

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.13>**Горбаньова В.О.**

старший викладач кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-5133>

Gorbanova Viktoriia

International Humanitarian University, Odessa

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

У статті висвітлені підходи до ролі цифрової стратегії, наводиться низка підходів до її призначення, формування та структури. Показано взаємозв'язок між рівнем цифровізації підприємства, особливостями його цифрової стратегії та конкурентоспроможністю. Створено прогноз щодо розвитку компаній з різним рівнем адаптації до нових високотехнологічних умов ведення бізнесу. Надано визначення поняття «цифрова трансформація», прокоментовано її основні фактори успіху та конкурентні переваги. Сформовано рекомендацію отримання конкурентних переваг в умовах цифрового переділу ринків. Надано визначення поняття «цифрова екосистема» та вказано її структуру. На основі проведеного дослідження зроблено висновки про формування конкурентних переваг у цифровій економіці (упровадження цифрових бізнес-моделей та платформ).

Ключові слова: конкурентні переваги підприємств, стратегія розвитку підприємств, цифрова трансформація, цифрова еволюція бізнесу, цифровізація підприємств, цифрова екосистема, цифрова бізнес-модель.

The article highlights approaches to the role of digital strategy, in which the number of options using a unique advantage increases due to digital technologies, which allows digital change to be counted as a key advantage. The opinion is expressed that the competitive advantage of the development of enterprises in the modern economic society can be achieved with the help of the digitalization strategy, supporting it with technological, innovative and cultural innovations. A number of approaches to the purpose, formation and structure of digital strategies are presented. The relationship between the level of digitization of the enterprise, the features of its digital strategy and competitiveness is shown. The impact of individual digitization measures on the likelihood of competitive advantages is illustrated. A forecast was created for the development of companies with different levels of adaptation to new high-tech business conditions and digital consumer requirements. The European composite index of digital economy and society (Digital Economy and Society Index) was analyzed. The interdependent relationship between digitization, productivity and modern innovations is considered. The digital divide between consumer expectations and the ability of companies to respond to their demands is indicated, forcing changes in business strategies and models. It is substantiated that digital transformation is the introduction of new technologies and the process of customizing products and services, as well as rethinking business models, optimizing business processes and managing organizational changes. The main success factors (customer-centricity, management, innovation and access to resources) and competitive advantages (change in consumer behavior, business processes, business models) of digital transformation are defined and commented on. Formed by the recommendation of obtaining competitive advantages in the conditions of digital redistribution of markets. The concept of "digital ecosystem" is defined and its structure is indicated. Conclusions were made about the ways of forming competitive advantages in the digital economy, through the implementation of digital business models and digital platforms.

Key words: competitive advantages of enterprises, enterprise development strategy, digital transformation, digital evolution of business, digitalization of enterprises, digital ecosystem, digital business model.

Постановка проблеми. Зміна умов здійснення господарської діяльності, широке упровадження високих технологій у виробництво товарів, надання послуг та виконання робіт, розповсюдження новітніх систем комунікації, поява альтернативних засобів оплати обумовило необхідність трансформації підприємств та нових підходів до пошуку їх конкурентних переваг. Суцільне упровадження високих технологій пришвидшує бізнес-процеси і породжують вимушені еволюційні процеси, що пов'язані з цифровою трансформацією механізмів та моделей управління, структури підприємства, технології та автоматизації виробництва для відповідності шаблонам сучасних конкурентних переваг. У зв'язку з цим, особливої уваги заслуговує аналіз та визначення конкурентних переваг цифрової трансформації підприємств, як запорука утримання конкурентних позицій, а також швидкої адаптації до змін, викликаних бурхливим розвитком інноваційних технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Конкурентні переваги підприємств останнім часом неодноразово ставали предметом дослідження як національних, так і закордонних учених. Системне вивчення конкурентних переваг підприємств, як унікального фактору успішного розвитку суб'єкта господарської діяльності, є цікавим для сучасної економічної науки. З іншого боку, такий пошуковий напрям досліджень є затребуваним для широкого загалу, бо дозволяє проаналізувати шляхи досягнення надприбутку. Така суцільна зацікавленість знайшла своє відображення у наукових дослідженнях багатьох учених, серед яких вагомий внесок зробили: Г. Азоев, Р. Акоф, І. Ансоф, М. Асель, Л. Балабанова, О. Дзеніс, І. Должанський, Ю. Іванов, С. Клименко, С. Ковальчук, К. Лавлок, Ж. Ламбен, Ф. Найт, Л. Піддубна, Т. Писаренко, М. Портер, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Чуб, Й. Шумпетер та інші.

