай В. [3] відмічає, що спочатку компанії розглядали цифрові технології переважно як інструмент для підвищення ефективності існуючих бізнес-моделей: зменшення витрат, покращення якості продукції, підвищення зручності для клієнтів. Однак фундаментальні зміни відбулися з усвідомленням того, що ключовим ресурсом нової економіки є інформація, а не матеріальні активи. У цифровій економіці ключовим ресурсом стала інформація, що характеризується високим ступенем диференціації та персоналізації, і, як наслідок, низьким ступенем заміності. Конкурентна перевага почала визначатися не володінням матеріальними активами, а наявністю унікальних ресурсів, таких як дані, та компетенцій у стратегічно значущих сферах бізнесу.

Класичні моделі Портера робили акцент на створенні захисних механізмів навколо бізнесу. Проте цифрові технології знизили вартість подолання цих бар'єрів. Наприклад, вартість виходу на глобальний ринок для цифрового продукту наближається до нуля, що

зменшує переваги традиційних дистрибуційних мереж. Хмарні обчислення надають малим компаніям доступ до IT-інфраструктури без необхідності значних капітальних інвестицій, що зменшує переваги масштабу. Цифрові платформи, як зазначається Липовим В. В. в [4], скорочують витрати на вхід до ринку, дозволяючи новим учасникам нарощувати масштаби.

У нових умовах змінилося й поняття стійкості. Кібук Т. М. [5] зазначає що тривалість конкурентної переваги залежить від трьох ключових факторів: висоти бар'єрів для імітації, здатності конкурентів до копіювання та загальної динамічності галузевого середовища. Крім того, стійкість залежить від кількості різних джерел переваги, якими володіє компанія. Якщо перевага лише одна, конкуренти можуть зосередити свої зусилля на її нейтралізації.

Це підводить до ключової зміни в підходах: переходу від концепції статичної переваги до динамічної спроможності. Цифрове середовище є динамічним. Технології змінюються, з'являються нові бізнес-моделі, очікування споживачів еволюціонують. У такому середовищі стійкою перевагою є не володіння конкретним активом (патентом, заводом чи алгоритмом), а організаційна спроможність створювати, комбінувати та реконфігурувати переваги у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Ця ідея лежить в основі теорії динамічних здібностей, яка набуває особливої актуальності в цифрову епоху (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз парадигм конкурентної переваги

Характеристика	Додаткова епоха (на основі Портера)	Цифрова епоха
Основний ресурс	Матеріальні та фінансові активи ²	Дані, інформація, увага клієнтів
Джерело цінності	Оптимізація внутрішнього ланцюга створення вартості	Оркестрація зовнішньої екосистеми та мережеві ефекти
Структура ринку	Відносно стабільні галузі з чіткими межами	Динамічні, конвергентні ринки, де "переможець отримує все"
Бар'єри для входу	Капітал, регулювання, дистрибуція	Мережеві ефекти, дані, бренд, клієнтська база
Відносини з клієнтом	Транзакційні, масовий маркетинг	Персоналізовані, побутова відносини, утримання
Ключова здатність	Операційна ефективність	Організаційна гнучкість та адаптивність

Джерело: сформовано автором за [2, 4, 5, 7, 10, 11].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення та систематизація ключових компонентів цифрової конкурентної переваги та розробка практичних стратегічних моделей для її досягнення на прикладі успішних світових та українських компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У цифровому ландшафті сформувалися нові, переважно нематеріальні, джерела конкурентної переваги. Вони не існують ізольовано, а переплітаються, створюючи системи, які складно копіювати, що лежать в основі успіху сучасних цифрових лідерів. Розглянемо п'ять фундаментальних компонентів, на яких будується стійкість у цифрову епоху.

Дані іноді порівнюють з «ною нафтою», однак ця аналогія є не повністю коректною. На відміну від нафти, дані є невичерпним ресурсом, цінність якого зростає при використанні. Необроблені дані мають обмежену вартість. Їхній потенціал реалізується через процес аналізу [6]. Сучасні компанії повинні опанувати весь ланцюг створення вартості на основі даних: збір, зберігання, обробку, аналіз та перетворення інсайтів на конкретні дії.

Ключову роль у цьому процесі відіграють такі технології як [12]:

- Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – технологія, що дозволяє збирати масиви даних у реальному часі з фізичного світу. Підключення до мережі пристроїв, обладнання, транспортних засобів і складських приміщень створює прозорість операційних процесів та поведінки клієнтів.

- Великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI): Зібрані за допомогою IoT та інших цифрових точок дотику дані потребують інструментів для обробки. Технології Big Data дозволяють зберігати та структурувати великі обсяги інформації, а штучний інтелект та машинне навчання – знаходити в них приховані закономірності. Це дає змогу компаніям глибше розуміти вподобання споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та персоналізувати свої пропозиції.

Для ефективного використання даних бізнес повинен вийти за межі простої звітності та опанувати різні рівні аналітики [6]:

1. Описова аналітика (Що сталося?). Дає уявлення про поточний стан справ, наприклад, показує динаміку продажів або клієнтської активності.

2. Діагностична аналітика (Чому це сталося?): Допомагає зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки, наприклад, виявити фактори, що вплинули на відтік клієнтів.

3. Прескриптивна аналітика (Що робити?): Найвищий рівень, що дозволяє розробляти конкретні рекомендації для майбутніх дій, наприклад, оптимізувати ціноутворення або маркетингові кампанії.

Ефективність використання даних проявляється у створенні замкнених циклів зворотного зв'язку. Цей процес виглядає так: компанія випускає продукт або послугу; цифрові канали та IoT-сенсори збирають дані про те, як клієнти з нею взаємодіють; штучний інтелект аналізує ці дані, генеруючи інсайти щодо поведінки користувачів та ефективності продукту; ці інсайти використовуються для покращення продукту, персоналізації досвіду та оптимізації операцій; покращений продукт залучає більше користувачів, які, у свою чергу, генерують більше даних. Це створює самопідсилюваний цикл, що іноді визначається як «мережевий ефект даних». З кожною новою взаємодією продукт стає більш адаптованим і цінним для користувача. Це створює конкурентну перевагу, яку складно відтворити.

