DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-93-20

УДК 334.012.64:005.332.4:004

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Станіславик Олена В'ячеславівна
доктор економічних наук, професор,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2481-9961

Коваленко Олександр Михайлович
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9702-2772

Stanislavyk Olena
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

Kovalenko Oleksandr
Odesa Polytechnic National University

У статті досліджено сучасні підходи до формування конкурентних переваг малих підприємств в умовах розвитку цифрової економіки. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності конкурентних переваг і визначено особливості їх формування в діяльності малих підприємств. Обґрунтовано, що в сучасних умовах стійкі конкурентні переваги формуються під впливом взаємодії інноваційної активності, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, організаційної гнучкості та ефективного використання інформаційно-аналітичних ресурсів. Визначено ключові чинники, що забезпечують зміцнення ринкових позицій малих підприємств у цифровому середовищі. Запропоновано авторський підхід до формування конкурентних переваг, який базується на інтеграції стратегічного управління, цифрових технологій, інноваційного розвитку, людського капіталу, організаційної гнучкості та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Ключові слова: конкурентні переваги, малі підприємства, цифрова економіка, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, інновації, стратегічне управління, людський капітал.

The article examines contemporary approaches to the formation of competitive advantages of small enterprises in the context of the digital economy. It is substantiated that sustainable competitiveness increasingly depends on the integrated use of digital technologies, innovation, human capital, organizational flexibility, and strategic management. The purpose of the study is to generalize current approaches to the formation of competitive advantages of small enterprises, identify the key factors influencing their development, and develop an original approach based on the integration of strategic management, digital technologies, innovation, human capital, organizational flexibility, and information and analytical support. The research is based on a systematic approach and employs methods of scientific generalization, comparative analysis, structural and logical analysis, synthesis, statistical analysis, and graphical modelling. Official statistical data on small enterprises in Ukraine, scientific publications, and reports of international organizations were used as the information base. The study systematizes the key factors shaping competitive advantages and identifies strategic directions for strengthening competitiveness through digital transformation, innovation, human capital development, customer orientation, strategic partnerships, and adaptive management. Based on these findings, a conceptual model is proposed that integrates strategic management, digital technologies, innovation, organizational development, human capital, and continuous monitoring. The scientific novelty lies in the development of an integrated approach to competitive advantage formation through the systemic interaction of strategic, digital, innovative, organizational, and human capital components. The proposed model ensures continuous evaluation, adaptation, and improvement of competitive advantages in a dynamic business environment. The practical significance consists in applying the proposed approach when developing enterprise strategies, digital transformation programmes, innovation policies, and strategic management systems.

Keywords: competitive advantages, small businesses, digital economy, competitiveness, digital transformation, innovation, strategic management, human capital.

© Станіславик О. В., Коваленко О. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Малі підприємства відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, сприяючи формуванню конкурентного середовища, підприємницької ініціативи, зайнятості та поширенню інновацій. Їх організаційна гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації економіки.

Поширення штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів і цифрових платформ змінює механізми ведення бізнесу та джерела конкурентних переваг. Поряд із традиційними ресурсами дедалі більшого значення набувають цифрові компетентності, інноваційний потенціал, людський капітал, ефективність бізнес-процесів та здатність підприємств адаптуватися до технологічних і ринкових змін.

Для України ці питання особливо актуальні в умовах відновлення економіки, європейської інтеграції та цифрової трансформації. Формування стійких конкурентних переваг малих підприємств потребує комплексного поєднання стратегічного управління, цифрових технологій, інновацій, розвитку людського капіталу та вдосконалення бізнес-процесів, що визначає теоретичну і практичну актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування конкурентних переваг підприємств є одним із провідних напрямів сучасної економічної науки, оскільки саме вони визначають здатність суб'єкта господарювати створювати вищу цінність для споживачів і забезпечувати довгостроковий розвиток. В умовах цифрової економіки ключового значення набувають не лише матеріальні ресурси, а й дані, цифрові компетентності, інноваційний потенціал, організаційна гнучкість та ефективність управління. Для малих підприємств цифровізація одночасно розширює можливості розвитку й висуває нові вимоги до фінансування, кадрового забезпечення та управлінських підходів [8; 11; 12].

