

УДК 338.45:338.2:004.738

Ткаченко А. М.¹, Маслов Д. Г.²

¹ д-р екон. наук, проф., завідувач кафедрою бізнесу та управління;

² аспірант кафедри бізнесу та управління;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Сучасні технологічні зміни все помітніше впливають на логіку конкуренції між підприємствами. Якщо раніше конкурентні позиції здебільшого визначалися доступом до матеріальних ресурсів і виробничих потужностей, то в умовах новітньої моделі економіки дедалі більшого значення набувають дані, швидкість прийняття рішень, цифрові канали взаємодії, гнучкість бізнес-процесів та здатність працювати в межах цифрових екосистем. У цьому контексті цифрова інфраструктура перестає бути лише допоміжною технічною базою і поступово стає чинником довгострокового конкурентного розвитку підприємства.

Актуальність дослідження підтверджується сучасною статистикою цифровізації бізнесу. За даними Eurostat, у 2025 р. 52,74 % підприємств ЄС використовували платні хмарні сервіси, що на 7,42 в. п. більше, ніж у 2023 р.; серед великих підприємств цей показник становив 84,67 %, середніх - 66,78 %, малих - 49,3 % [1]. Водночас у 2025 р. 19,95 % підприємств ЄС застосовували технології штучного інтелекту, а серед великих підприємств цей показник досяг 55,03 %; порівняно з 2024 р. частка підприємств, що використовують ШІ, зросла на 6,47 в. п. [2]. Наведені дані показують, що хмарні рішення, цифрові сервіси та інтелектуальні технології дедалі більше впливають на формування конкурентних переваг.

Цифрову інфраструктуру доцільно розуміти не лише як сукупність технічних засобів, а як ширшу систему ресурсів і умов, які дають підприємству можливість збирати, передавати, зберігати, обробляти й захищати дані у процесі господарської діяльності. До її основних елементів можна віднести електронні комунікаційні мережі, хмарні сервіси, корпоративні інформаційні системи, цифрові платформи, інструменти аналітики даних, рішення у сфері кібербезпеки, цифрові навички персоналу та управлінські правила використання цифрових інструментів.

Водночас сама наявність цифрових технологій ще не означає автоматичного посилення конкурентних позицій підприємства. Їхній вплив проявляється через те, наскільки підприємство здатне використати цифрові інструменти для зміни бізнес-процесів, підвищення якості управління та створення нової цінності для клієнтів. За таких умов цифрова інфраструктура стає основою для підвищення продуктивності, зменшення операційних

витрат, прискорення обміну інформацією, покращення сервісу, точнішого прогнозування попиту та швидшого реагування на зміни ринкової ситуації.

Механізм впливу цифрової інфраструктури на формування конкурентних переваг можна розглядати через три взаємопов'язані рівні. Перший рівень є ресурсним і передбачає доступ підприємства до даних, мереж, програмних продуктів, хмарних потужностей і цифрових каналів комунікації. Другий рівень пов'язаний із перебудовою внутрішніх процесів, зокрема виробництва, логістики, маркетингу, продажу, обліку та управління персоналом. Третій рівень має ринковий характер і проявляється у швидшому створенні цінності для споживача, розширенні каналів збуту та зміцненні відмінностей підприємства порівняно з конкурентами.

Для українських підприємств розвиток цифрової інфраструктури має особливе значення. Бізнес змушений функціонувати в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень, нестабільності інвестиційного середовища та потреби активнішого виходу на зовнішні ринки. У таких умовах цифровізація є не тільки способом модернізації, але й практичним інструментом підтримання безперервності діяльності, швидкої комунікації з партнерами, контролю витрат, організації дистанційної роботи та більш гнучкого управління ресурсами підприємства.

Разом з тим конкурентний ефект цифрової інфраструктури значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості суб'єкта господарювання. Якщо цифрові рішення впроваджуються окремо одне від одного, без зрозумілої стратегії, інтеграції даних і належної підготовки персоналу, то очікуваний економічний результат може бути обмеженим. Тому важливими умовами формування реальних конкурентних переваг є системне управління цифровою трансформацією, розвиток цифрових компетентностей працівників, кіберстійкість, підтримка змін з боку керівництва та регулярне оцінювання ефективності цифрових інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cloud computing - statistics on the use by enterprises. Eurostat Statistics Explained. Data extracted in January 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises (дата звернення: 17.05.2026).

2. Use of artificial intelligence in enterprises. Eurostat Statistics Explained. Data extracted in December 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 17.05.2026).