

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-15>

УДК 005.21:330.341.1:339.137.2

Ольга Володимирівна Лиштва,

аспірантка

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03051, Україна

lyshtvaolga@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1600-5041>

ФАКТОРИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті досліджується трансформація конкуренції в умовах цифровізації економіки та її вплив на підходи до аналізу конкурентного середовища. Досліджено, що цифрові ринки характеризуються специфічною структурою, зокрема багатосторонністю, наявністю мережових ефектів, значною економією на масштабі та сфері, домінуванням нематеріальних активів і високою динамікою інновацій. Обґрунтовано, що ці характеристики змінюють не лише умови функціонування ринків, а й саму природу конкуренції, трансформуючи її з цінового суперництва у боротьбу за дані, користувацьку базу та екосистемні переваги. Наголошено на обмеженості традиційних інструментів конкурентного аналізу в цифровому середовищі та необхідності їх адаптації з урахуванням нецінових параметрів, поведінкових характеристик попиту та потенційної конкуренції з боку інноваторів. Систематизовано ключові риси цифрової конкуренції як фактори трансформації галузевого конкурентного середовища. Удосконалено підхід до конкурентного аналізу галузі шляхом інтеграції характеристик цифрової конкуренції з моделлю п'яти сил М. Портера, що дозволяє враховувати вплив цифровізації на структуру та інтенсивність конкурентної взаємодії між учасниками ринку. Запропоновано систему показників для оцінювання впливу факторів цифрової конкуренції на параметри галузевого аналізу, що створює методичну основу для проведення подальших емпіричних досліджень конкурентного середовища організацій. Набув подальшого розвитку підхід до використання результатів конкурентного аналізу у стратегічному управлінні організаціями в умовах цифрової економіки через врахування змін у джерелах формування конкурентних переваг та трансформації ланцюгів створення цінності.

Ключові слова: цифрова конкуренція, цифрова економіка, конкурентний аналіз, цифрові ринки, мережові ефекти, цифрові екосистеми, стратегічне управління.

JEL Classification: L86; D43; M21.

Як цитувати: Лиштва, О. В. (2026). Фактори цифрової економіки як основа модернізації конкурентного аналізу в стратегічному управлінні. *Соціальна економіка*, 74, 177–190. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-15>

Вступ. Стрімка цифровізація економіки суттєво змінює умови функціонування ринків і механізми конкурентної взаємодії між суб'єктами господарювання. В аналітичному звіті «Перспективи цифрової конкуренції»¹ д-р Каругаті зазначає, що 2026 рік буде ключовим у чотирьох пріоритетних сферах:

штучний інтелект, цифрова конкуренція, цифрові злиття та конкурентоспроможність. Хоча поточні позиції України в міжнародних моніторингах залишаються далекими від лідерських (у Глобальному інноваційному індексі² Україна посідає 66-те місце серед 139 економік світу; у Рейтингу глобальної циф-

1 Carugati C. Digital Competition Outlook 2025\2026. Digital Competition publications. 2025. URL: <https://www.digital-competition.com/publications> (date of access: 02.02.2026).

2 Global Innovation Index 2025. WIPO. 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html> (date of access: 02.02.2026).

рової конкурентоспроможності¹ (з 2022 року участь України в цьому дослідженні призупинена) – 54-ту позицію з-поміж 64 країн) – це лише підкреслює критичну потребу у впровадженні дієвих інструментів для стратегічного аналізу розвитку, боротьби за ринки та стимулювання бізнесу.

Крім цього, потрібно враховувати, що ми живемо в період полікризи, де відбуваються одночасно воєнні конфлікти, глобальні економічні потрясіння та цифрова трансформація. Цифрова конкуренція та надшвидкий розвиток технологій трансформують ринкову кон'юнктуру, випереджаючи процеси короткострокового фінансового планування підприємства. У такому середовищі довгострокові стратегії у їх традиційному розумінні детально визначених планів розвитку на багато років вперед – значною мірою втрачають свою ефективність. Тому сучасний зовнішній контекст стратегічного управління визначається станом постійної волатильності, що вимагає від бізнесу – особливо традиційного – спиратися у стратегічному плануванні на системний аналіз змін у зовнішньому середовищі, включаючи технологічні трансформації, поширення цифрових платформ і нових бізнес-моделей, зміну поведінки споживачів, що призводить до трансформації традиційних уявлень про конкуренцію. Результати такого аналізу стають основою для формування адаптивних стратегічних рішень і трансформації ланцюгів створення цінності організації.

У зв'язку з цим актуальною є потреба в теоретичному осмисленні трансформацій конкуренції в цифровому середовищі та формуванні адаптованих підходів до аналізу цих процесів та оцінювання їх впливу на параметри конкурентного аналізу в стратегічному управлінні організацій.

Відтак, метою написання статті є систематизація основних рис конкуренції в умовах цифрової економіки та аналіз їх впливу на трансформацію структури конкуренції для формування аналітичної основи конкурентного аналізу в системі стратегічного управління організацій. Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань: виявити особливості функціонування цифрових ринків, платформних бізнес-моделей та екосистем як нових форм конкурентної взаємодії; охарактеризувати структурні та економічні детермінанти конкуренції на

цифрових ринках; дослідити трансформацію галузевої конкуренції; визначити стратегічні відповіді на цифрових ринках; обґрунтувати необхідність подальшого дослідження впливу цифрових факторів на конкурентну позицію організацій під час стратегічного управління.

Об'єкт дослідження – конкурентні відносини в умовах цифрової економіки, предмет дослідження – теоретичні підходи щодо аналізу конкуренції і формування конкурентних стратегій у цифрову епоху.

Огляд літератури. Дослідження базувалося на аналізі літератури та теоретичних методах аналізу конкуренції в умовах цифрової економіки та концепції стратегічного управління. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних дослідників присвячені дослідженню трансформації конкурентного середовища під впливом цифрових технологій, а також класичні підходи до галузевого аналізу. Особлива увага у процесі дослідження приділялася аналітичним звітам міжнародних організацій та дослідницьких центрів, оскільки вони відображають найбільш актуальні тенденції розвитку цифрових ринків та трансформації конкурентного середовища.

Попри значний розвиток досліджень цифрової економіки, у науковому середовищі досі зберігається низка дискусійних питань щодо трансформації природи конкуренції та релевантності традиційних стратегічних підходів у новому цифровому середовищі. Одні дослідники вважають, що традиційні стратегічні моделі (наприклад, галузева конкуренція) все ще актуальні, але потребують адаптації, інші стверджують, що цифрові ринки принципово інші, тому старі моделі більше не пояснюють конкуренцію (Porter & Heppelmann, 2015; Teece, 2023; с. 382-383; McGrath, 2020; Varian, 2019, с. 419; Jacobides, 2021). Через це традиційні інструменти стратегічного аналізу часто вважають недостатніми для платформних екосистем. Підлягає дискусії питання чи є цифрові ринки конкурентними, чи вони швидко стають монополіями (Morton & Podszun, 2025, с. 3-4; Parker & Alstyne, 2021); чи висока концентрація цифрових ринків стимулює інновації чи навпаки їх пригнічує (Teece, 2023; Gilbert & Katz, 2022). Також, класична стратегія розглядає фірми як окремих конкурентів, але в цифровій економіці з'являються екосистеми платформ, тому серед дослідників постає питання – що є правильним об'єктом аналізу: галузь, платформа або екосистема (Porter & Heppelmann, 2015; Barney et al., 2021; Adner & Lieberman, 2021; Шевченко, 2025, с. 14).

