

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

20 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 338.24:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-14

ЦИФРОВИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Храпач Я.І.

*Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня**Київський національний економічний**університет імені Вадима Гетьмана**м.Київ, Україна**ORCID 0009-0002-9098-6565*** Email автора для листування: yana.khrapach@kneu.ua*

Анотація. Сьогодні стрімка цифровізація світової економіки значно трансформує підходи формування конкурентних переваг організацій. Ще до недавнього часу ключовими факторами успіху підприємницької діяльності виступали її матеріально-речові елементи та швидкий доступ до капіталу, однак на сучасному етапі розвитку одну з головних ролей почала відігравати здатність організації працювати з усіма елементами цифрової екосистеми та успішно інтегрувати їх в усі процеси.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання осмислення «цифрового інтелекту» як суттєвої характеристики організації, що визначає її ринкову позицію у цифровому конкурентному середовищі.

У наукових дослідженнях цифровізація часто розглядається як технологічний процес упровадження інформаційних систем, однак недостатньо уваги приділяється управлінським інструментам трансформації цифрового потенціалу у стійкий економічний ефект. Так, цифрову конкурентоспроможність не можна розглядати лише через призму наявної ІТ-інфраструктури, адже для її забезпечення потрібна комплексна інтеграція технологічних, аналітичних, управлінських та культурних чинників у єдину інтелектуальну бізнес-архітектуру.

У статті запропоновано авторське трактування цифрового інтелекту, здійснено диференціацію його структурних компонентів та представлено їх синергію у процесі переходу від початкової цифрової бази до завершального рівня цифрової зрілості. Продемонстровано, що саме цифровий інтелект виступає ключовим, трансформаційним етапом, який забезпечує перетворення цифровізації з точкового та обмеженого за масштабом процесу на стратегічний фактор розвитку.

Запропоновано концептуальну модель формування цифрової конкурентоспроможності, у межах якої показано рівні логіки переходу від створення базової ІТ-інфраструктури до досягнення стійких ринкових переваг та адаптивності. Обґрунтовано, що розвиток цифрового інтелекту напряму має вплив на зростання фінансових показників діяльності підприємства, зокрема, наприклад, операційної ефективності, рентабельності та маржинальності.

Зроблено висновок, що в умовах цифрової економіки саме рівень розвитку цифрового інтелекту визначає стратегічну стійкість та довгострокову конкурентоспроможність організації.

Ключові слова: цифровий інтелект, цифрова конкурентоспроможність, цифрова трансформація, data-driven управління, стратегічний розвиток, конкурентні переваги.

JEL класифікатор: O33, M15, L25.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динаміка, з якою сьогодні розвиваються суспільні та економічні процеси, набула небачених раніше масштабів, що в свою чергу створює передумови для формування все більшої кількості учасників ринку, які на ньому функціонують. Зважаючи на зазначене, стає зрозумілим, що абсолютно всі суб'єкти господарської діяльності вимушені докладати значних зусиль для того, аби займати лідируючі позиції в змаганні за увагу кінцевого споживача. Одночасно з цим, конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку почала зазнавати кардинальних змін, через перехід від традиційної моделі, яка спочатку базувалась виключно на повному ресурсному забезпеченні до комплексного цифрового підходу.

За таких умов давно відомі фактори конкурентоспроможності як наприклад матеріальні ресурси, виробничі потужності, людський капітал, маркетингова політика, фінансово-економічний стан доповнюються ще одним критично важливим елементом конкурентного потенціалу – цифровим інтелектом організації.

Попри те, що варіативні економічні категорії, які знаходяться у площині цифрових перетворень для забезпечення конкурентних переваг компаній, сьогодні через свою актуальність активно досліджуються, в наукових доробках спостерігається певна фрагментарність. Так, відокремлено представлені в тих чи інших працях «цифрова зрілість», «цифровізація», «цифрові технології», однак не отримав належного висвітлення всебічний підхід до питання здатності формувати конкурентні переваги, що зумовлені глобальними цифровими перетвореннями.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання конкурентоспроможності тривалий час досліджується великою кількістю дослідників. Як зарубіжні так і вітчизняні вчені продовжують приділяти значну увагу питанням аналізу ринку, наявних внутрішніх ресурсів компанії, глобального стану економіки, демографії, які в комплексному підході формують конкурентоспроможність.

Так, наприклад, головні теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності були сформовані у працях зарубіжних учених, серед яких особливе місце займають М. Портер [1], Й.Шумпетер [2,3], П. Кругман [4], Г. Хамел та К. Прахалад [5]. Поряд з зазначеним проблематику у вітчизняній економічній науці активно досліджували такі українські вчені, як Л. В. Балабанова [6], А. А. Мазаракі [7], І. М. Буднікевич [8], П. І. Юхименко [9], В. Г. Пасічник [10] та інші, які розглядали конкурентоспроможність крізь призму стратегічного маркетингу, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та ринкової адаптивності підприємств.