Теоретичні основи дослідження конкурентних переваг сформовано у працях М. Портера, який обґрунтував стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування [13], а також М. Портера і М. Крамера, які розвинули концепцію створення спільної цінності [14]. Ресурсний підхід Дж. Барні [5] і стратегічний аналіз Р. Гранта [9] пояснюють формування стійких конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів, компетентностей і знань, тоді як концепція динамічних здібностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [17] і подальші дослідження Д. Тіса [16] акцентують увагу на здатності підприємства адаптувати ресурси, компетентності та бізнес-модель до технологічних і ринкових змін.

Теоретичне підґрунтя інноваційного розвитку сформував Й. Шумпетер [15], який обґрунтував визначальну роль інновацій у забезпеченні економічного розвитку та формуванні конкурентних переваг. В умовах цифрової економіки його ідеї набули нового змісту у дослідженнях Е. Бриньольфссона та А. Макафі [7], присвячених впливу цифрових технологій на трансформацію бізнесу, організаційні зміни та розвиток компетентностей. Водночас А. Бхарадвадж, О. Ель Саві, П. Павлу, Н. Венкатраман [6], С. Намбісан, К. Лютінен, А. Майхшак, М. Сонг [10] і Г. Віаль [18] розглядають цифрову трансформацію як комплексний процес зміни бізнес-моделей, бізнес-процесів і механізмів створення цінності.

Практичні аспекти цифрової трансформації малого бізнесу висвітлено у дослідженнях OECD, присвячених цифровізації, фінансуванню та підтримці малих та середніх підприємств (МСП) [11; 12], стратегії Європейської Комісії щодо сталого та цифрового розвитку МСП [8], а також у доповідях Світового банку, де обґрунтовано значення даних як одного з ключових економічних ресурсів цифрової економіки [19] та визначено роль сучасних стандартів як важливого чинника сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності економіки [20].

У вітчизняній науковій літературі питання конкурентоспроможності малого бізнесу досліджують І. Рекуненко, А. Бондаренко та Я. Кобушко [3], М. Теплюк [4] і О. Осипенко [2], які розкривають організаційні, інноваційні та інвестиційні чинники стратегічного розвитку підприємств.

Отже, сучасні дослідження сформували ґрунтовне теоретичне підґрунтя щодо конкурентних переваг, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та підтримки малого підприємництва. Водночас недостатньо уваги приділено комплексній інтеграції стратегічних, цифрових, інноваційних, кадрових й інформаційно-аналітичних чинників у єдину систему формування стійких конкурентних переваг саме малих підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок, подальшого обґрунтування потребує взаємозв'язок цифрової трансформації, інноваційної діяльності, люд-

ського капіталу та стратегічного управління у формуванні стійких конкурентних переваг малих підприємств. Недостатньо досліджено можливості інтеграції зазначених складових у єдину систему забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Особливої уваги потребує адаптація існуючих підходів до специфіки функціонування малих підприємств, зокрема обмеженості їх ресурсів та необхідності швидкого реагування на технологічні й ринкові зміни. Це зумовлює необхідність розвитку комплексного підходу до формування конкурентних переваг малих підприємств, що передбачає інтеграцію стратегічного управління, цифрових технологій, інноваційного розвитку, організаційної гнучкості, людського капіталу та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення сучасних підходів до формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці, визначення ключових чинників їх забезпечення та розроблення авторського підходу на основі інтеграції стратегічного управління, цифрових технологій, інноваційного розвитку, людського капіталу, організаційної гнучкості та інформаційно-аналітичного забезпечення. Завдання дослідження: узагальнити сучасні теоретичні підходи до формування конкурентних переваг малих підприємств; дослідити сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в умовах цифрової економіки; визначити основні чинники формування конкурентних переваг малих підприємств; систематизувати сучасні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу; розробити авторський підхід до формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні переваги малих підприємств у сучасній цифровій економіці формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які охоплюють усі основні напрями їх діяльності. На відміну від традиційної моделі конкуренції, що базувалася переважно на виробничих потужностях, доступі до капіталу або можливості мінімізувати витрати, сучасна модель передбачає комплексне використання інновацій, цифрових технологій, знань, людського капіталу та організаційної гнучкості. Саме здатність підприємства інтегрувати зазначені складові у єдину систему управління визначає його можливості щодо формування довгострокових конкурентних переваг.

