

УДК 330.341.1:004.738.5

DOI: 10.60022/2(5)-20S

Скиба Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Skyba Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3751-0082

Братусь Ганна Анатоліївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Bratus Hanna

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Management

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7151-3901

Кривоберець Марина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент

завідувач кафедри організації туристичної діяльності

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Kryvoberets Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Head of the Department of Tourism Management

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5229-2672

Кришталь Галина Олександрівна

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Kryshstal Halyna

Doctor of Economic Sciences, Professor

Head of the Department of Finance, Banking, and Insurance

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3420-6253

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

***Анотація.** У статті досліджено сучасні підходи до формування конкурентних переваг ІТ-компаній в умовах глобальної цифрової трансформації, що зумовлює необхідність адаптації бізнес-моделей до швидких технологічних змін. Розкрито роль інновацій як стратегічного ресурсу, здатного забезпечити підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів, прискорення виходу продуктів на ринок та створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів. Проаналізовано наукові концепції та практичні підходи до підтримки стійкості конкурентних позицій шляхом інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейну та аналітики великих даних. Обґрунтовано важливість впровадження гнучких методологій управління (Agile, DevOps) і розвитку*

партнерських екосистем як чинників довгострокової конкурентоспроможності. Представлено авторську модель формування конкурентних переваг ІТ-компаній, що поєднує інноваційні технології зі стратегічним менеджментом для забезпечення динамічної адаптивності та стійкого розвитку на світовому ринку.

Ключові слова: інновації, конкурентні переваги, ІТ-компанії, цифрова трансформація, штучний інтелект, великі дані, Agile, стратегічний менеджмент.

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. *The article examines modern approaches to building competitive advantages of IT companies in the context of global digital transformation, which necessitates adapting business models to rapid technological change. It highlights the role of innovation as a strategic resource capable of improving management efficiency, optimizing internal processes, accelerating product market entry, and creating a unique value proposition for customers. The study analyzes scientific concepts and practical approaches to maintaining sustainable competitive positions through the integration of digital technologies, including artificial intelligence, cloud computing, blockchain, and big data analytics. The importance of implementing flexible management methodologies (Agile, DevOps) and developing partnership ecosystems as factors of long-term competitiveness is substantiated. The author presents a model for forming IT companies' competitive advantages that combines innovative technologies with strategic management to ensure dynamic adaptability and sustainable growth in the global market.*

Keywords: *innovation, competitive advantages, IT companies, digital transformation, artificial intelligence, big data, Agile, strategic management.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок ІТ-послуг характеризується активною присутністю як транснаціональних корпорацій, так і вітчизняних підприємств, які укладають контракти на широкий спектр технологічних сервісів, переважно для іноземних замовників. Конкурентоспроможність таких компаній значною мірою базується на професіоналізмі висококваліфікованих фахівців, здатних створювати інноваційні продукти та впроваджувати передові технології. Поєднання глибокої експертизи та технологічних інновацій формує стійкі конкурентні позиції та сприяє довготривалому лідерству на ринку.

Водночас у цифрову епоху конкурентна боротьба між ІТ-компаніями набуває нових масштабів, охоплюючи не лише національні, а й глобальні ринки. Швидкий розвиток штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних, інтернету речей та блокчейну змінює правила функціонування бізнесу, зумовлюючи появу нових моделей організації діяльності та трансформацію механізмів формування конкурентних переваг. У таких умовах традиційні чинники, як-от цінова політика чи доступ до ресурсів, втрачають свою провідну роль, поступаючись місцем здатності до швидкої адаптації, гнучкому стратегічному управлінню, упровадженню інноваційних рішень і створенню унікального користувачького досвіду [18].

Проте відсутність комплексних підходів, що враховували б специфіку цифрової трансформації, породжує для ІТ-компаній низку викликів. Серед основних – недостатній розвиток інноваційної культури, обмежена персоналізація продуктів і сервісів, а також слабка інтеграція сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси. Такі фактори знижують можливість утримання стійких ринкових позицій і стримують потенціал стратегічного зростання. Саме тому пошук та впровадження інноваційних підходів, що поєднували б технологічні новації, організаційні зміни та стратегічне партнерство з орієнтацією на потреби кінцевого споживача, стає ключовою передумовою довгострокового успіху ІТ-компаній у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення та сутності понять «конкуренція», «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність» ґрунтовно досліджені як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, зокрема М. Портера [12], М. Каца [8], Дж. Р. Саланчика [11], Г. Чесбро [4, 5], В. Кіма [9], Дж. Даннінга [13], М. Гарві, Ф. Луаті, М. Крамера та інших [6, 10]. Особливу увагу конкуренції в ІТ-галузі приділено в дослідженнях Т. Бреснахана, С. Грінстайна [2, 3], С. Лі, Дж. Шана, С.А. Слотера та ін. [14], де підкреслюється значення проактивних стратегій, унікальних компетенцій

та гнучкості у швидкозмінному ринковому середовищі. В окремих роботах акцентовано на негативних наслідках кібератак для сегмента програмного забезпечення, їх впливі на інноваційність компаній та конкурентні позиції, а також на необхідності колективних дій для зниження ризиків [1, 7].