Цифровій трансформації підприємств стосувалися наступні національні наукові дослідження: Т.В. Шталь, І.В. Захаренко «Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання» (2021 р.); Т.В. Кузнєцова, О.М. Паламарчук «Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності» (2021 р.); Я.І. Белоусов, К.І. Серебряк, Л.І. Белоусова «Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги» (2021 р.); Л.І. Галас «Конкурентні переваги розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств» (2021 р.) та інші. Таким чином, конкурентних переваг цифрової трансформації підприємств приділяється певна увага в зарубіжних та вітчизняних наукових джерелах. Поза межами комплексного обговорення науковою спільнотою залишаються цифрові бізнес-моделі та платформи, як основні елементи створення конкурентних переваг цифрової трансформації підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою наукової статті є аналіз та визначення конкурентних переваг цифрової трансформації підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія створює конкурентну перевагу, люди та культура інновацій підтримують її, технологія та комунікація – це засоби, за допомогою яких вона здійснюється [1].

У традиційному розумінні стратегічного управління компанії розглядаються як такі, що мають єдину мету (отримання наддоходу від реалізації конкурентних переваг) і дуже обмежений набір заздалегідь певних коштів (ресурсів) для досягнення цієї мети [2]. Отже, якщо класична оптимальна стратегія фактично має єдиний оптимальний варіант, який максимально використовує конкурентні переваги, то цифрова стратегія не спирається на задане середовище, а конструє його. Це призводить до того, що кількість варіантів, що використовують унікальну перевагу, зростає завдяки цифровим технологіям, що дозволяє цифрові зміни зарахувати до ключової переваги.

Конкурентної переваги розвитку підприємств, на нашу думку, у сучасному економічному суспільстві можна досягти за допомогою стратегії цифровізації, підтримуючи її технологічними, інноваційними та культурними нововведеннями.

Мета традиційного стратегічного управління організацією – досягнення надприбутку від конкурентних переваг за допомогою використання певного набору ресурсів. Цифрові технології можна віднести до ключової переваги компаній та використовувати як унікальний ресурс.

До особливостей цифрових стратегій слід віднести скорочення ефективного горизонту планування стратегії інституційних перетворень у цифровій економіці.

Помилковим видається думка, що стратегія цифровізації матиме єдиний оптимальний варіант. На нашу думку, стратегія цифровізації повинна мати дійсно динамічний характер і не містити єдиного варіанта дій.

Вже накопичено деякий досвід застосування цифрових рішень на підприємствах, але водночас не досягнуто достатнього розвитку та застосування саме цього ресурсу. Пік та інтенсифікація використання саме цього ресурсу очікують максимального прориву в майбутньому і очікується індустріальне споживання цифрових технологій і ресурсів.

Цінність цифрових технологій перетворюється на цифровий бізнес. Багато компаній вважають, що їх переваги можуть бути досягнуті завдяки цифровій трансформації.