Водночас особливості функціонування малих підприємств зумовлюють специфіку забезпечення їх конкурентоспроможності. Обмеженість фінансових ресурсів, відносно невеликі масштаби діяльності та висока залежність від змін зовнішнього середовища істотно ускладнюють реалізацію масштабних інвестиційних проєктів або довготривалих програм технологічної модернізації. Разом із тим саме невеликі розміри підприємства забезпечують більш високу швидкість прийняття управлінських рішень, гнучкість організаційної структури, оперативність упровадження інновацій та можливість швидко адаптувати бізнес-процеси до нових умов господарювання. Саме ці особливості дедалі частіше стають визначальними джерелами конкурентних переваг у цифровій економіці.

Оцінювання сучасних тенденцій розвитку малого підприємництва доцільно здійснювати з використанням офіційних статистичних матеріалів, які характеризують динаміку кількості малих підприємств в Україні. Такий аналіз дозволяє визначити загальні тенденції розвитку підприємницького сектору та сформувати об'єктивне уявлення про середовище, у якому відбувається формування конкурентних переваг.

На рис. 1 наведено дані про зміну кількості малих підприємств в Україні протягом 2010-2024 рр. Слід відзначити нестабільну динаміку кількості малих підприємств в Україні. У 2015 р. порівняно з 2010 р. їх кількість скоротилася на 8,1 %, а індекс становив 91,9 %. У 2020 р. показник зріс на 8,4 % порівняно з 2015 р. (індекс – 108,4 %). Найбільше скорочення відбулося у 2022 р.: кількість малих підприємств зменшилася з 355,8 до 246,7 тис. од., або на 30,7 % (індекс – 69,3 %). У 2023 р. індекс становив 118,8 %, а у 2024 р. – 92,6 %. Подібна динаміка спостерігалася серед мікропідприємств. У 2015 р. їх кількість становила 94,6 % від рівня 2010 р., у 2020 р. ланцюговий індекс дорівнював 108,3 %. У 2022 р. кількість мікропідприємств скоротилася з 308,5 до 206,7 тис. од., або на 33,0 % (індекс – 67,0 %). У 2023 р. індекс зріс до 123,3 %, проте у 2024 р. знизився до 91,3 %. Частка мікропідприємств у загальній кількості малих підприємств упродовж досліджуваних років перебувала в межах 83,8-87,0 %. Базисні індекси показують, що у 2024 р. кількість малих підприємств становила 76,0 % від рівня 2010 р., тобто ско-

ротилася на 24,0 %, а кількість мікропідприємств – 77,3 %, або на 22,7 %. Отже, після значного спаду у 2022 р. відновлення 2023 р. не забезпечило повернення до попередніх значень, а у 2024 р. знову спостерігалося скорочення кількості підприємств обох груп [1].

Отже, аналіз статистичних даних свідчить, що розвиток малого підприємництва в Україні характеризувався нерівномірною динамікою, яка значною мірою визначалася макроекономічними кризами, пандемією COVID-19, повномасштабною війною та структурними змінами національної економіки.

Незважаючи на негативний вплив зазначених факторів, сектор малого бізнесу продемонстрував достатньо високий рівень адаптивності, поступово відновлюючи економічну активність і зберігаючи провідну роль у розвитку підприємництва.

Зазначена тенденція підтверджує, що саме організаційна гнучкість, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та здатність оперативно трансформувати бізнес-моделі стали одними з ключових конкурентних переваг малих підприємств у сучасних умовах.