1 World Digital Competitiveness Ranking 2021. IMD. 2021. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org> (date of access: 02.02.2026).

Дослідження останніх років підкреслюють, що цифровізація не просто змінює інструменти боротьби, а докорінно трансформує саму структуру ринкових відносин. Цю думку поділяють експерти з Організації економічного співробітництва та розвитку¹, зазначаючи, що фундаментальною рисою цифрової конкуренції є перехід від конкуренції всередині ринку (за ціною) до конкуренції за ринок. Нобелівський лауреат Ж. Тіроль (Tirole, 2023, с. 583-584) у роботі «Конкуренція та індустріальні виклики цифрової епохи» визначає це як «Динамічну конкуренцію». За Тіролем, навіть за наявності монополіста ринок залишається конкурентним, якщо існує постійна загроза появи інноваційних гравців, що змушує лідерів тримати низькі ціни та інвестувати в розвиток. Бюхель та Руше (Buchel & Rusche, 2020, с. 5-6) доповнюють цей концепт терміном «Стрибокподібна конкуренція» (Leapfrog competition), описуючи ситуації міжнародних компаній, коли радикальні інновації дозволяють новим фірмам витіснити вкорінених гравців. Зокрема, А. Мазаракі та А. Герасименко (2022) ідентифікують такі ключові цифрові виклики: мережеві ефекти, ціноутворення на багатосторонніх ринках, трансформація ланцюгів створення вартості. На думку В. Гановського (2023, с. 75) ключовим наслідком цифровізації буде вибудовування такої дистанції між лідерами ринку та їхніми суперниками, яка фактично унеможливить конкуренцію в її класичному розумінні, створюючи бар'єри інституційної та технологічної ізоляції для учасників ринку.

Сучасні дослідження розширюють межі розуміння того, за що саме борються компанії. Наприклад, в посібнику «Роль конкуренції в цифровій економіці» Фонду капітального розвитку Організації Об'єднаних Націй² зазначено, що в цифровому світі прямими конкурентами стають компанії з різних галузей (наприклад, Netflix та Facebook), оскільки вони змагаються за обмежений час користувача, тобто є конкурентами в межах «економіки уваги»³. Г. Селезньова та Г. Чумак (2022, с. 73) в цифровій економіці

виділяють принцип зближення бізнесів, де навіть прямі конкуренти можуть взаємодіяти для отримання синергетичного ефекту від обміну даними про клієнтів. С. Кулакова (2025) підкреслює унікальну природу цифрової конкуренції, яка вимагає аналізу не окремих фірм, а складних механізмів функціонування в межах цілих цифрових екосистем. К. Бужимська (2021, с. 17) наголошує, що конкуренція трансформується від сфери зниження витрат до сфери творчості, а Н. Резнікова (2025, с. 423) додає, що в умовах технологічної турбулентності ключовою стає цифрова гнучкість та інноваційне мислення. Українські та закордонні вчені сходяться на думці, що старі інструменти аналізу втрачають ефективність (Дончак та ін., 2024; Bharadwaj et al., 2013). А. Шевченко (2025, с. 17-18) зазначає, що цифрова епоха докорінно змінює конкуренцію, змушуючи бізнес безперервно впроваджувати інноваційні моделі та стратегії управління (бліцмасштабування, предиктивна аналітика, стратегічне мислення керівників, асиметрична конкуренція).

Аналітики компанії МакКінзі зазначають, що цифрові технології повністю змінюють стратегічний контекст. Організації, які ітеративно розробляють бізнес-стратегії та технологічні стратегії протягом року, зростають швидше, ніж ті, що планують щорічно. Згідно з дослідженням Глобального інституту МакКінзі⁴, успіх у наступному десятилітті залежатиме від здатності бізнесу вчасно ідентифікувати та заходити у високодинамічні ринкові простори. МакКінзі⁵ прогнозує, що до 2040 року з'явиться 18 нових галузей з найшвидшим зростанням та найбільшим конкурентним динамізмом, які зможуть принести до 48 трильйонів доларів доходу. Аналіз власних технологічних та людських ресурсів дозволяє компаніям вчасно трансформуватися (за останні 20 років традиційні ритейлери не лише опанували електронну комерцію, а й перетворилися на потужних гравців у сфері цифрової реклами, монетизуючи власні дані про споживачів), задля превентивного захоплення позицій у нових сегментах ринку та нівелювання ризиків поглинання або витіснення внаслідок їхньої експансії.

1 OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. OECD Publications. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-handbook-on-competition-policy-in-the-digital-age_c8c1841b-en.html (date of access: 02.02.2026).

2 The role of competition in the digital economy. UNCDF Policy Accelerator. 2022. URL: <https://policyaccelerator.uncdf.org/all/brief-competition> (date of access: 03.03.2026).

3 Концепцію «економіка уваги» запровадив психолог та економіст Герберт А. Саймон у 1971 році (вперше згадано у його роботі Designing Organizations for an Information-Rich World).

4 Capturing the next big arenas of competition in ten charts. McKinsey Global Institute. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/capturing-the-next-big-arenas-of-competition-in-ten-charts> (date of access: 18.02.2026).

5 McKinsey Global Tech Agenda 2026. McKinsey Technology. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-technology/our-insights/mckinsey-global-tech-agenda-2026> (date of access: 18.02.2026).

Методологія дослідження. У процесі дослідження було використано ряд методів наукового пізнання. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до визначення характеристик цифрових ринків та факторів цифрової конкуренції. Метод систематизації та класифікації використано для групування ключових характеристик функціонування цифрових ринків за їх економічною природою та роллю у формуванні конкурентного середовища. За допомогою порівняльного аналізу здійснено зіставлення традиційних підходів до галузевого аналізу з особливостями функціонування ринків у цифровій економіці. Метод структурно-логічного аналізу застосовано для визначення взаємозв'язків між характеристиками цифрових ринків, змінами структури конкуренції та можливими стратегічними діями компаній.