Мережевий ефект – це економічне явище, за якого цінність продукту або послуги зростає для кожного окремого користувача зі збільшенням загальної кількості користувачів [9]. Це створює цикл позитивного зворотного зв'язку: чим більше людей приєднується до мережі, тим привабливішою вона стає для нових учасників, що веде до експоненційного зростання.

Існує два основних типи мережевих ефектів:

прямі мережеві ефекти - цінність продукту безпосередньо залежить від кількості інших користувачів. (приклад - соціальні мережі);

непрямі (двосторонні) мережеві ефекти - характерні для платформ, що об'єднують дві різні групи користувачів. Зростання кількості учасників на одній стороні платформи робить її більш привабливою для учасників з іншої сторони. Наприклад, чим більше покупців на eBay, тим привабливішою ця платформа стає для продавців.

Стратегічним наслідком мережевих ефектів є формування ринків з динамікою «переможець отримує все» (winner-takes-all). Компанія, яка першою досягає «критичної маси» користувачів, створює перевагу, що ускладнює вхід на ринок для нових учасників. Користувачам немає сенсу переходити на нову платформу, якщо там відсутня активна спільнота. Це пояснює ринкові позиції таких компаній, як Google у пошуку, Facebook у соціальних мережах, Uber у райдшерингу та Amazon у електронній комерції [9, 13].

Це приводить до висновку: на таких ринках перевагою є не сама технологія, а платформа. Технологічно менш досконалі проєкти можуть зайняти ринок, якщо

вони першими ініціюють мережевий ефект. Конкуренти можуть скопіювати програмний код або дизайн, але вони не можуть скопіювати мільйони користувачів, продавців, водіїв чи розробників, що вже є частиною екосистеми. Витрати на перехід для користувачів стають високими — не стільки фінансовими, скільки соціальними та операційними. Покинути Facebook означає втратити соціальні зв'язки; для водія піти з платформи Uber означає втратити доступ до бази пасажирів. Отже, стратегічний фокус для платформних бізнесів зміщується з розробки

продукту на розвиток мережі: залучення та утримання учасників, створення довіри та розробку правил, що стимулюють позитивну взаємодію.

У динамічному цифровому середовищі, де технології та ринкові умови змінюються, здатність до швидкої реакції та адаптації стає конкурентною перевагою. Методології Agile та Lean, що виникли у сферах виробництва та розробки програмного забезпечення, пропонують інструментарій для досягнення гнучкості [11, 14] (рис. 1).

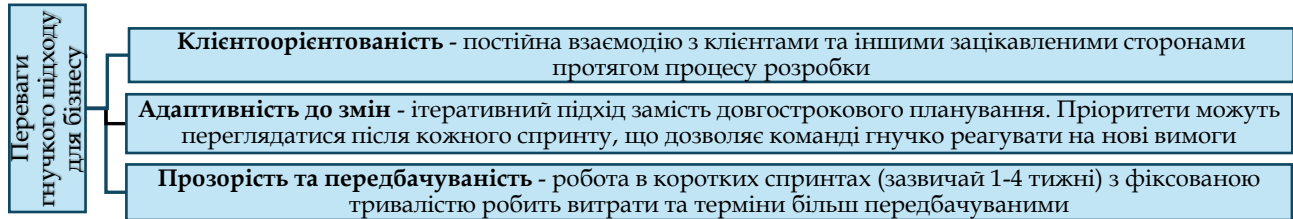


Рис. 1. Переваги гнучкого підходу для бізнесу. Джерело: сформовано автором за [11, 15]

Організаційна гнучкість є мета-спроможністю, яка уможливорює інші цифрові переваги. Компанія може мати доступ до масивів даних, але її здатність керувати ними, реагувати на отримані інсайти та очікування клієнтів залежить від швидкості експериментування та ітерацій. Agile [14] надає операційну систему для цього: вона дозволяє проводити А/В-тестування, виводити на ринок мінімально життєздатні продукти (MVP) для перевірки гіпотез та змінювати стратегію на основі даних реального часу. Без гнучкості компанія з великими обсягами даних може виявитися нездатною ефективно використовувати свої активи. Таким чином, гнучкість є каталізатором, що дозволяє будувати, підтримувати та розвивати інші джерела цифрової переваги.

На насичених ринках, де продукти та послуги стають все більш схожими, якість клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) стає ключовим фактором утримання споживачів. У цифровому середовищі інструментом для створення якісного CX є персоналізація. Це спосіб диференціації і він впливає на рішення про покупку для більшості споживачів.

Процес створення персоналізованого досвіду складається з трьох основних етапів [10]:

1. Збір даних: Перший крок — це розуміння аудиторії. Компанії збирають демографічну та поведінкову інформацію: історію покупок, взаємодію з веб-сайтом, активність у соціальних мережах, дані з CRM-систем.

2. Сегментація та аналіз: Зібрані дані аналізуються для виявлення патернів та сегментації аудиторії на групи зі схожими потребами та інтересами.

3. Впровадження персоналізації: На основі аналізу компанія створює індивідуалізовані взаємодії: персоналізовані рекомендації товарів, адаптований контент на сайті, цільові email-розсилки та маркетингові кампанії.

Мета персоналізації полягає у побудові довгострокових відносин з клієнтами. Коли компанія демонструє, що розуміє та передбачає потреби клієнта, це сприяє формуванню довіри та лояльності.

Клієнтський досвід є сполучною ланкою між внутрішніми технологічними можливостями компанії та цінністю, яку отримує кінцевий споживач. Компанія може володіти складними алгоритмами штучного інтелекту та збирати петабайти даних, але в необробленому вигляді ці активи не представляють цінності для клієнта. Персоналізований CX є механізмом, що перетворює дані на користь для споживача. Наприклад, алгоритм рекомендацій Netflix реалізується для користувача у вигляді персоналізованої головної сторінки (актив CX). Логістичні дані Amazon про місцезнаходження посилки перетворюються на точний час доставки, що відображається в додатку (актив CX).