Разом із тим аналіз статистичних матеріалів засвідчує, що кількісне зростання малого підприємництва саме по собі не гарантує підвищення його конкурентоспроможності.

Вирішальне значення має якість управління, рівень цифрової трансформації, інноваційна активність, здатність використовувати сучасні інформаційні технології та ефективність стратегічного управління. Саме тому подальше дослідження доцільно спрямувати на систематизацію основних чинників, які формують конкурентні переваги малих підприємств у цифровій економіці.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів, офіційних статистичних матеріалів та результатів аналізу наукової літератури систематизовано ключові чинники формування конкурентних переваг малих підприємств, що наведено в табл. 1.

Отже, конкурентні переваги малих підприємств формуються внаслідок взаємодії стратегічних, організаційних, технологічних та інноваційних чинників.

В умовах цифрової економіки дедалі більшого значення набувають цифрові компетентності, інновації, людський капітал, якість управлінських рішень та ефективне використання інформаційних ресурсів, що надає конкурентним перевагам динамічного характеру.



Рис. 1. Динаміка кількості малих підприємств, у тому числі мікропідприємств, в Україні у 2010-2024 рр., тис. од.

Джерело: побудовано сформовано на основі даних Державної служби статистики України за 2010-2024 рр. [1]

Таблиця 1

Ключові чинники формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці

Чинник	Характеристика	Вплив на конкурентні переваги	Управлінське значення
Цифрова трансформація	Впровадження цифрових технологій у виробничі, управлінські, маркетингові та логістичні процеси	Підвищення продуктивності, оперативності управління та якості обслуговування клієнтів	Забезпечує прискорення цифрової модернізації підприємства
Інноваційний розвиток	Створення нових продуктів, послуг, технологій і бізнес-моделей	Формування унікальної ринкової пропозиції та зростання доданої вартості	Підвищує довгострокову конкуренто-спроможність
Людський капітал	Розвиток професійних, цифрових і управлінських компетентностей персоналу	Зростання продуктивності праці та інноваційної активності	Забезпечує розвиток інтелектуального потенціалу підприємства
Організаційна гнучкість	Здатність швидко адаптувати структуру управління та бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища	Скорочення часу реагування на зміни ринку	Підвищує адаптивність підприємства
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Використання сучасних систем аналізу даних, цифрової аналітики та підтримки прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Зменшує рівень управлінської невизначеності
Клієнто орієнтованість	Формування довгострокових відносин зі споживачами та персоналізація пропозиції	Зростання лояльності клієнтів і розширення ринкової частки	Сприяє зміцненню конкурентних позицій
Стратегічне партнерство	Розвиток співпраці з постачальниками, університетами, стартапами та цифровими платформами	Доступ до нових знань, технологій та ринків	Підвищує інноваційний потенціал підприємства
Безперервне вдосконалення бізнес-процесів	Регулярна оптимізація організаційних, виробничих та управлінських процесів	Скорочення витрат і підвищення ефективності діяльності	Забезпечує стійкість конкурентних переваг

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення сучасних наукових праць, аналітичних матеріалів OECD, Світового банку, Європейської Комісії [8; 12; 17; 19; 21]

Зазначене вище означає, що навіть підприємства, які сьогодні займають сильні ринкові позиції, змушені постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, освоювати нові цифрові технології та переглядати стратегічні пріоритети відповідно до змін зовнішнього середовища.

За відсутності безперервного розвитку конкурентні переваги можуть бути втрачені під впливом технологічних і ринкових змін. Проведений аналіз свідчить, що окремі чинники не забезпечують їх довгострокового формування самостійно. Зокрема, цифрові технології потребують відповідного розвитку компетентностей персоналу, бізнес-процесів і стратегічного управління, а інноваційна активність – ефективної комерціалізації її результатів.

Отже, конкурентні переваги малих підприємств формуються внаслідок взаємодії

цифрових технологій, людського капіталу, інноваційного розвитку, організаційної гнучкості та стратегічного управління. Їх інтеграція забезпечує адаптивність підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

На основі проведеного дослідження систематизовано стратегічні напрями формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці, які наведено в табл. 2.