Основні результати. Конкуренція традиційно розуміється як суперництво між компаніями, що пропонують товари або послуги на одному ринку. В умовах ринкової економіки вона виконує ключову функцію організації та систематизації економічних процесів, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів і стимулюючи розвиток ринків. Конкуренція діє як каталізатор підвищення ефективності на всіх етапах ланцюжка створення вартості – від виробництва до кінцевого споживання. Такі процеси стимулюють бізнес до оптимізації внутрішніх операцій і більш ефективного використання наявних ресурсів, що в економічній теорії описується як статичне підвищення ефективності, водночас у цифровій економіці особливого значення набуває концепція динамічних можливостей (Karimi & Walter, 2015) та Ресурсно-орієнтованої теорії (RBT) (Barney, 2021). Інвестиції в нові технології, алгоритми та обробку даних створюють умови для появи принципово нових продуктів і рішень, формуючи довгострокові конкурентні переваги.

Для споживачів конкурентне середовище означає ширший вибір, нижчі ціни та вищу якість. Прагнучи залучити й утримати клієнтів, компанії змушені підвищувати продуктивність, впроваджувати інновації та орієнтуватися на потреби користувачів. Як зазначено у посібнику UNCDF¹ – цей тиск проявляється у зниженні цін, вдосконаленні характеристик товарів і послуг, а також у розширенні їх асортименту. У цифровому середовищі конкуренція дедалі частіше набуває форми боротьби

за увагу користувача, зручність сервісів і якість цифрового досвіду.

Дослідження механізмів цифрової конкуренції неможливе без попереднього окреслення концептуальних засад цифрової економіки, оскільки саме вона визначає умови ринкової взаємодії на якій ця конкуренція базується. Поняття цифрової економіки поступово змінювалося разом із розвитком технологій. При цьому цифрова економіка розглядається як система, що складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, серед яких фундаментальні технологічні основи (інфраструктура, напівпровідники, комп'ютери, телекомунікаційні мережі), власне цифрові та ІТ-сектори, що створюють платформи, застосунки й цифрові сервіси, а також широка група цифровізованих галузей і користувачів, у межах яких цифрові технології поступово змінюють способи виробництва, організації бізнесу та споживання. Тому сучасні підходи у звітах UNCTAD² трактують цифрову економіку або як діяльність, що безпосередньо базується на цифрових товарах і послугах, або як ширший процес цифровізації всієї економічної системи, де частка загального економічного виробництва формується завдяки використанню цифрових ресурсів, до яких належать: цифрові навички, цифрове обладнання, а також проміжні цифрові товари й послуги, що застосовуються у виробничих процесах. Також, особливої уваги заслуговує визначення OECD³, згідно з яким, цифрова економіка охоплює всю економічну діяльність, що залежить від цифрових ресурсів або значно покращується завдяки їх використанню, включаючи цифрові технології, цифрову інфраструктуру, цифрові послуги та дані. Вона стосується всіх виробників та споживачів, включаючи уряд, які використовують ці цифрові ресурси у своїй економічній діяльності.

Отже, як впливає із вказаних визначень цифрової економіки, вона не обмежується формуванням окремих цифрових ринків, а конкуренція в цифровій економіці не зводиться до однієї універсальної дефініції. Вона трансформує конкурентне середовище в економіці загалом, змінюючи усталені бізнес-моделі та правила взаємодії між учасниками ринку. Ці механізми, які притаманні цифровій конкуренції, транс-

2 Digital Economy Report 2019. UNCTAD. 2019. Pp. 3-6. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2019> (date of access: 18.02.2026).

3 OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. OECD Publications. 2022. P. 8.

1 UNCDF. The role of competition in the digital economy 2022.

формують і традиційні ринки, що змушує класичні підприємства змінювати стратегії, адаптуючись до логіки цифрового середовища. Саме тому варто розрізняти цифрову конкуренцію як специфічну форму взаємодії на ринках цифрових платформ (на основі даних та мережевих ефектів) та як загальний контекст трансформації традиційних ринків. Хоча традиційний бізнес не є частиною цифрового сектору, він змушений діяти за правилами цифрової конкуренції через посередництво платформ та зміну споживчої поведінки.

Аналіз конкуренції в цифровому середовищі слід розпочинати з виявлення ключових характеристик, які детермінують природу цифрового ринку та вимагають перегляду традиційних підходів до стратегічного оцінювання конкурентного середовища.

Передусім ідеться про структурну особливість цифрових ринків – багатосторонні ринки, на яких цифрові продукти виконують функцію платформ, поєднуючи різні групи користувачів. Типовим прикладом є платформи цифрового контенту, що одночасно взаємодіють із творцями, споживачами та рекламодавцями (Кірдіна & Ковальов, 2023, с. 44). Багатосторонність ринків робить конкуренцію перехресною. На платформах компанії конкурують не лише через ціни, а й через здатність балансувати інтереси різних груп користувачів, субсидуючи одну сторону за рахунок іншої. Перехресні мережеві ефекти означають, що зростання участі на одній стороні ринку безпосередньо впливає на попит на іншій. Ігнорування цих взаємозв'язків у конкурентному аналізі може призводити до хибних висновків, зокрема щодо чутливості попиту та визначення релевантного ринку.

Для цифрових ринків характерні такі економічні механізми, як мережеві ефекти – зі зростанням кількості користувачів на одній стороні платформи зростає цінність сервісу для інших сторін. Ці ефекти можуть створювати суттєві вигоди для споживачів, зокрема через перехресне субсидування, але водночас здатні посилювати ринкову владу окремих компаній і ускладнювати доступ нових гравців. Реклама відіграє тут особливо важливу роль, адже саме вона часто забезпечує фінансування безкоштовних для користувачів сервісів, таких як пошукові системи чи соціальні мережі¹. Мережеві ефекти формують динаміку «Переможець отримує все» (Winner-Take-All)

як зазначено у звіті «Розблокування цифрової конкуренції»². Аналіз конкуренції на цифрових ринках має враховувати силу мережевих ефектів, які можуть одночасно генерувати значні вигоди для споживачів і створювати серйозні бар'єри для входу. Поєднання мережевих ефектів і великих даних створює цикли позитивного зворотного зв'язку, що стрімко ведуть до монополізації ринку. Це докорінно змінює характер конкуренції та робить практично неможливим її відновлення, якщо один із гравців уже здобув вирішальну перевагу.

Економія на масштабі – класичний економічний механізм, проте в цифровому середовищі набуває нового масштабу. Високі фіксовані витрати на розробку технологій поєднуються з низькими або нульовими змінними витратами, що дозволяє компаніям швидко масштабувати діяльність, виходити на нові географічні ринки або використовувати наявні активи для експансії в суміжні сфери³. Економія на масштабі змінює фокус конкуренції: за наявності значних ефектів масштабу суперництво між компаніями дедалі більше зосереджується не на якості окремого продукту, а на розширенні обсягу даних і користувацької бази. Контроль над великими масивами даних стає самостійним джерелом конкурентних переваг, оскільки він підсилює можливості оптимізації продукту, персоналізації та інновацій.

Ще однією з характерних рис є витрати на перехід (Switching costs), які призводять до ефекту прив'язки (Lock-in): користувачі часто інвестують час і зусилля у створення профілів, накопичення даних або репутації, що стримує їхню мобільність і робить їх залежними від поточного постачальника (Varian, 2019). Поширення бізнес-моделей із нульовою ціною, заснованих на монетизації даних або рекламі, ще більше ускладнює традиційний аналіз конкуренції. Показово, що більшість найбільших світових компаній, про які згадується у звіті OECD пропонують ключові цифрові сервіси без прямої оплати з боку користувачів⁴.