В умовах швидкого поширення інформації, коли кожен клієнт може виступати як медіа-канал, онлайн-

репутація стала стратегічним активом компанії. Вона може впливати на результати діяльності бізнесу [17]. Позитивна репутація будується на довірі, яка, у свою чергу, формується на основі позитивних відгуків, рекомендацій, коментарів в інтернеті та загального сприйняття бренду в онлайн-середовищі.

Стратегічна значущість цифрового бренду та репутації є багатогранною [16, 17]:

- Вплив на споживачів: Позитивна онлайн-репутація є фактором у процесі прийняття рішень про покупку.

- Залучення талантів: Потенційні співробітники вивчають репутацію компанії в інтернеті. Бренди з позитивною репутацією залучають та утримують кваліфіковані кадри.

- Відносини зі стейкхолдерами: Репутація допомагає будувати відносини не лише з клієнтами та співробітниками, а й з партнерами та інвесторами.

- Підвищення ефективності маркетингу: Рекламні кампанії бренду з високим рівнем довіри є більш результативними.

Через це управління репутацією в пошукових системах (Search Engine Reputation Management, SERM) та в онлайн-просторі загалом стає важливою функцією. Це включає проактивну роботу: моніторинг згадок про бренд, реагування на позитивні та негативні відгуки, стимулювання клієнтів ділитися позитивним досвідом, а також створення та поширення цінного контенту (експертні статті, інтерв'ю, огляди), який формує позитивне інформаційне поле навколо компанії [16].

У цифровому середовищі репутація виконує дві функції: захисну та атрактивну. З одного боку, проактивно керування репутацією діє як захисний механізм, що допомагає мінімізувати шкоду від кризових ситуацій, негативних відгуків чи поширення неправдивої інформації. Компанія з кредитом довіри легше переносить інформаційні атаки. З іншого боку, позитивна репутація функціонує як атрактивний фактор. Вона залучає клієнтів, які шукають надійного постачальника; фахівців, які хочуть працювати в поважній компанії; та бізнес-партнерів, які прагнуть асоціюватися з успішним брендом. Це створює позитивний цикл: хороша репутація веде до кращих бізнес-результатів, які, у свою чергу, генерують більше позитивних історій та зміцнюють репутацію. Це є стратегічним, накопичувальним активом, а не тактичною функцією.

Володіння окремими цифровими активами, такими як дані чи технології, не є гарантією успіху. Стійка перевага виникає за умови інтеграції цих активів у цілісну стратегію та втілення в ефективних бізнес-моделях. Цей розділ переходить від аналізу "що" (компоненти переваги) до розгляду "як" — тобто, до архітектурних рішень, що дозволяють компаніям будувати та підтримувати цифрове лідерство.

Цифрова трансформація є не набором окремих технологічних проєктів, а цілеспрямованим процесом, керованим чіткою стратегією [18]. Цифрова стратегія визначає шляхи використання технологій для досягнення конкурентних переваг та підтримки розвитку компанії.

Процес розробки такої стратегії включає кілька ключових етапів [19]:

1. Стратегічний аналіз. Першочергово необхідно провести аналіз поточної позиції бізнесу. Це включає проведення SWOT-аналізу (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) та аналіз конкурентного середовища.

2. Визначення цілей та пріоритетів. На основі аналізу формуються вимірювані цілі цифрової трансформації. Це можуть бути як короткострокові завдання (наприклад, оптимізація конкретного бізнес-процесу), так і довгострокові цілі (зміна бізнес-моделі, вихід на нові ринки).

3. Розробка плану дій (дорожньої карти). Створюється конкретний план, що визначає необхідні кроки, ресурси (фінансові, людські, технологічні) та терміни для досягнення поставлених цілей.

Сучасна цифрова стратегія повинна враховувати декілька компонентів, що виходять за рамки простого впровадження технологій [20]:

- Цифрові партнерства. У сучасному технологічному ландшафті компанії не можуть володіти експертизою в усіх сферах. Стратегічні альянси з технологічними платформами, стартапами та іншими учасниками ринку дозволяють отримати доступ до передових технологій, інновацій та нових ринків, прискорюючи власну трансформацію.

- Залучення та розвиток талантів. Компанії повинні залучати, навчати та утримувати фахівців з цифровими навичками, а також створювати міжфункціональні команди для реалізації ініціатив.

- Кібербезпека. Має бути інтегрованою частиною стратегії на всіх етапах трансформації [29].

- Гнучкість та адаптивність. Стратегія не є статичною. Вона повинна передбачати механізми для регулярного перегляду, коригування та адаптації до нових викликів та можливостей.

Одним зі стратегічних зрушень, що стали можливими завдяки цифровим технологіям, є перехід від лінійної, продуктоцентричної бізнес-моделі до мережевої, екосистемної. Цифрова бізнес-екосистема визначається як соціо-технічна система, що об'єднує незалежних, але взаємозалежних акторів (постачальників, споживачів, партнерів, розробників), які взаємодіють на спільній цифровій платформі для створення та обміну взаємною цінністю, використовуючи позитивні мережеві ефекти [28]. Така модель організації бізнесу стає поширеною в цифровій економіці.

Екосистема будується на цифровій платформі, що генерує мережеві ефекти. Існують різні способи класифікації цифрових екосистем (рис. 2). Вона функціонує за рахунок даних, що збираються від усіх учасників, і використовує їх для покращення сервісів та персоналізації клієнтського досвіду. Її успіх залежить від бренду та репутації компанії-оркестратора, що залучає нових учасників. І, нарешті, керування такою складною та динамічною системою вимагає організаційної гнучкості. Таким чином, екосистема створює багатогранну перевагу, яку конкуренту з лінійною бізнес-моделлю складно нейтралізувати. Конкуренція переходить з рівня «продукт проти продукту» на рівень «екосистема проти екосистеми».

Для багатьох компаній, особливо для малого та середнього бізнесу (МСБ), процес цифрової трансформації може бути складним. Щоб структурувати цей процес, були розроблені спеціальні фреймворки, що слугують дорожньою картою для побудови цифрових спроможностей. Одним з таких підходів є модель DASAT [19].