Цифрова еволюція бізнесу з орієнтацією на клієнта вимагає не тільки впровадження цифрових технологій, але також і організаційних змін, що створює розрив між нецифровими та цифровими доходами і є основним джерелом створення сучасних конкурентних переваг. Зазначимо, що фірми із сильним цифровим потенціалом можуть бути конкурентоспроможними з погляду ціноутворення. Тим не менш, вони все ще можуть конкурувати на ринках завдяки більш досконалим продуктам або перевагам послуг. Підприємства, малозабезпечені цифровими ресурсами, здебільшого конкурують із нішевими стратегіями [3], а не стратегіями лідерства. До таких ресурсів насамперед відносять управлінський потенціал, знання та технології.

Просте оцифрування документації чи одиничного процесу – принесє поодинокий результат, але не створить конкурентної переваги [4]. Цифровізація управління, цифрова еволюція, цифровізація бізнес-моделі, процесу, методології чи управління – ось що створить конкурентну перевагу.

Сучасне суспільство потребує цифрового переходу на всіх ринках та у всіх сферах діяльності. Ми можемо стати свідками цифрового розриву між високотехнологічними компаніями та компаніями, що зберігають відданість технологіям, що йдуть. Безперечно, тільки ті компанії, які встигають адаптуватися до цифрових змін за відносно короткий період часу можуть вижити на ринку, що призводить до виникнення сильного конкурентного тиску, який змушує компанії прискорювати процес цифрового переходу до умов ведення бізнесу та переваг споживачів.

Термін цифровізація на даному етапі вже не можна розглядати як інноваційну поведінку, тому що як зовнішні (споживачі, постачальники ресурсів), так і внутрішні середовище (співробітники компанії) переважно потребують цифрової взаємодії [5].

Проаналізуємо європейський зведений індекс цифрової економіки та суспільства (DESI – Digital Economy and Society Index) [6], який поєднує відповідні показники для контролю над розвитком цифрових показників:

- підключення (наявність мережі зв'язку, її доступність та вартість);
- людський капітал (навички користувачів цифрового простору);
- використання інтернету (користування інтернет-послугами та онлайн-транзакціями споживачів);
- інтеграція (використання цифрових технологій, оцифрування бізнесу та електронна комерція);
- цифрові державні послуги (доступність та якість додатків, сайтів, сторінок для користувачів державних послуг) [7].

Кожен із цих показників оцінюється за стобальною шкалою, а загальний індекс DESI розраховується як середнє арифметичне із п'яти показників. В Україні впрова-

джено перелік показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), а також порядок збирання та обміну даними за показниками на основі методології ЄС. Включення України до DESI допоможе реалізувати державний потенціал цифрової конкурентоспроможності.

Потенційна частка ринку через інтенсивне застосування передових технологій, серед іншого, залежить від швидкості цифрової трансформації. Одним із наслідків цього процесу є посилення конкурентного тиску на компанії, що зберігають традиційні підходи до бізнесу або продовжують діяльність у двох вимірах. Ефективні підприємства у статичному неокласичному сенсі що неспроможні витримати тиску своїх конкурентів без цифровізації [8].

Кореляція між впливом цифровізації та продуктивністю призводить до наслідків, які відображають зростаючий розрив між найбільш успішними компаніями та менш успішними, які намагаються вижити на ринку.

Адекватне розуміння економічної сутності конкуренції у цифровому середовищі підкреслюється всляким інтересом компаній до цифрових інновацій та моніторингу технологічного прогресу. Четверта промислова революція, що отримала назву «Індустрія 4.0», ще більше підвищує роль інформаційно-комунікаційних технологій у компаніях, а також впливає не лише на великі компанії, а й на всіх учасників виробничого ланцюжка, що особливо важливо для малих та середніх підприємств. Наслідки капіталовкладень у передові технології зазвичай є позитивними, але при цьому не слід ігнорувати той факт, що інвестиції в основному здійснюються найбільш продуктивними компаніями.