Цифровізація також сприяє поширенню руйнівних інновацій, які знижують

¹ OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. OECD Publications. 2022. Pp. 17-18.

² Report of the Digital Competition Expert Panel. Unlocking digital competition. 2019. P. 4. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/unlocking-digital-competition-report-of-the-digital-competition-expert-panel> (date of access: 25.01.2026).

³ OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. OECD Publications. 2022. Pp. 13-14.

⁴ OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. OECD Publications. 2022. Pp. 13-14.

трансакційні та посередницькі витрати й нерідко виходять за межі наявних регуляторних рамок. Важливо, що ці зміни стосуються насамперед сфери посередництва: цифрові платформи перебудовують ланцюжки створення вартості та вертикальну конкуренцію, інколи формуючи монополістичні позиції саме на рівні посередників (Mazaraki & Gerasymenko, с. 2). Особлива увага в останніх обговореннях політики конкуренції щодо вертикальної інтеграції приділяється позиції «Сторожа» (Gatekeeper) деяких цифрових платформ. Це платформи, від яких інші фірми критично залежать у питанні доступу до кінцевих споживачів. Така роль створює ризики антиконкурентної поведінки, особливо у випадках, коли платформа одночасно виступає і власником інфраструктури, і прямим конкурентом для інших компаній на нижчих рівнях ринку. Розвиток цифрових екосистем, що об'єднують взаємопов'язані продукти, ще більше посилює роль конгломератних структур. Динаміка конкуренції в таких умовах визначається ступенем відкритості екосистеми для третіх сторін та інтенсивністю суперництва між різними екосистемами¹.

Цифрова конкуренція не обмежується традиційними галузевими кордонами, саме тому відбувається розмиття меж галузей, оскільки створюється перехресний попит, що змушує компанії конкурувати з тими, кого раніше не вважали конкурентами (наприклад, Google Pay проти традиційного банкінгу). Нові конкуренти можуть загрожувати бізнесу ще до того, як вони будуть ідентифіковані. Так само, як і об'єднання компаній, які працюють на різних, але суміжних, ринках, може негативно вплинути на конкуренцію через ефект доповнення згідно «Конгломератної теорії шкоди» (Conglomerate theory of harm) про яку зазначається у звіті OECD Україна 2025². Такі об'єднання не призводять до миттєвого зникнення конкурента, проте створюють умови для обмеження доступу інших гравців до ринку.

Характерною рисою цифрової економіки є домінування нематеріальних активів. На багатьох цифрових ринках ціна перестав бути ключовим параметром конкуренції, особливо коли продукти пропонуються за нульовою ціною. Дані, алгоритми, інте-

лектуальна власність, бренд і довіра стають ключовими конкурентними ресурсами. Онлайн-репутація, рейтинги та відгуки перетворюються на важливі індикатори якості й конкурентоспроможності (Резнікова та ін., 2025), а дані – на стратегічний актив і водночас потенційний бар'єр для входу. Аналіз, зосереджений виключно на цінових показниках, не дозволяє повною мірою оцінити конкурентну динаміку та потенційні ризики.

З-поміж іншого, цифрова конкуренція вирізняється високою динамікою – технологічні переваги швидко знецінюються, а затримка з адаптацією може призвести до втрати позицій. Обмежений доступ до цифрової інфраструктури або цифрових компетенцій поглиблює нерівність між учасниками ринку та підсилює потребу в оновленні регуляторних підходів (Резнікова та ін., 2025). Важливою складовою конкурентної динаміки залишаються права інтелектуальної власності, зокрема патенти, які тимчасово закріплюють монополістичне використання технологій.

Цифровізація створює постійний тиск на ціни та маржу, оскільки висока прозорість ринку дозволяє споживачам легко порівнювати пропозиції, що сприяє комодитизації продуктів і зниженню лояльності до брендів. Посилюється роль агрегаторів і сервісів порівняння, які стають новими посередниками між компаніями та клієнтами, змінюючи традиційні канали взаємодії. Ці процеси тривалий час були характерні для споживчих ринків, як зазначається у звіті Інституту МакКінзі³, однак нині дедалі активніше поширюються і на сегмент B2B, посилюючи конкурентний тиск і знижуючи прибутковість.

Попри те, що окремі риси цифрових ринків не є принципово новими в економічній теорії: мережеві ефекти⁴, економія на масштабі⁵ – саме їх поєднання в цифровому середовищі суттєво змінює характер конкуренції. Вони сприяють формуванню великих цифрових екосистем і посиленню конкуренції за ринок, коли компанії змагаються за домінуюче становище.

Розглянуті ключові характеристики цифрових ринків трансформують не лише їхню структуру, а й саму природу конкуренції – саме ці риси диктують, як бізнес конкуруватиме між собою, що потребує

1 Там само, с. 17-18.

2 OECD Peer Reviews of Competition Law and Policy: Ukraine 2025, Competition Law and Policy Reviews. OECD Publishing. Pp. 77 – 78. <https://doi.org/10.1787/218e6881-en>

3 McKinsey Global Institute. (2025). Capturing the next big arenas of competition in ten charts.

4 Термін введений Michael L. Katz в 1985.

5 Термін введений A. Smith в 1776 р.

перегляду традиційних підходів до аналізу конкурентного середовища та адаптації аналітичних інструментів. Основні напрями такого аналізу подані в Таблиці 1. Характеристики цифрових ринків мають багатовимірний характер, які у Таблиці 1 згруповані у три блоки: економічні механізми функціонування ринку, структурні особливості конкурентного середовища та специфіка формування ресурсних переваг. Зокрема, до економічних механізмів належать мережеві ефекти, економія на масштабі та зниження трансакційних витрат; до структурних характеристик – формування багатосторонніх ринків, розмиття галузевих меж, розвиток цифрових екосистем і платформених бізнес-моделей; до ресурсних особливостей – зростання ролі нематеріальних активів та інновацій.

Відповідно для кожної характеристики цифрової конкуренції було визначено показники, які найбільш повно відображають механізм її впливу на конкурентне середовище. Зокрема, при визначенні параметрів враховувався причинно-наслідковий зв'язок між характеристикою цифрового ринку та її проявом у поведінці учасників ринку. Наприклад, мережеві ефекти проявляються у зростанні цінності продукту зі збільшенням кількості користувачів, що обумовлює доцільність використання темпів приросту користувачів як індикатора інтенсивності таких ефектів. І відповідно доцільними є стратегії, спрямовані на швидке нарощування користувацької бази та стимулювання взаємодії між учасниками платформи. Аналогічно, інші показники були відібрані як опосередковані показники, що дозволяють кількісно оцінити відповідні характеристики цифрових ринків. Запропоновані стратегічні дії мають рекомендаційний характер і відображають типові напрями стратегічної поведінки, що можуть варіюватись залежно від специфіки галузі.