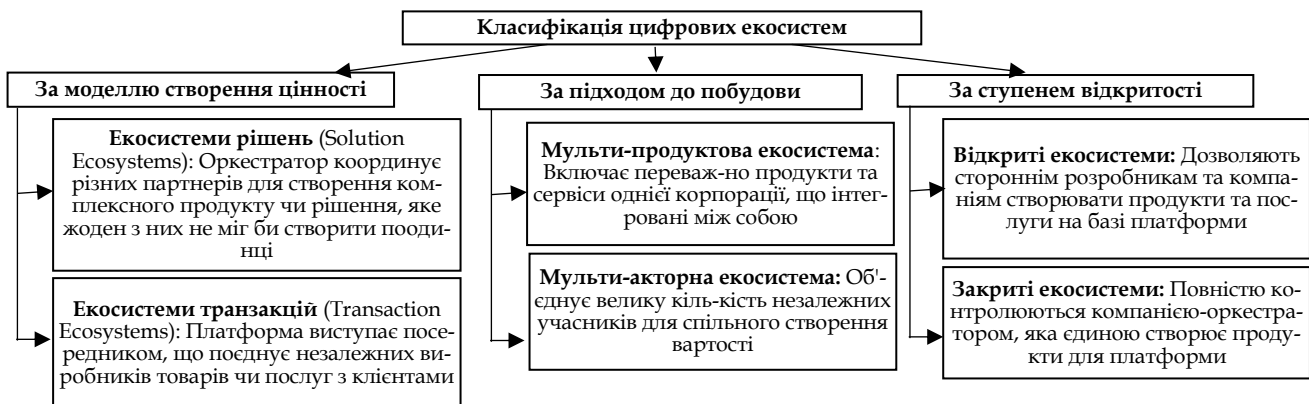


Рис. 2. Класифікація цифрових екосистем. Джерело: побудовано автором за [16-18].

DASAT (Digital Awareness, Digital Strategy and Roadmap, Digital Adoption and Implementation, and Digital Transformation Continuous Improvement) — це циклічний фреймворк, що складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

1. Digital Awareness (Цифрова обізнаність): Це відправна точка, що передбачає розвиток у компанії розуміння потенціалу та ризиків, пов'язаних з цифровими технологіями. На цьому етапі важливо підвищувати цифрову грамотність співробітників та менеджменту, щоб вони могли оцінити, як саме AI, хмарні технології чи аналітика даних можуть вплинути на їхній бізнес.

2. Digital Strategy and Roadmap (Цифрова стратегія та дорожня карта): На цьому етапі абстрактна обізнаність перетворюється на конкретний план дій. Компанія розробляє цілісну цифрову стратегію, визначає пріоритети, необхідні ресурси та створює дорожню карту впровадження.

3. Digital Adoption and Implementation (Цифрове впровадження та реалізація): Це етап виконання

розробленого плану. Він включає не лише технічне впровадження нових систем, а й управління організаційними змінами, подолання опору персоналу та адаптацію бізнес-процесів.

4. Digital Transformation Continuous Improvement (Безперервне вдосконалення цифрової трансформації): Цей етап замикає цикл. Після впровадження компанія повинна постійно моніторити результати, аналізувати ефективність, збирати дані та використовувати отримані знання для коригування стратегії та подальшого підвищення цифрової компетентності. Це перетворює трансформацію на безперервний процес.

Основна ідея циклічних моделей, як DASAT, полягає в тому, що цифрова трансформація є безперервним процесом, а не проєктом з визначеними термінами завершення. У традиційному менеджменті проєкт вважається завершеним при досягненні поставлених цілей. У динамічному цифровому середовищі цілі можуть змінюватися. Тому підхід, що не передбачає подальшого розвитку, є неефективним. Мета полягає не в тому, щоб

стати цифровою компанією, а в тому, щоб побудувати в організації спроможність до постійної трансформації. Це повертає нас до концепції динамічних здібностей як кінцевої мети та форми стійкої конкурентної переваги.

Теоретичні концепції та стратегічні фреймворки ілюструються на практичних прикладах. Аналіз стратегій компаній дозволяє зрозуміти, як принципи цифрової переваги реалізуються в бізнес-рішеннях та створюють ринкові позиції.

Стратегія Amazon є прикладом побудови стійкої конкурентної переваги в цифрову епоху. В її основі лежить «позитивний цикл» (virtuous cycle), що базується на трьох принципах: клієнтоорієнтованість, масштабування та довгострокове планування [20]. Компанія фокусується на аспектах, які, за словами її засновника Джеффа Безоса, є сталими: прагнення клієнтів до низьких цін, широкого асортименту та швидкої доставки.

Ключові компоненти переваги Amazon втілені в наступних елементах [20, 21]:

- Екосистема Prime: Це не програма лояльності, а компонент бізнесу Amazon. Prime — це мережа взаємопов'язаних сервісів (швидка доставка, стрімінгове відео, музика, хмарне сховище тощо), яка створює цінність для підписника і, таким чином, підвищує його утримання в екосистемі, його лояльність та середній чек.

- Логістична інфраструктура: Розуміючи, що швидка та надійна доставка є ключовим елементом клієнтського досвіду, Amazon здійснила вертикальну інтеграцію у сферу логістики. Компанія побудувала глобальну мережу власних фулфілмент-центрів, сортувальних станцій та власну службу доставки «останньої милі», включаючи авіаперевезення.

- Позиції Amazon Web Services (AWS): Цей бізнес, що виріс із внутрішньої потреби Amazon у гнучкій IT-інфраструктурі, став прибутковим сегментом компанії та лідером на ринку хмарних обчислень. AWS генерує прибутки, які Amazon реінвестує в інші напрямки, та надає компанії технологічну експертизу, створюючи мережевий ефект серед розробників та бізнесів.

- Дані та AI: Amazon є прикладом компанії, що керується даними. Вона використовує обсяги інформації про поведінку клієнтів не лише для персоналізованих рекомендацій, але й для прогнозування попиту, оптимізації запасів, розробки нових продуктів та інновацій, що йдуть «у зворотному напрямку від клієнта».

Історія Netflix є прикладом стратегічних змін (pivots), що дозволили компанії очолити зміни в індустрії розваг. Її розвиток демонструє, як компанія може змінювати власну бізнес-модель для забезпечення майбутнього лідерства.