З іншого боку, середня тривалість життя компаній стає коротшою з яскраво вираженою тенденцією, що знижується. Для порівняння у середині минулого століття термін діяльності підприємств був понад 50 років, то зараз він становить менше 20 [5]. Багато підприємств можуть зникнути буквально через десять років. Це практично означає, що управління цифровими перетвореннями та перехід до бізнес-моделей, що регулюються цифровими технологіями, стає критично важливим для виживання на ринку.

На даний момент компанії працюють на 10-20% від свого цифрового потенціалу та існують величезні відмінності між секторами та країнами [9].

Якщо підприємства посилять цифрову інтенсивність, це може призвести до темпів зростання доходу, але якщо компанії пропустили цифровий перехідний період, посилюватиметься територіальна та соціальна нерівність.

Інновації, пов'язані із застосуванням цифрових технологій, як стратегічна змінна можуть вплинути на зміну ринкових умов та змінити статус підприємства на ринку від конкурентного, олігопольного до монопольного. Але чи зможуть вони замінити цінову конкуренцію?

Очевидно, що конкурентною перевагою цифрових інновацій є підтримка цінової переваги та фактор створення конкурентних ринкових структур. На нашу думку, сучасні ринкові структури характеризуються конкуренцією за рахунок цифрових інновацій, які доповнюють, а не суперечать класичній ціновій конкуренції. Цифрові інновації є успішними лише в тому випадку, коли вони призводять до підвищення продуктивності, зниження витрат і на цій основі забезпечують таку саму або вищу якість за меншу ціну. Оскільки інновації пов'язані з досягненням цінової переваги, їх слід розглядати не як альтернативну стратегію цінової конкуренції, а як додаткову діяльність у новій реальності. Крім того, на нашу думку, цифрові інновації стимулюються кількома соціокультурними тенденціями [10].

Клієнти надають свої персональні дані компаніям, діляться ними у соціальних мережах, користуються мобільними додатками, поділяючись своїми паспортними даними, місцезнаходженням, медичними даними. Ділове та особисте життя відображається в соціальних медіа. Клієнти не замислюються про конфіденційність, захист та неправильне використання даних.

Цифрові дані клієнтів збираються компаніями для надання цифрових послуг, також не забуваючи цінності кожного клієнта.

Домінантними гравцями цифрового ринку є великі компанії. Вони можуть інвестувати в цифрові інновації, нові ідеї, тренди і технології. Компанії, які інвестують менше у цифрові інновації у довгостроковій перспективі, скорочують частку ринку.

Малим підприємствам для зниження конкурентних ризиків необхідно використовувати шляхи співробітництва та асоціацій.

Цифровий розрив також стає популярною темою у стратегічних дослідженнях.

Підприємства стикаються з великими викликами, які відбиваються у посиленні конкуренції на внутрішньому ринку, а розвиток цифрових технологій змінює бізнес-моделі та очікування споживачів. З іншого боку, ми також можемо говорити про цифровий розрив між очікуваннями споживачів та здатністю компаній реагувати на їхні вимоги. Тільки ті компанії, які встигають адаптуватися до цифрових змін за короткий період часу, можуть вижити на ринку. Сильне конкурентний тиск змушує компанії адаптувати процес цифрового переходу до умов бізнесу та переваг споживачів.

В умовах коли інформація є основним ресурсом, а бар'єри для виходу на певний ринок невеликі, відбуваються зміни в бізнес-стратегіях і моделях. Бізнес зміни, викликані новими технологіями, змінюють потенціал зростання доходів та прибутку. Не слід ігнорувати той факт, що великим компаніям можуть загрозовувати нові, малі, інноваційні компанії або стартапи, які готові вийти на ринок. Можна відзначити, що цифрова трансформація впливає на зміну структури ринку та конкуренцію між підприємствами. Конкурентний тиск між підприємствами в цифровому середовищі стає дедалі сильнішим, коли проявляється еластичність заміщення, коли існує високий рівень взаємозамінності товарів/послуг при побудові відносин із споживачами за рахунок захоплення купівельних звичок та післяпродажної підтримки.