Такий підхід забезпечує можливість переходу від теоретичного опису факторів цифрової конкуренції до їх практичного вимірювання, що є необхідною передумовою для проведення подальших емпіричних досліджень, та інтегрувати результати конкурентного аналізу з процесом стратегічного управління організацій.

Наведені в Таблиці 1 дані дають підстави для висновку, що для традиційного бізнесу цифрова конкуренція не означає повної трансформації операційної моделі, але вимагає:

- розширення меж конкурентного аналізу для стратегічного планування діяльності;

- управління цифровою репутацією;
- формування довгострокових відносин зі споживачами;
- стратегічного підходу до нематеріальних активів.

Зокрема дослідження малого і середнього підприємництва (Etienne Fabian N. et al., 2024), демонструє, що підприємства, які одночасно з цифровізацією орієнтуються на радикальні зміни або виявляють надмірну жорсткість процесів, отримують значно нижчу фінансову віддачу. Для підвищення ефективності традиційним підприємствам доцільно впроваджувати цифрові інструменти еволюційно, орієнтуючись на оптимізацію наявних процесів та підвищення загальної гнучкості організації.

Характеристики цифрової конкуренції трансформують структуру галузевої конкуренції, впливаючи на інтенсивність кожної з п'яти конкурентних сил М. Портера, яка є основою для аналізу галузевої конкуренції. Агреговані фактори з Таблиці 1 можуть бути інтегровані у модель п'яти сил, що дозволить адаптувати класичний підхід стратегічного аналізу до умов цифрового середовища (Таблиця 2).

Цей контекстуалізаційний аналіз дозволить визначити тип конкуренції в галузі, ступінь її цифровізації, основні джерела конкурентної переваги. Такими параметрами для аналізу галузі можуть бути:

- залежність цінності продукту від кількості споживачів;
- рівень доступності інформації про товари та постачальників;
- інтенсивність міжгалузевої конкуренції;
- ступінь платформізації галузі (який відсоток угод у галузі відбувається через цифрові платформи);
- рівень мобільності споживачів;
- швидкість змін конкурентного середовища.

Результати аналізу, наведені у Таблицях 1 і 2, визначають підґрунтя для подальшого ґрунтовного вивчення механізмів цифрової конкуренції. Запропонований аналіз може бути використаний як методологічна база для проведення подальших емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання впливу цифрових факторів на конкурентну позицію організацій під час стратегічного управління. Застосування запропонованої системи показників у дослідженнях окремих організацій створює можливість більш глибоко проаналізувати зміни у ланцюгах створення цінності, джерелах конкурентних переваг та механізмах стратегічної адаптації організацій до дина-

Таблиця 1. Матриця структурних та економічних детермінант конкуренції та стратегічних відповідей на цифрових ринках
Table 1. Matrix of structural and economic determinants of competition and strategic responses in the digital markets

	Структурні та економічні х-ки цифрових ринків / Structural & Economic Characteristics	Механізм впливу на конкуренцію / Mechanism of Impact on Competition	Параметри для моніторингу / Parameters for Monitoring	Рекомендована стратегічна дія / Recommended Strategic Action
Економічні механізми / Economic mechanisms	Мережеві ефекти / Network Effects	Посилення ринкової влади окремих компаній, ускладнення доступу для нових гравців / Strengthening the market power of dominant firms; increasing barriers to entry for new players.	Темпи приросту користувачів / User growth rates.	Lock-in механізми; Швидке масштабування / Implement lock-in mechanisms; pursue rapid scaling.
	Економія на масштабі / Economies of Scale	Великі гравці отримують сильну перевагу у витратах. Контроль над масивами даних стає джерелом конкурентних переваг / Major players gain significant cost advantages; control over large datasets becomes a primary source of competitive advantage	Маржинальність, середні витрати на одиницю товару / Profitability margins; average unit costs.	Автоматизація; Виходити на нові географічні ринки або використовувати наявні активи для експансії в суміжні сфери / Automate processes; expand into new geographical markets or leverage existing assets for expansion into adjacent sectors.
	Витрати на перехід між сервісами / Switching Costs	Конкуренція зміщується із залучення на утримання, споживачі мають розширений вибір і мінімальні бар'єри для зміни постачальника / Competition shifts from acquisition to retention; consumers face expanded choices but minimal barriers to switching providers.	Відсоток клієнтів, які припинили співпрацю з компанією за визначений період часу (Churn rate); Рівень інтегрованості клієнтів (метрики утримання (Retention Rate), задоволеності (CSAT) та прихильності (NPS)) / Churn rate; level of customer integration (Retention Rate, CSAT, and Net Promoter Score (NPS)).	Інвестувати в довгострокові відносини замість разових транзакцій; Розробляти інструменти підвищення лояльності; Формувати емоційну та сервісну прив'язаність клієнта / Invest in long-term relationships over one-off transactions; develop loyalty tools; foster emotional and service-based customer attachment.
	Зниження трансакційних та посередницьких витрат / Reduction in Transaction and Intermediation Costs	Цифровізація суттєво зменшує витрати пошуку, порівняння та укладення угод. Це підвищує мобільність споживачів і посилює інтенсивність конкуренції / Digitization significantly reduces costs of search, comparison, and contracting. This increases consumer mobility and intensifies competition.	Витрати на залучення клієнта (CAC - Customer Acquisition Cost) / Customer Acquisition Cost (CAC).	Системно управляти цифровою присутністю (онлайн-репутація, доступність інформації); Скорочувати власні внутрішні трансакційні витрати через автоматизацію; Підвищувати швидкість обслуговування та прозорість умов / Systematically manage digital presence (online reputation, information accessibility); reduce internal transaction costs through automation; enhance service speed and transparency.