Ключові етапи трансформації Netflix [22]:

1. Руїнування ринку (Disruption). На початку свого існування Netflix, що займався прокатом DVD поштою, запропонував альтернативну ціннісну пропозицію порівняно з лідером ринку, компанією Blockbuster. Відсутність штрафів за прострочення та зручність доставки додому завоювали прихильність споживачів.

2. Перехід до стрімінгу (2007). Усвідомлюючи, що майбутнє за цифровою дистрибуцією, Netflix запустив стрімінговий сервіс, почавши конкурувати сам із собою. Спочатку ця послуга була безкоштовним додатком

до основної підписки на DVD, що дозволило перевести аудиторію на нову модель споживання.

3. Контент як «рів» (2013-дотепер). Ключовим стратегічним кроком став перехід від дистрибуції контенту до його виробництва. З випуском першого власного серіалу «Картковий будинок» Netflix почав створювати унікальні, пропріетарні активи. Це дозволило компанії зменшити залежність від голлівудських студій, зміцнити власний бренд та створити перевагу, яку конкурентам було складно скопіювати.

4. Глобалізація та персоналізація. Використовуючи свою технологічну платформу та алгоритми аналізу даних, Netflix зміг масштабуватися на глобальний ринок, пропонуючи при цьому персоналізований досвід для кожного з понад 200 мільйонів своїх підписників по всьому світу.

Кейс Monobank є прикладом того, як цифровий стартап може конкурувати з традиційними учасниками на ринку, яким є банківський сектор. Успіх Monobank базується на поєднанні бізнес-моделі необанку та маркетингової стратегії [23]:

- Перевага необанку. Бізнес-модель без фізичних відділень дозволяє Monobank мати нижчу структуру витрат порівняно з традиційними банками. Цю економію він транслює у вигоду для клієнтів, пропонуючи вигідніші умови: нижчі ставки за кредитами та вищі за депозитами.

- Маркетинг та сегментація. Розуміючи, що технологічна перевага «банку в телефоні» є тимчасовою, команда Monobank сфокусувалася на побудові бренду з емоційною складовою. Вони провели сегментацію аудиторії, виділивши три ключові групи: «монолавери» (лояльні клієнти та амбасадори бренду), «потенційні монолавери» (ті, хто чув про банк, але вагався) та «добре сидимо» (старша, більш консервативна аудиторія). Для кожної групи була розроблена своя комунікаційна стратегія.

- Неформальний бренд. Monobank свідомо відмовився від образу «серйозного» банку. Його бренд характеризується як простий, зрозумілий та орієнтований на зручність користувача. Ця філософія була реалізована в рекламній кампанії «А моно? — Моно», яка сприяла зростанню популярності бренду та його клієнтської бази.

Rozetka, будучи лідером українського ринку електронної комерції, демонструє, як компанія може підтримувати та зміцнювати свої позиції через еволюцію комунікаційної стратегії [23]:

- Стратегія, втілена в слогані «Знайдеться все!». Це стратегія інтернет-гіпермаркету, що пропонує широкий асортимент товарів у різних категоріях.

- Зсув у контент-стратегії. На певному етапі свого розвитку Rozetka усвідомила обмеженість транзакційного підходу до комунікації з клієнтами. Компанія здійснила стратегічний перехід від прямих продажів та акційних пропозицій до створення контенту. Замість того, щоб закликати «купи», Rozetka почала публікувати рецепти, лайфхаки, побутові поради, огляди — інформацію, яка була цікавою та цінною для різних сегментів аудиторії. Такий підхід мав вищий вірусний потенціал, сприяв органічному поширенню та дозволив побудувати навколо бренду спільноту.

Таблиця 2

Стратегічний профіль цифрових чемпіонів

Компанія	Основне джерело переваги	Ключова стратегія/модель
Amazon	Мережеві ефекти та екосистема	Побудова всеохоплюючої екосистеми (Prime, AWS, Logistics), що утримує клієнта та створює бар'єри для входу.
Netflix	Унікальний контент та дані	Вертикальна інтеграція у виробництво ексклюзивного контенту та гіперперсоналізація на основі даних для утримання аудиторії.
Monobank	Бренд та клієнтський досвід	Створення бренду з емоційною складовою та безшовного мобільного досвіду для завоювання довіри та масштабування клієнтської бази.
Rozetka	Асортимент та контент-маркетинг	Побудова спільноти через корисний контент, що виходить за рамки прямих продажів, для зміцнення лояльності та лідерства на ринку.

Джерело: сформовано автором за [20 - 25]

Процес досягнення цифрового лідерства пов'язаний не лише з можливостями, але й з ризиками та викликами. Ігнорування цих ризиків може нівелювати інвестиції в технології та інновації. Більше того, з'являються нові технологічні парадигми, що можуть спричинити подальші зміни. Ефективна стратегія

повинна включати не лише формування переваг, а й проактивне управління ризиками та підготовку до майбутніх змін.

Процес цифрової трансформації є складним, і компанії на цьому шляху стикаються з ризиками різного характеру (рис. 2).

Фінансово-економічні ризики	Технологічні ризики	Кадрові та соціальні ризики	Правові та регуляторні ризики	Ризики кібербезпеки
- капіталомісткі цифрові проекти - витрати на експлуатацію та підтримку нових систем, - ризик браку інвестиційних ресурсів для реалізації стратегії	- дефіцит готових цифрових рішень, що враховують специфіку бізнесу, - ризик нерозвиненості загальної інформаційної інфраструктури, - технологічне старіння	- дефіцит кваліфікованих кадрів, - технологічна некомпетентність користувачів, - опір співробітників змін, - на макrorівні - ризики поглиблення «цифрових розривів» між різними поколіннями, соціальними групами та країнами	- відсутність чіткого правового регулювання нових видів відносин, - проблемами із захистом даних та конфіденційністю, - брак державних програм підтримки цифрових ініціатив	- захист даних, систем та процесів від кіберзлочинності

Рис. 2. Ризики процесу цифрової трансформації. Джерело: сформовано автором за [25, 26, 27].