Цифрова трансформація стала центральною темою бізнес-стратегій та розвитку підприємств усіх розмірів. Це спосіб досягнення більших результатів у бізнесі за допомогою нових технологій. Крім того, цифрова трансформація – це не лише впровадження нових технологій та процес налаштування продуктів та послуг, а й переосмислення бізнес-моделей, оптимізація бізнес-процесів та управління організаційними змінами. Цифрова трансформація не є винятковим рішенням щодо придбання та впровадження необхідних технологій; швидше це важливий підхід у вирішенні проблем комбінування управлінських питань, таких як людські ресурси, ефективність бізнесу та редизайн бізнес-процесів.

Основними факторами успіху цифрової трансформації стали клієнтоцентричність, управління, інновації та доступ до ресурсів [11].

Етап промислової революції, який ми спостерігаємо зараз, показує, що передові технології стають доступними для всіх компаній незалежно від їхнього розміру. Автоматизація бізнес-процесів впливає планування і прогнозування, логістику, комунікації з клієнтами, постачальниками ресурсів, посередниками проведення операцій. Компаніям необхідно своєчасно реагувати на ринкові зміни, перетворюючи їх на стратегічні переваги.

Процес впровадження цифрових технологій та отримання значних результатів вимагає інвестування, яке можуть собі дозволити не всі компанії, або активно прагнуть даної мети.

Створити сучасне цифрове підприємство можна за допомогою виділення таких напрямів розвитку як: інноваційний та стратегічний розвиток, клієнт орієнтованість, автоматизація процесів, застосування сучасних технологій та організації, використання аналітичного аналізу даних [9].

Конкурентними перевагами цифрової трансформації можуть бути:

– зміна поведінки споживача – розширення маркетингових досліджень за допомогою вивчення смаків споживачів у соціальних мережах, додатках, інформації, доступної в інтернеті, цифрового самообслуговування, анкетування;

– зміна бізнес-процесів – автоматизована обробка даних, використання штучного інтелекту, мобільність робочих місць, використання дистанційних методів роботи;

– зміна бізнес-моделей – оцифрування продуктів та послуг, розширення меж бізнесу.

Провідні компанії вкладають значні кошти у цифрову трансформацію, щоб досягти успіху та більшого прибутку. Відстаючим компаніям доведеться в майбутньому збільшити інвестиції в цифрову трансформацію, якщо вони хочуть наздогнати лідера ринку та реагувати на сильний конкурентний тиск, інакше вони будуть змушені залишити ринок.

Базові конкурентні переваги мають бути виміряні за ціною, продуктами чи послугами у цифровій сфері порівняно з конкурентами на ринках [12]. Зокрема, цінова перевага означає, що фірма перебуває у кращому становищі з погляду ціноутворення. Перевага продукту, на відміну від цього, означає, що фірма знаходиться в кращому положенні з точки зору дизайну, адаптації, якості в порівнянні з іншими галузевими гравцями. Крім того, перевага обслуговування відноситься до фірми, яка знаходиться у кращому положенні з точки зору надійності обслуговування, своєчасності доставки, доступності продукції, якості обслуговування, а також задоволеності клієнтів.

Крім того, для цифрової трансформації доцільно дослідити цифрові ресурси – конкурентні переваги, виходячи з ресурсної теорії.

Хоча цифровізація може розглядатися окремо від ресурсів, передбачається, що вона має аналогічні атрибути як ресурс [13; 14].

Як і зовнішні чинники, внутрішній світ фірми – фізичні ресурси (земля, капітал) і праця (людські ресурси, саме, робочі, менеджери, інженери і т.д.) – дозволяє створювати унікальні, суб'єктивні та конкретні виробничі можливості, що сприяють зростанню фірми.

Слід зазначити також важливість використання SWOT-аналізу, який дозволяє здійснити стратегічний вибір (можливості та загрози, сильні та слабкі сторони компанії), у той час як на практиці ресурсний підхід більш впливає на прийняття стратегічних рішень.