Структурні характеристики ринку / Market Structural Characteristics	Багатосторонні ринки (платформи) / Multi-sided Markets (Platforms)	Поєднання різних груп користувачів: перехресна конкуренція, конкуренція за баланс між групами / Convergence of diverse user groups; cross-side competition; competition for balance between groups.	Перехресні мережеві екстерналії / Cross-side network externalities.	Враховувати для визначення чутливості попиту та релевантного ринку / Factor in demand sensitivity and relevant market definitions.
	Розмиття меж галузей / Blurring of Industry Boundaries	Міжгалузева конвергенція стирає межі ринків. Конкуренція виникає не лише всередині галузі, а й з боку альтернативних рішень з інших секторів, що задовольняють ті самі потреби / Inter-industry convergence erodes market borders. Competition arises not only within the industry but also from alternative solutions in other sectors but also from alternative solutions in other sectors.	Здійснювати аналіз не лише галузевих, а й функціональних конкурентів; Моніторити крос-галузеві інновації / Analyze functional (not just industry) competitors; monitor cross-industry innovations.	Формувати диференціацію на рівні споживчого досвіду, а не лише продукту / Develop differentiation at the customer experience level, rather than just the product level.
	Нові бар'єри входу / New Barriers to Entry	Зниження частини традиційних бар'єрів (географічних, інформаційних), і створення нових – технологічні та репутаційні. Вхід дешевший, але важчий через мережеві ефекти / Reduction of traditional barriers (geographical, informational) and creation of new ones (technological, reputational). Entry is cheaper but harder due to network effects.	Концентрація ринку (аналітичні інструменти антимонопольних органів: індекс концентрації (CR_n), індекс Герфіндаля-Гіршмана (HHI), SSNIP-тест, Індекс Лернера) / Market concentration (Antitrust tools: Concentration Ratio (CR_n), Herfindahl-Hirschman Index (HHI), SSNIP test, Lerner Index).	Аналізувати потенційних цифрових конкурентів; Інвестувати в бренд та нематеріальні активи / Analyze potential digital competitors; invest in brand and intangible assets.
	Цифрові екосистеми / Digital Ecosystems	Конкуренція зміщується від продуктів до екосистем. Бізнес мусить або ставати частиною платформ, або конкурувати з ними, що створює ризик залежності від посередників. Динаміку ринку визначають ступінь відкритості екосистем та інтенсивність суперництва між ними / Competition shifts from products to ecosystems. Businesses must either join platforms or compete with them, risking dependency on intermediaries. Market dynamics are driven by ecosystem openness and inter-ecosystem rivalry.	Аналіз продуктового портфеля; Частота крос-продажів / Product portfolio analysis; cross-sell frequency.	Оцінювати стратегічні ризики участі в екосистемах; Диверсифікувати канали збуту; Контроль над ключовими клієнтськими даними / Assess strategic risks of ecosystem participation; diversify sales channels; maintain control over key customer data.

Ресурсні характеристики цифрової економіки / Resource Characteristics of the Digital Economy	Домінування нематеріальних активів / Dominance of Intangible Assets	Зростає значення нецінової конкуренції. Ключовими факторами конкурентоспроможності стають бренд, дані, клієнтський досвід та репутація / Increasing importance of non-price competition. Key factors include brand, data, customer experience, and reputation.	Нематеріальні показники: задоволеність (Customer Satisfaction Score - CSAT), лояльність (NPS, Retention Rate) та впізнаваність (Brand Awareness) / Intangible metrics: Customer Satisfaction Score (CSAT), Loyalty (NPS, Retention Rate), and Brand Awareness.	Розвиток технологічної бази і data-аналітики; Бренд як стратегічний актив; Враховувати якість сервісу, зручність інтерфейсу, рівень персоналізації, захист даних; Інвестиції в R&D та інтелектуальну власність / Develop technological base and data analytics; treat the brand as a strategic asset; prioritize service quality, UI/UX, personalization, and data protection; invest in R&D and Intellectual Property (IP).
	Руйнівні інновації та права інтелектуальної власності / Disruptive Innovations and IP Rights	Швидкість поширення інновацій і змін споживчих вподобань зростає. Конкурентні переваги стають тимчасовими / Accelerating diffusion of innovation and changes in consumer preferences. Competitive advantages become transient/temporary	Обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР/R&D); Time to market (TTM, час виходу на ринок); Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K _{iv}); Рентабельність інвестицій (ROI) / R&D expenditures; Time to Market (TTM); Intellectual Property Provision Ratio; Return on Investment (ROI).	Підвищувати інноваційний потенціал фірм; Впроваджувати гнучкі підходи до управління (agile); Скорочувати час виведення нових продуктів на ринок; Регулярно переглядати конкурентну стратегію / Enhance firm innovation potential; implement Agile management; reduce TTM for new products; regularly review competitive strategy.

Джерело: систематизовано автором на основі Jacobides et al. (2021), Tirole (2023), Büchel et al. (2020), звіти: OECD (2025), McKinsey Global Institute (2025), UNCTAD (2019), UNCDF (2022)

Source: compiled by the author based on Jacobides et al. (2021), Tirole (2023), Büchel et al. (2020), reports: OECD (2025), McKinsey Global Institute (2025), UNCTAD (2019), UNCDF (2022)

мічного цифрового середовища. Оскільки цифрова конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, вона залежить від здатності економічної системи на рівні компанії, галузі чи країни адаптуватися до технологічних змін, розвивати цифрову інфраструктуру, інституційну спроможність, людський капітал і підприємницьке середовище (Пушкар та ін., 2025). Саме ці елементи формують основу сталих конкурентних переваг у цифрову епоху.

Висновки. Конкуренція в цифровій економіці зазнає якісних змін, що зумовлені специфічною структурою цифрових ринків, а не лише використанням нових технологій. Мережеві ефекти, багатосторонність платформ і економія на масштабі формують нову логіку конкурентної взаємодії. Характеристики цифрових ринків трансформуються у характеристики самої конкуренції, змінюючи її фокус із цінового суперництва на боротьбу за дані, користу-

вацьку базу, увагу споживачів і контроль над цифровими екосистемами.

Аналіз конкуренції в цифровому середовищі не може обмежуватися статичним підходом. Висока динаміка ринків, швидке застарівання інновацій і потенційний вхід нових гравців потребують урахування інноваційного потенціалу фірм і загрози конкуренції з боку суміжних секторів. Нецінові параметри конкуренції набувають вирішального значення, особливо на ринках із нульовою ціною. Якість сервісу, зручність інтерфейсу, персоналізація та довіра користувачів стають ключовими чинниками конкурентоспроможності.

Традиційні інструменти конкурентного аналізу, зокрема методи визначення ринку та оцінки ринкової влади, потребують адаптації до багатосторонніх ринків і перекресних мережових екстерналій, інакше існує ризик помилкових висновків щодо інтенсивності конкуренції.

Таблиця 2. Модель п'яти сил Портера в контексті цифрової конкуренції
Table 2. Porter's Five Forces framework in the context of digital competition