Аналізуючи цей спектр ризиків, можна дійти висновку, що, попри важливість технологічних та фінансових аспектів, значущим є людський фактор. Дослідження вказують на дефіцит навичок, опір змінам та нездатність адаптувати корпоративну культуру як на причини невдач цифрових трансформацій. Компанія може впровадити сучасні технології, але якщо співробітники не можуть або не бажають їх використовувати, ефективність інвестицій знижується. Таким чином, цифрова трансформація є настільки ж культурною трансформацією, наскільки й технологічною. Інвестиція в людський капітал є важливою складовою цього процесу: у навчання, управління змінами та формування культури постійного навчання та адаптивності.

З поширенням штучного інтелекту фокус конкуренції зміщується з функціональних можливостей ІІІ на методологію його застосування. Етичний, або відповідальний, ІІІ (Responsible AI) — це підхід до розробки та використання інтелектуальних систем, що фокусується на принципах справедливості, прозорості, підзвітності та поваги до людських цінностей та прав [30].

Одним з ризиків ІІІ є упередженість (bias). Системи, навчені на історичних даних, які відображають існуючі в суспільстві упередження, можуть відтворювати та посилювати соціальну нерівність. Наприклад, ІІІ-модель для рекрутингу, навчена на даних про попередні найми, може дискримінувати певні групи кандидатів.

У цих умовах відповідальний підхід до ІІІ стає джерелом конкурентної переваги. Компанії, які демонструють, що їхні алгоритми є справедливими, прозорими та неупередженими, формують довіру з боку клієнтів, партнерів та регуляторів. Відкритий обмін інформацією про те, як розробляються та керуються системами ІІІ, демонструє прихильність до етичних цінностей та добробуту клієнтів, що веде до підвищення репутації бренду та лояльності [30, 31].

По мірі того, як технології штучного інтелекту ставатимуть більш доступними та перетворюватимуться на товар широкого вжитку, технологічна перевага в продуктивності алгоритмів буде зменшуватися. Усі серйозні учасники ринку матимуть доступ до інструментів ІІІ. У такому середовищі диференціатором стає довіра. Суспільство та регулятори стають все більш обізнаними щодо ризиків неетичного використання ІІІ. Компанія, яка зможе імплементувати та верифікувати етичні принципи у своїх продуктах, отримає стійку ринкову позицію. Сформувати таку перевагу складно — це вимагає інвестицій у процеси управління,

залучення різноманітних команд для виявлення упереджень, створення прозорих механізмів звітності. А все, що складно побудувати, складно й скопіювати, що є ознакою стійкої конкурентної переваги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стійка конкурентна перевага у ХХІ столітті є не статичною позицією, що потребує захисту, а динамічною, еволюційною спроможністю. Вона базується на комплексі нематеріальних активів, таких як дані, мережеві ефекти, організаційна гнучкість та персоналізовані відносини з клієнтами. Формування таких переваг вимагає стратегічного переходу від продуктоцентричних, лінійних ланцюгів створення вартості до клієнтоцентричних, взаємопов'язаних екосистем. У цих екосистемах цінність створюється та підтримується спільно через коордінацію технологій, даних та людського капіталу.

Цифрова трансформація докорінно змінила основи конкуренції. Класичні джерела переваг, такі як фізичні активи та економія на масштабі, втрачають свою релевантність. Натомість, ключовим ресурсом стає інформація, а стійка конкурентна перевага переходить від статичного володіння активами до динамічної спроможності компанії постійно створювати, комбінувати та реконфігурувати свої переваги у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Досягнення стійкої цифрової переваги вимагає не просто впровадження технологій, а їх інтеграції у цілісну цифрову стратегію. Це передбачає перехід до екосистемних бізнес-моделей, де конкуренція відбувається на рівні "екосистема проти екосистеми". Фреймворки, подібні до DASAT, підкреслюють циклічність і безперервність процесу цифрової трансформації. Процес цифрового лідерства супроводжується значними ризиками, серед яких критичним є людський фактор (дефіцит навичок, опір змінам, корпоративна культура). Крім того, зростає важливість етичного, або відповідального, підходу до ІІІ (Responsible AI). У майбутньому, коли технології ІІІ стануть більш доступними, довіра до неупереджених та прозорих алгоритмів стане ключовим диференціатором та джерелом стійкої конкурентної переваги, яку важко скопіювати.

Таким чином, для успішної конкуренції в цифрову еру компаніям необхідно зосередитися на розвитку нематеріальних активів, будувати гнучкі екосистемні бізнес-моделі та проактивно управляти не лише технологічними, а й культурними та етичними аспектами цифрової трансформації.

Література.

1. Мохненко А. С., Гайдичук А. М., Сергієнко М. В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-02>.