Відтак, забезпечення конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних управлінських заходів, які охоплюють практично всі сфери функціонування підприємства.

Сучасна модель конкурентоспроможності ґрунтується на інтеграції цифрової трансформації, інноваційного розвитку, стратегічного управління, людського капіталу та партнерства, що сприяє підвищенню ефективності й формуванню довгострокових конкурентних переваг малих підприємств.

На основі проведеного дослідження запропоновано авторську концептуальну модель формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці, яку наведено на рис. 2.

Запропонована модель відображає формування конкурентних переваг як безперервний процес інтеграції стратегічних, цифрових, інноваційних, організаційних і кадрових складових. Наявність зворотного зв'язку забезпечує моніторинг результатів та коригування стратегічних пріоритетів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Практична реалізація моделі охоплює аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та визначення стратегічних цілей, цифрову трансформацію бізнес-процесів, інноваційний розвиток, удосконалення організаційної структури й цифрових компетентностей персоналу, а також оцінювання результативності реалізованих заходів. Це формує цілісну систему управління конкурентними перевагами, орієнтовану на підвищення ефективності та забезпечення довгострокового розвитку малого підприємства в цифровій економіці.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової економіки формування конкурентних

Таблиця 2

Стратегічні напрями формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці

Стратегічний напрям	Основний зміст	Очікуваний результат
Цифрова модернізація бізнес-процесів	Упровадження ERP-, CRM-систем, хмарних сервісів, цифрової аналітики, автоматизації управлінських і виробничих процесів	Підвищення продуктивності діяльності та оперативності прийняття управлінських рішень
Інноваційний розвиток	Створення нових продуктів, удосконалення технологій, розвиток інноваційної культури	Формування унікальних конкурентних переваг і розширення ринкових можливостей
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових компетентностей, формування системи безперервного навчання	Зростання продуктивності праці та інноваційної активності підприємства
Клієнтоорієнтоване управління	Використання цифрових каналів комунікації, персоналізація продукції та послуг, розвиток CRM-технологій	Підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення ринкових позицій
Розвиток стратегічного партнерства	Співпраця з науковими установами, цифровими платформами, інноваційними кластерами та міжнародними партнерами	Доступ до сучасних технологій, нових знань та інвестиційних ресурсів
Гнучке стратегічне управління	Постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, адаптація стратегії розвитку	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукових праць та аналітичних матеріалів [6; 8; 12; 16; 21]