П'ять Сил Портера / Porter's Five Forces	Трансформація у Цифровій Конкуренції / Transformation in Digital Competition
Загроза Входу Нових Гравців / Threat of New Entrants	Знижує бар'єри для входу на ринок, що полегшує появу нових конкурентів (низькі стартові інвестиції, швидке масштабування) або зростає через бар'єри Даних та Мережеві ефекти (потрібно багато користувачів, щоб продукт став цінним) / Lowers entry barriers, facilitating the emergence of new competitors (low initial investment, rapid scaling), or increases barriers due to Data assets and Network Effects (a large user base is required for the product to become valuable).
Загроза Товарів-Замінників / Threat of Substitutes	Замінники можуть надходити з віддалених, несподіваних галузей через конвергенцію. Замінники часто мають нульові граничні витрати (наприклад, цифровий контент) / Substitutes can emerge from distant, unexpected industries due to convergence. Substitutes often have zero marginal costs (digital content).
Ринок Покупців (Вплив Покупців) / Bargaining Power of Buyers	Завдяки Інтернету та Даним, споживачі мають доступ до величезних обсягів інформації, що дає їм можливість приймати обґрунтовані рішення про покупку. Ця зміна збільшила переговорну силу покупців, змушуючи організації підвищувати цінність своїх пропозицій. Витрати на перехід часто знижуються, якщо лише компанія не створила сильний цифровий замок (lock-in) через екосистему або персоналізацію / Driven by the Internet and Data, consumers have access to vast amounts of information, enabling them to make informed purchasing decisions. This shift has increased the bargaining power of buyers, forcing organizations to enhance the value of their offerings. Switching costs are often reduced unless a company has created a strong digital lock-in through an ecosystem or personalization.
Ринок Постачальників (Вплив Постачальників) / Bargaining Power of Suppliers	З появою цифрових платформ постачальники отримали більше можливостей для продажу своїх продуктів, що призвело до посилення конкуренції між ними. В результаті організації можуть зіткнутися з підвищенням витрат або зменшенням маржі, що вимагатиме стратегічних партнерств для забезпечення вигідних умов / With the rise of digital platforms, suppliers have gained more opportunities to sell their products, leading to intensified competition among them. As a result, organizations may face rising costs or shrinking margins, requiring strategic partnerships to secure favorable terms.
Інтенсивність Конкуренції Серед Існуючих Гравців / Intensity of Rivalry Among Existing Competitors	Конкуренція є глобальною та гіпершвидкою. Вона часто переходить від цінової конкуренції до конкуренції екосистем (контроль клієнтських даних), конкуренції за інноваціями та якістю обслуговування клієнтів / Competition is global and hyper-fast. It often shifts from price-based rivalry to ecosystem competition (control over customer data), and competition for innovation and customer service quality.

Джерело: розроблено автором на основі Мусаєва та ін. (2025), Табл. 1

Source: constructed by the author based on Mussayeva et. al (2025), Table 1

У результаті дослідження обґрунтовано підхід до інтеграції факторів цифрової економіки у процес конкурентного аналізу, що розширює можливості застосування класичних інструментів стратегічного аналізу в умовах цифрової конкуренції. На основі узагальнення теоретичних положень сформовано підхід до інтеграції факторів цифрової конкуренції у процес галузевого аналізу, що передбачає визначення параметрів моніторингу конкурентного середовища та можливих стратегічних реакцій організацій.

Запропонований підхід створює методичну основу для проведення подальших емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання впливу цифрових трансформацій на конкурентні позиції організацій та формування ефективних стратегічних рішень. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення процесів стратегічного управління підприємствами, зокрема в частині адаптації ланцюгів створення цінності та розвитку нових джерел конкурентних переваг у динамічному цифровому середовищі.

Список використаної літератури

- Porter M. E., Heppelmann J. E.. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review* 93. 2015. Vol. 10. Pp. 97–114. <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (date of access: 19.02.2026).
- Teece J. D. The Dynamic Competition Paradigm: Insights and Implications. *Columbia Law Review*. 2023. Vol. 1. Pp. 373–452. <https://doi.org/10.52214/cblr.v2023i1.11895>

References

- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review* 93, (10), 97–114. <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
- Teece, J. D. (2023). The Dynamic Competition Paradigm: Insights and Implications. *Columbia Law Review*, 1, 373–452. <https://doi.org/10.52214/cblr.v2023i1.11895>

3. McGrath R. G. The New Disrupters. *MIT Sloan Management Review*. 2020. Vol. 61, 3. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-disrupters/> (date of access: 19.02.2026).
4. Varian H. Artificial Intelligence, Economics, and Industrial Organization. *University of Chicago Press*. 2019. Pp. 399–419. <http://www.nber.org/chapters/c14017> (date of access: 19.02.2026).
5. Jacobides M., Lianos I. Regulating platforms and ecosystems: an introduction. *Industrial and Corporate Change*. 2021. Vol. 30, 5. Pp. 1131–1142. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab060>
6. Morton F. S., Podszun R. Monopolization in Europe: Understanding Dominance as an Ability. *Journal of Competition Law & Economics*. 2025. Pp. 1–19. <https://doi.org/10.1093/joclec/nhaf035>
7. Parker G. G., Van Alstyne M. Digital Transformation Changes How Companies Create Value. *Harvard Business Review*. 2021. <https://hbr.org/2021/12/digital-transformation-changes-how-companies-create-value> (date of access: 19.02.2026).
8. Gilbert J.R., Katz L.M. Dynamic merger policy and pre-merger product choice by an entrant. *International Journal of Industrial Organization*. 2022. Vol. 81, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2021.102812>
9. Barney Jay B., Ketchen Jr. David J., Wright M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, 7. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
10. Adner R., Lieberman M. Disruption Through Complements. *Strategy Science*. 2021. Vol. 6 (1). Pp. 91–109. <https://doi.org/10.1287/stsc.2021.0125>
11. Шевченко Л. С. Нова конкуренція: від індустріальних суспільств XIX століття до цифрової доби. *Економічна теорія та право*. 2025. № 2 (61). С. 6–24. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-6>
12. Tirole J. Competition and the Industrial Challenge for the Digital Age. *Annual Review of Economics*. 2023. Vol. 15. Pp. 573–605. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090622-024222>
13. Büchel J., Rusche C. Competition in the digital economy: An analysis of gatekeepers and regulations. *IW policy papers, Institut der deutschen Wirtschaft / German Economic Institute*. 2020. Vol. 26. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/228779/1/1743367988.pdf> (date of access: 03.02.2026).
14. Mazaraki A., Gerasymenko A. Challenges to competition in the digital world. 4th Eastern European conference of management and economics EECME 2022. *Ljubljana School of Business*. 2022. Pp. 2–11. <https://www.vspv.si/eecme-conference-4th> (date of access: 10.02.2026).
15. Гановський В. Трансформація конкурентних відносин у цифровому суспільстві. *Scientia fructuosa: Економічні науки*. Том 150, № 4. 2023. С. 67–84. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)05)
16. Селезньова Г. О., Чумак Г. М. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>
17. Кулакова С. Ю. Формування концепції цифрової конкуренції: еволюція теоретичних підходів та сучасні виклики. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.90%20>
18. Бужимська К., Желіховська М. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки.
3. McGrath, R. G. (2020). The New Disrupters. *MIT Sloan Management Review*, 613, <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-disrupters/>
4. Varian, H. (2019). Artificial Intelligence, Economics, and Industrial Organization. *University of Chicago Press*, 399–419. <http://www.nber.org/chapters/c14017>
5. Jacobides, M., & Lianos, I. (2021). Regulating platforms and ecosystems: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 30 (5), 1131–1142. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab060>
6. Morton, F. S., & Podszun, R. (2025). Monopolization in Europe: Understanding Dominance as an Ability. *Journal of Competition Law & Economics*, 1–19. <https://doi.org/10.1093/joclec/nhaf035>
7. Parker, G. G., & Van Alstyne, M. (2021). Digital Transformation Changes How Companies Create Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/12/digital-transformation-changes-how-companies-create-value>
8. Gilbert, J.R., & Katz, L.M. (2022). Dynamic merger policy and pre-merger product choice by an entrant. *International Journal of Industrial Organization*, 81, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2021.102812>
9. Barney, J. B., Ketchen, Jr. David J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7). <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
10. Adner, R., & Lieberman, M. (2021). Disruption Through Complements. *Strategy Science*, 6(1), 91–109. <https://doi.org/10.1287/stsc.2021.0125>
11. Shevchenko, L. (2025). New competition: From 19th century industrial societies to the digital age. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(61), 6–24. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-6> (in Ukrainian)
12. Tirole, J. (2023). Competition and the Industrial Challenge for the Digital Age. *Annual Review of Economics*, 15, 573–605. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090622-024222>
13. Büchel, J., & Rusche, C. (2020). Competition in the digital economy: An analysis of gatekeepers and regulations. *IW policy papers, Institut der deutschen Wirtschaft / German Economic Institute*, 26. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/228779/1/1743367988.pdf>
14. Mazaraki, A., & Gerasymenko, A. (2022). Challenges to competition in the digital world. 4th Eastern European conference of management and economics EECME 2022, *Ljubljana School of Business*, 2–11. <https://www.vspv.si/eecme-conference-4th>
15. Hanovskyi, V. (2023). Transformation of competitive relations in the digital society. *Scientia fructuosa: Ekonomichni nauky*, 150(4), 67–84. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)05) (in Ukrainian)
16. Seleznova, H., & Chumak, H. (2022). Impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises. *Entrepreneurship and Innovation*, 25, 69–74. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11> (in Ukrainian)
17. Kulakova, S. (2025). User lock-in and multi-homing in digital ecosystems: implications for content providers. *Efektivna ekonomika*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.90%20> (in Ukrainian)
18. Buzhymyska, K., & Zhelikhovska, M. (2021). Current trends and models of entrepreneurship development in the condition

- Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>
19. Резнікова Н.В., Вовк В.А., Птащенко Л.В. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 2 (16). С. 421–429. <http://doi.org/10.32750/2025-0239>
 20. Дончак Л., Погрішчук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
 21. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. № 37 (2). Pp. 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
 22. Karimi J., Walter Z. The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*. 2015. Vol. 32(1). Pp. 39–81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>
 23. Кірдіна О.Г., Ковальов А.Ю. Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 41–52. <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287117>
 24. Etienne Fabian N., Dong J. Q., Broekhuizen T., & Verhoef P. C. Business value of SME digitalisation: when does it pay off more? *European Journal of Information Systems*. 2024. Vol. 33(3). Pp. 383–402. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2023.2167671>
 25. Mussayeva D., Savina N., Panzabekova A. The global digital economy market development through the prism of Porter's Five Forces model. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23(4). Pp. 384–397. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.28](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.28)
 26. Пушкар Т., Базецька Г., Соболева Г. Цифрова конкурентоспроможність як економічна категорія. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-97>
 19. Reznikova, N., Vovk V., & Ptashchenko L. (2025). Competition in the digital age: strategic determinants of competitiveness. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2(16), 421–429. <http://doi.org/10.32750/2025-0239> (in Ukrainian)
 20. Donchak, L., Pohrishchuk, O., Sysoieva, I. (2024). Strategic management in the digital age: challenges and opportunities *Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63> (in Ukrainian)
 21. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37 (2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
 22. Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39–81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>
 23. Kirdina, O., & Kovalov, A. (2023). Determinants of digital platform development and their impact on competition. *The bulletin of transport and industry economics*, 81–82, 41–52. <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287117> (in Ukrainian)
 24. Etienne Fabian, N., Dong, J. Q., Broekhuizen, T., & Verhoef, P. C. (2024). Business value of SME digitalisation: when does it pay off more? *European Journal of Information Systems*, 33(3), 383–402. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2023.2167671>
 25. Mussayeva, D., Savina, N. & Panzabekova, A. (2025). The global digital economy market development through the prism of Porter's Five Forces model. *Problems and Perspectives in Management*, 23(4), 384–397. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.28](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.28)
 26. Pushkar, T., Bazetska, H., & Sobolieva, H. (2025). Digital competitiveness as an economic category. *Economy and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-97> (in Ukrainian)

Olga Lyshtva,

PhD Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

54/1, Beresteysky prospect, Kyiv, 03057, Ukraine

lyshtvaolga@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1600-5041>

DIGITAL ECONOMY FACTORS AS A BASIS FOR MODERNIZING COMPETITIVE ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract. The article explores the transformations of competition in the context of economic digitalization and their impact on approaches to analyzing the competitive environment. The study finds that digital markets are characterized by specific structures, including multi-sidedness, the presence of network effects, significant economies of scale and scope, dominance of intangible assets, and a high pace of innovation. The article proves that these characteristics not only alter the conditions under which markets operate but also fundamentally change the nature of competition, shifting it from price rivalry to a contest for data, user bases, and ecosystem advantages. The study emphasizes the limitations of traditional competitive analysis tools in the digital environment, highlighting the need for their adaptation to account for non-price parameters, behavioral demand characteristics, and potential competition from innovators. Additionally, the study systematizes the key features of digital competition as factors driving the transformation of industry competitive landscapes. An approach to industry competitive analysis is refined by integrating the characteristics of digital competition with Porter's Five Forces model, enabling consideration of how digitalization affects both the structure and intensity of competitive interactions among market participants. The research proposes a set of indicators to assess the influence of digital competition factors on industry analysis parameters, providing a methodological basis for further empirical

studies of organizational competitive environments. The study is aimed at the further development of using competitive analysis results in strategic management in the context of the digital economy, taking into account changes in the sources of competitive advantage and the transformation of value creation chains.

Keywords: *Digital Competition, Digital Economy, Competitive Analysis, Digital Markets, Network Effects, Digital Ecosystems, Strategic Analysis.*

JEL Classification: L86; D43; M21.

In cites: Lyshtva, O. (2026). Digital economy factors as a basis for modernizing competitive analysis in strategic management. *Social Economics*, 74, 177–190. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-15> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор підтверджує, що при написанні наукової статті ресурси штучного інтелекту Gemini та ChatGPT використовувалися виключно як інструменти для редагування тексту, покращення стилістики мовлення та перевірки граматики при перекладі анотації англійською мовою. Усі результати, висновки та інтерпретації є виключно авторським внеском.

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

Information regarding the use of artificial intelligence tools: The author confirms that, whilst writing this research article, the artificial intelligence tools Gemini and ChatGPT were used solely as tools for editing the text, improving the style of the text and checking the grammar when translating the abstract into English. All results, conclusions and interpretations are solely the author's own contribution.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 25.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 10.05.2026 р.
Стаття опублікована 30.05.2026 р.

Received: 21 March 2026
Revised: 25 April 2026
Accepted: 10 May 2026
Published: 30 May 2026