2. Гановський В. Трансформація конкурентних відносин у цифровому суспільстві. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 4. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)05).
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2022. № 2, С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
4. Липов В. В. Вплив платформізації на трансформацію соціально-економічних зв'язків: конкурентна складова. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 222–233. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-222-233](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-222-233).
5. Кібук Т. М. Специфіка формування стійкої конкурентної переваги підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/40.pdf/.
6. Хто такий дата-аналітик і чим він займається. GoIT Global, URL: <https://goit.global/ua/articles/khto-takyy-data-analytik-i-chym-vin-zaymaetsia/>.
7. Седіков Д. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15>.
8. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022 (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>.
9. Що таке мережевий ефект? | Binance Academy. URL: <https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-a-network-effect>.
10. Ашвані Шода. Сила персоналізації: як персоналізований клієнтський досвід сприяє зростанню бізнесу. URL: <https://www.doola.com/uk/blog/the-power-of-personalization-how-tailored-customer-experiences-fuel-business-growth/>.
11. Докладний посібник з методології Lean та Agile. Worksection URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile-vs-lean.html>.
12. Сухорукова Г. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformaciya-biznesu-5-tendencij-2025-roku>.
13. Мережевий ефект. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82.
14. Гнучка методологія розробки ПЗ Agile. QATestLab. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/flexible-software-development-methodology-agile/>.
15. Цимбаленко Я. Ю., Дащенко О. П. Інструменти Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій та удосконалення корпоративної культури публічних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246>.
16. Аналітика клієнтського досвіду: відображення та оптимізація багатоканального шляху користувача. Dois Z Publicidade. URL: <https://doisz.com/uk/blog/user-experience/>.
17. Сомова Ю. Репутація бренду в Інтернеті: налаштуємо SERM. Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/reputaciya-brendu-v-interneti-nalashuvuyemo-serm/>.
18. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57).
19. Eyup Kahveci. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and a Framework for Sustainable Competitive Advantage. *Adm. Sci.* 2025, 15(3), 107; DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>.
20. Amazon. Strategic report. URL: <https://www.strategosinstitute.com/uploads/77f1eff7aa4cc12ed7676a60ee4f4e1c56d865efe56a72c36f4879759fac3be7.pdf>.
21. Amazon Stock Pitch. URL: https://cdn.prod.website-files.com/66f73ba06f45f1d5d21d95bc/67172d01819d1b9993c4bfc6_Amazon%20Stock%20Pitch.pdf.
22. Як Netflix змінив світ: Історія революції в кіно. Shufliada. URL: <https://www.shufliada.com/iak-netflix-zminiv-svit-istoriia-rievoliutsiyi-v-kino/>.
23. «Ненудна інструкція, як користуватися моно». Як Banda створила стратегію для monobank — кейс. Vector. URL: <https://vctr.media/ua/yak-banda-praczuvala-z-monobank-u-2020-mu-54693/>.
24. Кейс Rozetka і Promodo: як за 7 місяців збільшити дохід від соцмереж на 88%. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/rozetka-promodo/>.
25. Селезнякова Г., Чумак Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. №25, С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>.
26. Adebayo Hassanat Adepoju, Anfo Pub. Developing strategic roadmaps for data-driven organizations: A model for aligning projects with business goals. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2025. № 04(06) С. 1128–1140. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.6.1128-1140>.
27. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Київ, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
28. Кулакова С. Ю. Електронний бізнес у контексті мережевої економіки: вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.65>.
29. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест / відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань, Л.Литвинова, С.Дорогих; Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»; Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського. Київ, 2023. №11 (листопад). 300 с. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/2023-11.pdf>.
30. Що таке відповідальний ШІ? SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-responsible-ai>.
31. Різниця між відповідальним ШІ та етичним ШІ. Shaip. URL: <https://uk.shaip.com/blog/responsible-ai-vs-ethical-ai/>.

References.

1. Mokhnenko, A. S., Haidychuk, A. M., & Serhiienko, M. V. (2025). Osoblyvosti formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstvo kondyterskoi haluzi [Peculiarities of forming competitive advantages of confectionery industry enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-02>.
2. Hanovskyi, V. (2023). Transformatsiia konkurentnykh vidnosyn u tsyfrovomu suspilstvi [Transformation of competitive relations in the digital society]. *Scientia Fructuosa*, no. 4. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)05).
3. Bakay, V. (2022). Konkurentni perevahy pidpriemstva: kharakterystyka ta yikh otsinka za modelu Portera [Competitive advantages of an enterprise: characteristics and assessment using Porter's model]. *Modeling The Development Of The Economic Systems*, no. 2, pp. 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
4. Lypov, V. V. (2021). Vplyv platformizatsii na transformatsiiu sotsialno-ekonomichnykh zviazkiv: konkurentna skladova [The impact of platformization on the transformation of socio-economic relations: the competitive component]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 3(65), pp. 222–233. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-222-233](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-222-233).
5. Kibuk, T. M. (2018). Spetsyfika formuvannya stiiokoi konkurentnoi perevahy pidpriemstva [Specifics of forming sustainable competitive advantage of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/40.pdf/.
6. Khto takyi data-analytik i chym vin zaimaetsia [Who is a data analyst and what do they do]. GoIT Global. Available at: <https://goit.global/ua/articles/khto-takyy-data-analytik-i-chym-vin-zaymaetsia/>.
7. Sedikov, D. (2024). Funktsionuvannia i rozvytok tsyfrovych ekosystem: faktory uspihku [Functioning and development of digital ecosystems: success factors]. *Staliy rozvytok ekonomiky*, no. 1(48), pp. 112–118. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15>.
8. Blahodir, L. (2022). Tsyfrovi biznes-ekosystemy yak spetsyfichna forma koordynatsii hospodarskoi diialnosti v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Digital business ecosystems as a specific form of economic coordination in a digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>.
9. Shcho take merezhevyi efekt? Binance Academy [What is a network effect?]. Available at: <https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-a-network-effect>.