Разом з цим, в науковому середовищі на сьогодні досить мало праць, предмет дослідження яких, був би спрямованих безпосередньо на конкурентні позиції того чи іншого суб'єкта підприємницької діяльності через призму його цифрової екосистеми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування категорії «цифровий інтелект організації» та розроблення моделі його впливу на формування цифрової конкурентоспроможності

підприємства. В межах даного дослідження відповідно вирішуються завдання аналізу еволюції категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність», визначення диференціації наукового економічного поняття «цифрова конкурентоспроможність» та оцінки впливу цифрового інтелекту на нього.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. В межах даного дослідження використано еволюційний метод – для дослідження розвитку категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність»; системний підхід для того, щоб розглянути «цифровий інтелект» як комплексний фактор стратегічного розвитку організації; порівняльний аналіз – для зіставлення варіативних фінансових показників до оцінювання впливу цифрового інтелекту на конкурентоспроможність; метод структурно-логічного узагальнення та моделювання для формування концептуальної моделі впливу цифрового інтелекту на формування цифрової конкурентоспроможності організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкуренція, як істотна вимога для функціонування правильної ринкової економіки існувала завжди, змінюючи лише формат, час, масштаби але зберігаючи її основну концепцію – змагання серед учасників ринку. Так, в свій час, вуличні торговці, аби представити свій товар найкращим чином вигукували різні рекламні гасла, перебуваючи у постійному протистоянні. Це заклало основи для розуміння того, що виготовити найкращу продукцію та продавати її буде недостатньо, адже поруч з одним торговцем завжди знайдеться інший, що буде так само заохочувати клієнта до придбання. І саме через це, товари або послуги потребували наявності переваг, які б суттєво відрізняли їх через якість, ціну, привабливість, міцність або надійність.

Послідовно, у відповідні періоди, почали з'являтися перші підходи до формування категорії «конкуренція» та відповідно «конкурентоспроможність». З огляду на те, що виробничі ресурси для створення кінцевого продукту були обмежені для всіх суб'єктів ринку, щоб мати якісну перевагу, підприємці використовували головний індикатор - мінімальні ціна. Уміння працювати з найкращим ціноутворенням, інколи поступаючись прибутком, сформувало класичний ціновий підхід конкуренції, які представили А. Сміт та Д. Рікардо через призму мінімізації витрат виробництва і, як наслідок, створення найоптимальнішої цінової політики.

Разом з цим, в межах еволюційного розвитку економічних відносин, почало ставати зрозуміло, що найнижча ціна створює умови для зворотної, негативної кореляції в унікальності товару. При мінімальних витратах підприємство не може досягти виняткового результату виробництва, яка згодом почали вимагати клієнти. Саме тому сформувався наступний Resource-Based (ресурсний) підхід, в основу якого було закладено факт: конкурента перевага формується не лише через мінімізацію ціноутворення, а і через наявні неповторні, а інколи ексклюзивні характеристики товару або послуги у учасника ринку.

Пізніше еволюція категорії «конкуренція» почала формуватися в чіткій паралелі з розвитком суспільства, корелюючись з глобальними процесами, що відбувались в світі. Так, М. Портер започаткував всім відому модель 5 конкурентних сил, та концепцію конкурентних стратегій, коли в фокусі конкурентних переваг є сфера діяльності компанії. З розвитком маркетингу конкурентоспроможність почали вивчати через призму ступеня задоволення потреб споживачів. В контексті функціонування суб'єкта господарювання в зовнішньому макроекономічному середовищі з'явився інституційний підхід, коли фактори підприємницького успіху визначались адекватним правовим середовищем, лояльною

державної політикою та податковою системою, доступу до вигідних кредитів. З експансією різних інновацій на виробничі процеси почав формуватися безпосередньо і інноваційний підхід конкурентоспроможності, коли технологічні, зручні модифікації стали важливіші за ціну, що активно досліджував Йозеф Шумпетер.

Таким чином, з розвитком економіки, основою якої тепер стала цифрова кон'юнктура, з'явилося поняття «цифрова конкурентоспроможність», під яким розуміється потенціал організації забезпечувати сталі ринкові переваги через створення та подальше впровадження цифрових технологій, платформ, інструментів аналітики в межах комплексної цифрової системи в управлінські процеси.

Разом з цим особливу увагу варто звернути на той факт, що виключно наявність цифрових елементів або тих чи інших цифрових технологій в процесі управління діяльністю організації не забезпечує отримання унікальної ринкової позиції. Натомість, вирішальним буде ставати саме цифровий інтелект, який визначає собою саме спроможність організації на постійній основі ефективно використовувати наявні (доцільні) цифрові технології сучасності, інструменти та дані.