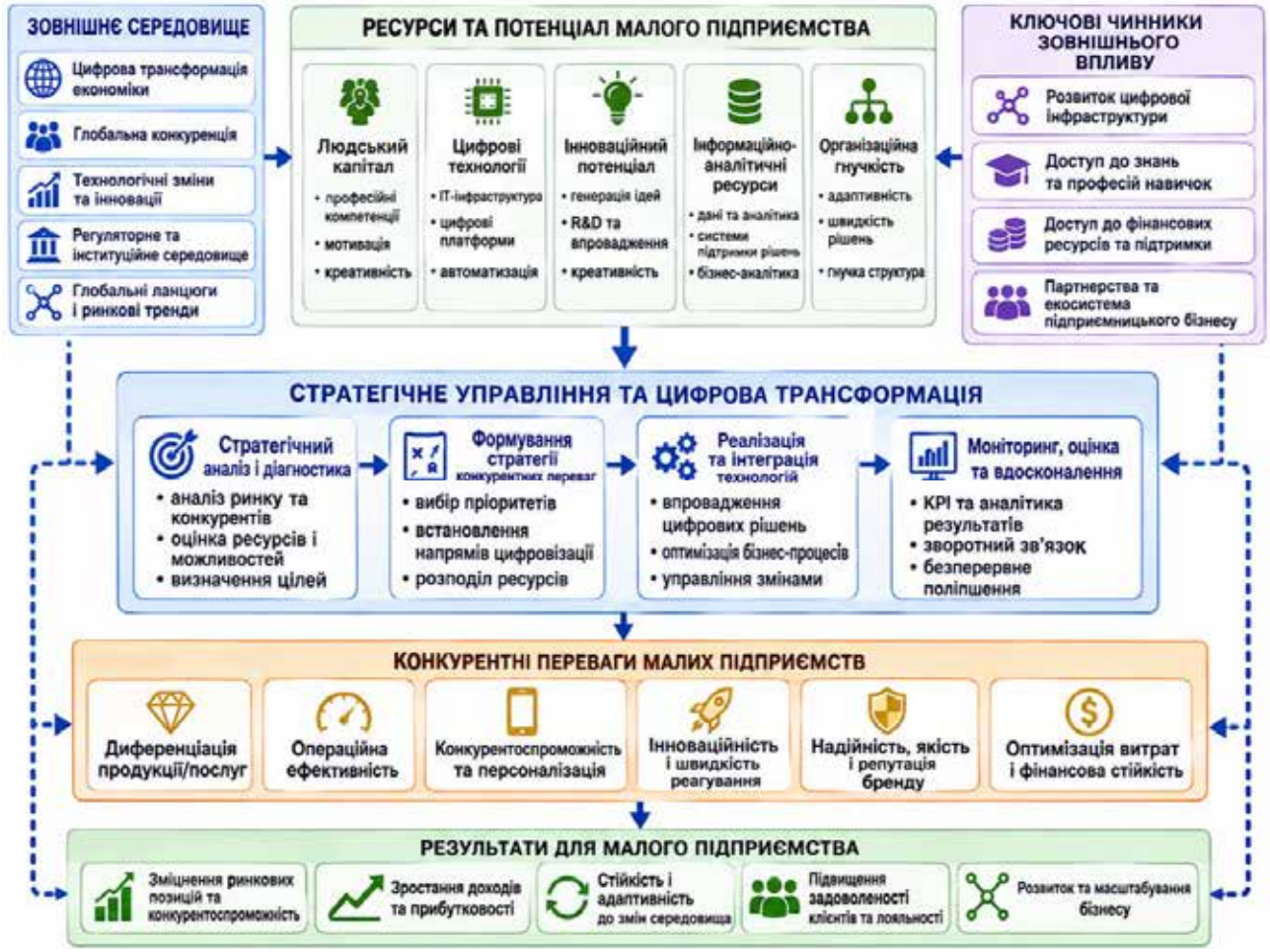


Рис. 2. Концептуальна модель формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці

Джерело: сформовано авторами

переваг малих підприємств набуває комплексного характеру та виходить за межі традиційного використання матеріальних, фінансових чи виробничих ресурсів. Сучасні конкурентні переваги дедалі більше визначаються здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології у бізнес-процеси, впроваджувати інновації, ефективно використовувати людський капітал, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень організаційної гнучкості. За таких умов конкурентоспроможність малого бізнесу формується як результат взаємодії стратегічних, інноваційних, цифрових та управлінських складових, що забезпечують створення довгострокової цінності для споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

У статті узагальнено сучасні теоретичні підходи до формування конкурентних переваг малих підприємств, досліджено сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в умовах цифрової економіки, систематизовано ключові чинники формування конкурентних переваг та визначено стратегічні напрями їх забезпечення. На основі проведеного дослідження розроблено авторський підхід до формування конкурентних переваг малих підприємств, який передбачає інтегроване використання стратегічного управління, цифрової трансформації, інноваційного розвитку, інформаційно-аналітичного забезпечення, розвитку людського капіталу та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку комплексного підходу до формування конкурентних переваг малих підприємств у цифровій економіці, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на системній інтеграції стратегічних, цифрових, інноваційних, організаційних та кадрових чинників розвитку в єдину адаптивну систему управління конкурентоспроможністю. Запропонована концептуальна модель відображає