Незважаючи на фундаментальні відмінності між двома підходами, коли йдеться про пояснення стратегічного вибору чи конкурентної переваги, можна виділити деякі подібності, що передбачає їхню взаємодоповнюваність. Ця ідея йде пліч-о-пліч з припущеннями моделі SWOT, яка об'єднує ресурси для «сильних і слабких сторін» компанії та аналізу конкурентного середовища для «можливостей та загроз» навколишнього. Посилаючись на цю модель, ці два підходи таким чином доповнюють один одного [15]. Справді, ці підходи спрямовані вивчення конкурентних переваг, стратегічних рішень та його детермінант. На цьому етапі дослідження можна побачити, що повноцінної теорії стратегії цифрової трансформації ще розроблено. Це станеться на етапі самої трансформації.

Ключовою рекомендацією отримання конкурентних переваг до виходу на етап еволюційного розвитку в умовах цифрового переділу ринків залишається максимально можливе застосування цифрових інструментів для розширення їх можливостей у галузі маркетингу, навчання та інновацій, що дозволить перевершити конкурентів у поєднанні з унікальністю сервісу та продукту. А для того, щоб ціна за цифровізацію не виявилася занадто високою, єдиним вірним на сьогодні способом, що скорочує в результаті загальні витрати, залишається для клієнторієнтованої взаємодії створення платформ, а для всього ланцюжка вартості – цифрових екосистем, що і стало нашим вибором у цифровій стратегії.

Цифрова екосистема – це мережа взаємопов'язаних цифрових технологій, платформ та послуг, які взаємодіють один з одним для створення цінності для бізнесу та споживачів. Вона складається з різних елементів, таких як програмне забезпечення, обладнання, дані та люди, які працюють разом, щоб полегшити цифрові транзакції, спілкування та співробітництво на різних етапах шляху клієнта. Ці шляхи клієнтів можуть бути взаємопов'язані і екосистема може підтримувати різні види діяльності,

включаючи електронну комерцію, соціальні мережі, програмні рішення, апаратні пропозиції та цифрові розваги. У контексті бізнесу цифрова екосистема також може означати набір цифрових платформ і технологій, які компанія використовує для взаємодії зі своїми клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Цифрова екосистема фокусується на створенні додаткової цінності для клієнтів шляхом оптимізації даних та робочих процесів різних внутрішніх відділів, інструментів, систем, а також клієнтів, постачальників та зовнішніх партнерів. Вона повинна усувати перешкоди на шляху клієнта та давати можливість кожному учаснику екосистеми використовувати найсучасніші технології та системи для задоволення своїх індивідуальних потреб.

Висновки. Конкурентні переваги стають цінністю саме в рамках бізнес-моделі, що дозволило зробити висновок про її головну роль. На сьогодні створення платформ – основний шлях трансформації після оцифрування. Основою конкурентних переваг у цифровій економіці є бізнес-модель, погоджуючись з висновком, що «стратегія створює конкурентну перевагу, люди та культура інновацій підтримують її, технологія та комунікація – це засоби, за допомогою яких вона здійснюється». Саме бізнес-модель є змістовним відображенням комунікації як відносин між усіма учасниками отримання прибутку. Багато компаній усвідомлюють потенційну цінність нових технологій та цифрових перетворень, які їм необхідно здійснити, але не можуть їх миттєво реалізувати без трансформації бізнес-моделі. Формування бізнес-моделі невіддільно пов'язане з клієнтоорієнтованим управлінням на основі взаємодії платформ, що стане передумовою для створення цифрових екосистем.