Доцільно також підкреслити, що цифровий інтелект організації є виключно комплексною категорією, в межах якої один структурний компонент завжди буде доповнювати інший. Так, наприклад, технологічні аспекти цифрового інтелекту будуть формуватися в межах IT-інфраструктури, ERP-систем, CRM-систем та штучного інтелекту, який сьогодні стає каталізатором для оптимізації багатьох операційних процесів.

Аналітична складова цифрового інтелекту буде конструюватися за наявних на підприємстві підходів до управління обсягами даних через машинне навчання, моделювання прогнозів. Після здійснення інтеграційних процесів аналітичних даних для прийняття тактичних або стратегічних управлінських рішень, формується цифрова стратегія або здійснюється перехід до data-driven підходу. У світлі зазначеного можна стверджувати, що саме цифровий зміст управління може ставати ядром для глобальних трансформацій.

Незважаючи на багатоаспектність системи цифрового інтелекту, головним залишається питання: яким чином інтеграція його компонентів стане основою у отриманні реальних конкурентних результатів? Для того, щоб отримати відповідь, слід здійснити аналіз послідовної логіки впливу цифрового інтелекту на формування цифрової конкурентоспроможності підприємства, як це відображено на рис. 1.



Рис. 1. Логіка впливу цифрового інтелекту на формування цифрової конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ми можемо спостерігати як цифровий інтелект формує причинно-наслідкову архітектуру створення цінності, у межах якої дані перетворюються на значні економічні результати та цифрову конкурентоспроможність відповідно. Очевидно, що в цьому контексті цифровий інтелект формуватиме значну кількість переваг, як наприклад:

зростання операційної ефективності;
 прискорення впровадження інноваційних рішень ;
 покращення клієнтського досвіду при взаємодії з продуктами компанії;
 підвищення якості управління мікро- та макроекономічними ризиками в умовах нестабільного середовища;

Перейдемо до оцінки впливу такого підходу безпосередньо на цільові показники компанії, що відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

Фінансові результати впливу цифрового інтелекту на діяльність організації

№	Фінансовий показник	Економічна сутність показника	Механізм впливу цифрового інтелекту
1	ЕВІТДА	Метрика прибутковості до амортизаційних відсотків і навантаження	Забезпечення удосконалення операційних процесів через аналітичний підхід до управління
2	ROA (Return on Assets)	Рентабельність активів, що відображає ефективність використання майна підприємства	Підвищення продуктивності функціонування активів через прогнозне моделювання
3	ROE (Return on Equity)	Рентабельність власного капіталу	Підвищення чистого прибутку через баланс витрат та доходів компанії від застосування цифрових продуктів
4	Операційні витрати	Сукупні витрати на виробництво та управління	Автоматизація бізнес-процесів, запобігання рутинної праці, оптимізація в межах логістичного планування.
5	Маржинальність	% прибутку в структурі доходу	Удосконалення клієнтських пропозицій, гнучке ціноутворення, прогнозування росту або спадання попиту
6	Грошовий потік (Cash Flow)	Рух грошових коштів підприємства	Прогнозування надходжень та витрат, цифровий контроль дебіторської заборгованості
7	Коефіцієнт операційної ефективності	Співвідношення витрат до доходу	Модифікація процесів діяльності підприємства на основі даних

Джерело: складено автором

Так, згідно аналізу, що відображений в таблиці 1 очевидно, що розвиток інтелектуального потенціалу через призму технологій забезпечує покращення значної частини фінансових індикаторів, що характеризують діяльність підприємства.

Водночас наведені кількісні метрики демонструють лише наслідки внутрішніх змін у підходах до управління підприємством з застосуванням механізму впливу цифрового інтелекту. Для з'ясування причинно-наслідкових зв'язків перетворення цифрових можливостей у стійкі конкурентні переваги необхідним є їх системне узагальнення.

З цією метою запропоновано концептуальну модель формування цифрової конкурентоспроможності організації, яка відображає послідовний перехід від створення цифрової бази до досягнення стратегічних ринкових факторів успіху (рис. 2).



Рис. 2. Модель формування цифрової конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Зазначимо, що саме цифровий інтелект є ключовою з'єднуючою ланкою в межах переходу з технічних інструментів на стратегічний фактор розвитку та експансії підприємства, що забезпечить його цифрову конкурентоспроможність.