10. **Ashvani Shoda.** *Syla personalizatsii: yak personalizovanyi klientskyi dosvid spryiaie zrostantiu biznesu* [The power of personalization: how tailored customer experiences fuel business growth]. Available at: <https://www.doola.com/uk/blog/the-power-of-personalization-how-tailored-customer-experiences-fuel-business-growth/>.
11. **Dokladnyi posibnyk z metodolohii Lean ta Agile** [A detailed guide to Lean and Agile methodologies]. Worksection. Available at: <https://worksection.com/ua/blog/agile-vs-lean.html>.
12. **Sukhorukova, H.** (2025). *Tsyfrova transformatsiia biznesu: 5 tendentsii 2025 roku* [Digital business transformation: 5 trends of 2025]. *Kyivstar Business Hub*. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendencij-2025-roku>.
13. **Merezhoviy efekt** [Network effect]. Wikipedia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82>.
14. **Hnuchka metodolohiia rozrobky PZ Agile** [Flexible software development methodology Agile]. QATestLab. Available at: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/flexible-software-development-methodology-agile/>.
15. **Tsybalyenko, Ya. Yu., & Dashchenko, O. P.** (2025). *Instrumenty Agile-metodolohii v protsesakh modernizatsii diialnosti publichnykh instytutstsi ta udoskonalennia korporatyvnoi kultury publichnykh sluzhbovtstv* [Agile methodology tools in modernization of public institutions and improvement of corporate culture of public servants]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 9. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246>.
16. **Analitika kliientskoho dosvidu: vidobrazhennia ta optymizatsiia bahatokanalnoho shliakhu korystuvacha** [Customer experience analytics: visualization and optimization of the omnichannel user journey]. *Dois Z Publicidade*. Available at: <https://doisz.com/uk/blog/user-experience/>.
17. **Somova, Yu.** (n.d.). *Reputatsiia brendu v Interneti: nalashtovuemo SERM* [Brand reputation on the Internet: setting up SERM]. *Web-promo*. Available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/reputaciya-brendu-v-interneti-nalashtovuyemo-serm/>.
18. **Hrinka, T. I., & Nemchenko, T. A.** (2023). *Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovi transformatsii biznesu v Ukraini* [New management strategies in the digital transformation of business in Ukraine]. *Tsentrlnoukraiynskiyi naukovy visnyk. Ekonomichni nauky*, no. 9(42), pp. 49–57. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57).
19. **Kahveci, E.** (2025). Digital transformation in SMEs: Enablers, interconnections, and a framework for sustainable competitive advantage. *Adm. Sci.*, vol. 15(3), 107. <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>.
20. **Amazon.** *Strategic report*. Available at: <https://www.strategosinstitute.com/uploads/77f1eff7aa4cc12ed7676a60ee4f4e1c56d865efe56a72c36f4879759fac3be7.pdf>.
21. **Amazon.** *Stock Pitch*. Available at: https://cdn.prod.website-files.com/66f73ba06f45f1d5d21d95bc/67172d01819d1b9993c4bfc6_Amazon%20Stock%20Pitch.pdf.
22. **Yak Netflix zminyv svit: istoriia revoliutsii v kino** [How Netflix changed the world: A story of revolution in cinema]. *Shufliada*. Available at: <https://www.shufliada.com/iak-netflix-zminiv-svit-istoriia-revoliutsii-v-kino/>.
23. **«Nenudna instruktsiia, yak korystuvatsia monobank»**. *Yak Banda stvorila stratehiu dlia monobank — keis* [“An unboring manual for mono use.” How Banda created a strategy for monobank – case]. *Vector*. Available at: <https://vctr.media/ua/yak-banda-praczuvala-z-monobank-u-2020-mu-54693/>.
24. **Keis Rozetka i Promodo: yak za 7 misiatsiv zbilshy dokhid vid sots-merezh na 88%** [Rozetka and Promodo case: how to increase social media income by 88% in 7 months]. *Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy*. Available at: <https://rau.ua/novyny/rozetka-promodo/>.
25. **Selezniova, H., & Chumak, H.** (2022). *Vplyv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky na konkurentne seredovyshche vitchyznianskykh pidpriemstv* [Impact of digital economy development on the competitive environment of domestic enterprises]. *Pidpriemstvo ta innovatsii*, no. 25, pp. 69–74. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>.
26. **Adepoju, A. H., & Anfo, P.** (2025). Developing strategic roadmaps for data-driven organizations: A model for aligning projects with business goals. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, no. 04(06), pp. 1128–1140. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.6.1128-1140>.
27. **Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzky ta sotsialni determinanty** [Digital economy: trends, risks, and social determinants]. *Tsentr Razumkova*. Kyiv, 2020. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
28. **Kulakova, S. Yu.** (2025). *Elektronnyi biznes u konteksti merezhovoi ekonomiky: vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstv* [E-business in the context of network economy: impact on enterprises' competitiveness]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 4. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.65>.
29. **Kiberbezpeka v informatsiinomu suspilstvi: informatsiino-analitychnyi daidzhest** [Cybersecurity in the information society: Analytical digest] / ed. by O. Dovhan; comp. by O. Dovhan, L. Lytvynova, S. Dorohykh. *Derzhavna naukova ustanova “Instytut informatsii, bezpeky i prava NAPrN Ukrainy”*; *Natsionalna biblioteka Ukrainy im. V. I. Vernadskoho*. Kyiv, 2023, no. 11 (November), 300 p. Available at: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/2023-11.pdf>.
30. **Shcho take vidpovidalnyi SHI?** [What is responsible AI?]. SAP. Available at: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-responsible-ai>.
31. **Riznytsia mizh vidpovidalnym SHI ta etychnym SHI** [The difference between responsible AI and ethical AI]. *Shaip*. Available at: <https://uk.shaip.com/blog/responsible-ai-vs-ethical-ai/>.

Abstract.

Shapovalova I. *Formation of sustainable competitive advantages of the enterprise in the digital environment.*

At the end of the 20th and beginning of the 21st centuries, there was an intensification of digital transformation, which radically changed the global economy, causing not only the automation of existing business processes but also fundamental changes in economic models and principles of competition. In today's dynamic environment, traditional sources of competitive advantage, such as significant physical assets, economies of scale of production, or extensive distribution channels, are gradually losing relevance or becoming less effective. In the conditions of instant access to global markets and wide availability of computing infrastructure on an "on-demand" model, previous sources of sustainable advantages were recognized as unviable. This study analyzes in detail the evolution of the concept of competitive advantage, starting from the classical theories of Michael Porter to the modern digital paradigm. It was highlighted that information has become the key resource of the new economy, and the availability of unique data and relevant competencies determines advantage. The article identifies and systematizes five fundamental components on which resilience in the digital era is built: data and analytics, network effects, organizational flexibility and adaptability, customer experience (CX) quality and personalization, and digital brand and reputation. Each of these components is examined in detail from the point of view of its impact on the formation and maintenance of competitive leadership. To illustrate the theoretical provisions practically, the paper presents strategic models and architectures for their implementation. An in-depth analysis of cases of leading global companies, such as Amazon and Netflix, and successful Ukrainian leaders - Monobank and Rozetka, is conducted. These examples demonstrate how integrating digital assets and adopting ecosystem business models allow companies to achieve and maintain dominant positions in the market. Finally, the article considers risks, ethical challenges, and future technological trends to determine competition parameters. Particular attention was paid to the importance of the human factor and a moral, or responsible, approach to using artificial intelligence (Responsible AI) as a source of sustainable competitive advantage in the future, where trust is likely to become a key differentiator.

Keywords: digital transformation, competitive advantage, data and analytics, network effects, organizational agility, customer experience (CX).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Шاپовалова І. О. Формування стійких конкурентних переваг підприємства у цифровому середовищі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 63–72.

Shapovalova I. O. Формування стійких конкурентних переваг підприємства у цифровій середовищі. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 3, pp. 63–70.