Список використаних джерел:

1. Ionology. URL: <https://www.ionology.com/about-us/> (дата звернення: 29.09.2023).
2. Demil B., Lecocq X., Warnier V. Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management*. 2018. Vol. 21. № 4. P. 12–13.
3. Zor U., Linder S., Eendenich C. CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerging Market SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2019. Vol. 57. № 2. P. 658–678.
4. Schallmo C.A., Boardman L. Digital Transformation of Business Models. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21. № 8. Art. 1740014.
5. Kostić Z. Innovations and digital transformation as a competition catalyst 2. *Ekonomika*. 2018. Vol. 64. № 1. P. 13–23.
6. Digital Economy and Society Index (DESI) 2019. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2019> (дата звернення: 29.09.2023).
7. International Digital Economy and Society Index. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018> (дата звернення: 29.09.2023).
8. Bughin J., Catlin T., Dietz M. The Right Digital-Platform Strategy. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/digital-mckinsey/our-insights/the-right-digital-platform-strategy> (дата звернення: 29.09.2023).
9. Desmet D., Duncan E., Scanlan J., Singer M. Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise> (дата звернення: 29.09.2023).
10. Gellweiler C., Krishnamurthi L. Editorial: How Digital Innovators Achieve Customer Value. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2020. Vol. 15. № 1. P. I–VIII.
11. Mhlungu N.S.M., Chen J.Y.J., Alkema P. The underlying factors of a successful organizational digital transformation. *South African Journal of Information Management*. 2019. Vol. 21. № 1. P. 995.
12. Kaleka A., Morgan N.A. Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage-Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*. 2017. Vol. 25. № 4. P. 25–49.
13. Heck E. Big Data and Disruptions in Business Models. *Revista De Administração De Empresas*. 2019. Vol. 59. № 6. P. 430–432.
14. Fernández-Mesa A., Alegre J. Entrepreneurial Orientation and Export Intensity: Examining the Interplay of Organizational Learning and Innovation. *International Business Review*. 2015. Vol. 24. № 1. P. 148–156.

15. Spanos Y.E., Lioukas S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. № 10. P. 907–934.

References:

1. Ionology. Available at: <https://www.ionology.com/about-us/> (accessed 29 September 2023).
2. Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2018) Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management*, vol. 21, no. 4, pp. 12–13.
3. Zor U., Linder S., Enderich C. (2019) CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of small business management*, vol. 57, no. 2, pp. 658–678.
4. Schallmo C.A., Boardman L. (2017) Digital transformation of business models. *International journal of innovation management*, vol. 21, no. 8, art. 1740014.
5. Kostić Z. (2018) Innovations and digital transformation as a competition catalyst 2. *Ekonomika*, vol. 64, no. 1, pp. 13–23.
6. Digital economy and society index (DESI) 2019. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2019> (accessed 29 September 2023).
7. International digital economy and society index. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018> (accessed 29 September 2023).
8. Bughin J., Catlin T., Dietz M. The right digital-platform strategy. Available at: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/digital-mckinsey/our-insights/the-right-digital-platform-strategy> (accessed 29 September 2023).
9. Desmet D., Duncan E., Scanlan J., Singer M. Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise> (accessed 29 September 2023).
10. Gellweiler C., Krishnamurthi L. (2020) Editorial: how digital innovators achieve customer value. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, vol. 15, no. 1, pp. I–VIII.
11. Mhlungu N.S.M., Chen J.Y.J., Alkema P. (2019) The underlying factors of a successful organizational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, vol. 21, no. 1, p. 995.
12. Kaleka A., Morgan N.A. (2017) Which competitive advantage(s)? Competitive advantage-market performance relationships in international markets. *Journal of international marketing*, vol. 25, no. 4, pp. 25–49.
13. Heck E. (2019) Big data and disruptions in business models. *Revista de administração de empresas*, vol. 59, no. 6, pp. 430–432.
14. Fernández-Mesa A., Alegre J. (2015) Entrepreneurial orientation and export intensity: examining the interplay of organizational learning and innovation. *International business review*, vol. 24, no. 1, pp. 148–156.
15. Spanos Y.E., Lioukas S. (2001) An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, vol. 22, no. 10, pp. 907–934.