В межах даного дослідження виокремимо той факт, що цифровий інтелект не несе користі для операційної або стратегічної діяльності компанії, якщо він представлений лише у вигляді мануалів, інструкцій, політика або правил, які не знаходять своє відображення у практичному вимірі. Відтак, саме взаємодія елементів цифрового інтелекту створює передумови для розвитку і експансії цифрової стратегії. Одночасно з цим різні комплексні інтеграції аналітики або моделювання даних безпосередньо в управлінські процеси створюють практичні кейси цифрового лідерства, за відсутності яких компанія продовжувалась б залишатись на місці, що в умовах сьогодення є неприпустимим. Також, саме за наявності сформованого цифрового інтелекту є можливість формувати цифрову культуру персоналу, що може ставати рушійною силою для випередження конкурентів.

Важливо в обов'язковому порядку зазначити, що цифровий інтелект не формується одноразово – це безперервний, комплексний процес адаптації до змін цифрового середовища.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладений матеріал ми, безперечно, можемо стверджувати, що цифрова конкурентоспроможність підприємства сьогодні формується не лише через призму наявності тих чи інших сучасних технологічних рішень, а через здатність суб'єкта господарювання використовувати їх для комплексної трансформації. Цифровий інтелект при цьому є безпосередньо тим ключовим чинником, за допомогою якого забезпечується

довгострокова адаптивність учасника ринку до швидких змін, а отже і його стійкості в умовах конкурентної цифрової економіки.

Таким чином в умовах сучасного розвитку економіки цифровий інтелект продовжує ставати одним з основних факторів цифрової конкурентоспроможності організації, формуючи новітні інформаційно-технологічні тренди сучасності. Саме ця сучасна економічна категорія забезпечує комплексну цифрову екосистему, наявність якої здатна забезпечити для компанії безмежні конкурентні переваги в теперішній цифровій кон'юнктурі ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980.
2. Schumpeter J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942.
3. Schumpeter J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
4. Krugman P. *Competitiveness: a dangerous obsession*. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73, № 2. P. 28–44.
5. Hamel G., Prahalad C. K. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, № 3. P. 79–91.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Стратегічний маркетинг*. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
7. Мазаракі А. А. *Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб.* Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 543 с.
8. Буднікевич І. М. *Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
9. Юхименко П. І. *Конкурентоспроможність підприємства : підручник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.
10. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. *Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2014. 112 с.
11. Проскуріна Н., Гнідкова А. *Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства*. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
12. Jie H., Gooi L. M., Lou Y. *Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs*. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. Art. 103971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>

REFERENCES

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A dangerous obsession*. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2019). *Strategic marketing*. Kyiv: Center for Educational Literature.

- Khrapach, Ya. (2026). Digital intelligence as a factor in the formation of organizational digital competitiveness. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 200-207. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-14>
- Mazaraki, A. A. (2010). *Economic research (Methodology, instruments, organization, approbation)*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
- Budnikevych, I. M. (2017). *Marketing in industries and fields of activity*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Yukhymenko, P. I. (2021). *Enterprise competitiveness*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Pasichnyk, V. H., & Akilina, O. V. (2014). *Firm competitiveness*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Proskurina, N., & Hnidkova, A. (2022). Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing enterprise performance efficiency. *Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
- Jie, H., Gooi, L. M., & Lou, Y. (2025). Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*, 99, 103971. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>

DIGITAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL DIGITAL COMPETITIVENESS

Yana Khrapach

*Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

Today, the rapid digitalization of the world economy significantly transforms the approaches to forming competitive advantages of organizations. Until recently, the key factors for the success of entrepreneurial activity were its material elements and quick access to capital, however, at the current stage of development, one of the main roles has begun to be played by the ability of an organization to work with all elements of the digital ecosystem and successfully integrate them into all processes. In this context, the issue of understanding "digital intelligence" as an essential characteristic of an organization that determines its market position in the digital competitive environment becomes particularly relevant. In scientific research, digitalization is often viewed as a technological process of implementing information systems, but insufficient attention is paid to management tools for transforming digital potential into sustainable economic effects. Thus, digital competitiveness cannot be viewed only through the prism of the existing IT infrastructure, because its provision requires a complex integration of technological, analytical, managerial and cultural forces into a single intellectual business architecture. The article proposes the author's interpretation of digital intelligence, differentiates its structural components, and presents their synergy in the process of transition from the initial digital base to the final level of digital maturity. It is demonstrated that digital intelligence is the key, transformational stage that ensures the transformation of digitalization from a point and limited in scale process into a strategic factor of development. A conceptual model of digital competitiveness formation is proposed, within which the levels of logic of transition from the creation of basic IT infrastructure to the achievement of sustainable market advantages and adaptability are shown. It is substantiated that the development of digital intelligence directly affects the growth of financial indicators of the enterprise, for example, operational efficiency, profitability and margin. It is concluded that in the conditions of the digital economy, it is the level of development of digital intelligence that determines the strategic stability and long-term competitiveness of the organization.

Keywords: digital intelligence, digital competitiveness, digital transformation, data-driven management, strategic development, competitive advantages.