взаємозв'язок між ключовими складовими формування конкурентних переваг та забезпечує безперервний цикл їх оцінювання, удосконалення й адаптації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Практичне значення запропонованих положень полягає у можливості їх використання під час розроблення стратегій розвитку малих підприємств, програм цифрової трансформації, підвищення інноваційної активності та вдосконалення систем стратегічного управління. Реалізація запропонованого підходу сприятиме зміцненню конкурентоспроможності малого бізнесу, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, розширенню можливостей інтеграції у цифрову економіку та забезпеченню довгострокового сталого розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2024. Київ: Державна служба статистики України, 2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024

2. Осипенко О. Г. Інноваційні та інвестиційні детермінанти стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті забезпечення їхньої економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1(45). С. 186–193. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-186-193

3. Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54

4. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3(294). С. 35–39. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-5

5. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

6. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly.* 2013. Vol. 37, № 2. P. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

8. European Commission. An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103

9. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2021. 544 p.

10. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41, № 1. P. 223–238. DOI: http://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

11. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: http://doi.org/10.1787/fa521246-en

12. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: http://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

13. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193

14. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77

15. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. URL: https://cruel.org/books/hy/short-schumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf

16. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning.* 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 172–194. DOI: http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533. URL: https://surl.li/egghgq

18. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. DOI: http://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

19. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank, 2021. DOI: http://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0

20. World Bank. World Development Report 2025: Standards for Development. Washington, DC: World Bank, 2025. DOI: http://doi.org/10.1596/978-1-4648-2275-9

21. Zahoor N., Zopiatis A., Adomako S., Lamprinakos G. The Micro-Foundations of Digitally Transforming SMEs: How Digital Literacy and Technology Interact with Managerial Attributes. *Journal of Business Research.* 2023. Vol. 159. DOI: http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine] (2025) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024 [Statistical Yearbook of Ukraine 2024]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024

2. Osypenko O.H. (2026) Innovatsiini ta investytsiini determinanty stratehichnoho upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy v konteksti zabezpechennia yikhnoi ekonomichnoi bezpeky [Innovative and investment determinants of strategic management of industrial enterprises in the context of ensuring their economic security]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 1(45), pp. 186-193. Available at: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-186-193

3. Rekunenko I. I., Bondarenko A. F., Kobushko Ya. V. (2023) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu malykh ta serednikh pidpryiemstv v rynkovykh umovakh hospodariuvannia [Competitiveness management of small and medium-sized enterprises under market conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 56. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54

4. Tepliuk M. A. (2021) Trendy innovatsiinoho rozvytku pidpryiemnytstva maloho biznesu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Trends in the innovative development of small business entrepreneurship in the digital economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 3(294), pp. 35-39. Available at: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-5

5. Barney J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99-120. Available at: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

6. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, vol. 37, no. 2, pp. 471-482. Available at: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

7. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 306 p.

8. European Commission (2020) An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX-:52020DC0103 (accessed August 6, 2026).

9. Grant R. M. (2021) Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 544 p.

10. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. (2017) Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. MIS Quarterly, vol. 41, no. 1, pp. 223-238. Available at: https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

11. OECD (2024) Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing. Available at: https://doi.org/10.1787/fa521246-en

12. OECD (2021) The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing. Available at: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

13. Porter M. E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. Available at: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193 (accessed June 3, 2026).

14. Porter M. E., Kramer M. R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review, vol. 89, no. 1-2, pp. 62-77.

15. Schumpeter J. A. (1934) The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press. Available at: https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf (accessed August 6, 2026).

16. Teece D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, pp. 172-194. Available at: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, pp. 509-533. Available at: https://surl.li/egghgq

18. Vial G. (2019) Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems, vol. 28, no. 2, pp. 118-144. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

19. World Bank (2021) World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank. Available at: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0

20. World Bank (2025) World Development Report 2025: Standards for Development. Washington, DC: World Bank. Available at: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2275-9

21. Zahoor N., Zopiatis A., Adomako S., Lamprinakos G. (2023) The Micro-Foundations of Digitally Transforming SMEs: How Digital Literacy and Technology Interact with Managerial Attributes. *Journal of Business Research,* vol. 159. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755

Дата надходження статті: 07.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 22.10.2026
Дата публікації статті: 13.11.2026