Емпіричні дослідження [13, 14] розкривають як тимчасові, так і стійкі конкурентні переваги ІТ-компаній, визначаючи ключову роль цінності, яку отримує споживач, та ефективного менеджменту знань – від створення та використання інтелектуальних ресурсів до підвищення продуктивності та якості. Крім того, в наукових працях наголошується на важливості людського капіталу, глобальної стандартизації, формування інноваційної екосистеми, розвитку міжнародних партнерств, зміцнення заходів безпеки та стратегічного освоєння ключових технологій задля зміцнення позицій ІТ-сектору на світовому ринку [1, 20].

Проблематика конкурентоспроможності ІТ-компаній у контексті цифрових інновацій представлена у дослідженнях М. Портера [12], Г. Чесбро [4], П. Друкера [6], О. Кендохова [17], І. Гуменюка [7], Л. Федулової [21], І.А. Булкіна [15], О.А. Марушева [16], С.В. Войтко [19] та ін. М. Портер розробив фундаментальні стратегії формування конкурентних переваг, однак вони потребують адаптації до викликів цифрової економіки. Г. Чесбро акцентує на концепції відкритих інновацій, яка передбачає тісну взаємодію компаній та використання зовнішніх джерел знань. Дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів підкреслюють, що застосування гнучких підходів управління (Scrum, Kanban, Agile) у поєднанні з інноваційними технологіями – штучним інтелектом, хмарними обчисленнями, машинним навчанням – виступає потужним драйвером цифрової трансформації. Проте комплексна інтеграція цих технологічних та управлінських інновацій у стратегічне планування діяльності ІТ-компаній і надалі потребує глибшого наукового опрацювання.

Метою статті – обґрунтувати та розробити теоретико-методичні й практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до формування конкурентних переваг ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації, з урахуванням впливу сучасних технологічних трендів, специфіки галузевих викликів та необхідності інтеграції гнучких управлінських і технологічних рішень у стратегічне планування.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується тотальною цифровою трансформацією, що змінює як глобальні ринки, так і локальні сегменти. Для ІТ-компаній це не просто зовнішній фактор, а ключовий драйвер, який визначає успішність та здатність утримувати конкурентні позиції. Якщо раніше конкурентні переваги здебільшого формувалися завдяки унікальним технологічним рішенням чи доступу до обмежених ресурсів, то нині успіх визначається здатністю швидко впроваджувати інновації, адаптувати бізнес-моделі до нових умов та створювати унікальну цінність для клієнтів.

Для глибшого розуміння специфіки конкурентного середовища ІТ-компаній доцільно виділити основні характерні риси конкуренції, які визначають особливості стратегічного розвитку та формування конкурентних переваг. У таблиці 1 представлені ключові характеристики конкуренції в ІТ-секторі, що відображають взаємодію технологічних, організаційних та ринкових чинників.

Таблиця 1

Основні риси та драйвери конкуренції в ІТ-індустрії

Характерна риса	Опис та особливості	Вплив на формування конкурентних переваг
Висока динамічність ринку	Часті технологічні зміни, швидкий вихід нових продуктів, постійна трансформація бізнес-моделей	Вимагає гнучких стратегій, швидкого прийняття рішень та адаптивності компаній
Глобальна орієнтація	Конкуренція охоплює не лише національні, а й міжнародні ринки	Стимулює розвиток глобальних партнерств, стандартизацію процесів та використання передових технологій
Інноваційна спрямованість	Постійне впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень	Формує тимчасові та стійкі конкурентні переваги, сприяє створенню унікальної ціннісної пропозиції
Роль людського капіталу	Висококваліфіковані фахівці є ключовим ресурсом для створення продуктів та сервісів	Підвищує продуктивність, сприяє впровадженню інновацій і розвитку корпоративної культури
Висока взаємозалежність учасників ринку	Партнерські екосистеми, спільні проекти, взаємодія з постачальниками та клієнтами	Стимулює обмін знаннями, спільне інноваційне розвиток та підвищує стійкість бізнес-моделей
Вплив цифрових загроз	Кібератаки, загрози безпеки даних та порушення сервісів	Підвищує значення заходів інформаційної безпеки, управління ризиками та стратегічної стійкості

Джерело: складено авторами на основі [18, 23]

Аналіз представленої таблиці демонструє, що конкуренція в ІТ-секторі відзначається високою динамічністю та глобальним характером, що створює підґрунтя для формування тимчасових і стійких конкурентних переваг. Інноваційна спрямованість компаній, роль людського капіталу та розвиток партнерських екосистем виступають ключовими чинниками підвищення адаптивності та стійкості організацій. Особлива увага приділяється цифровим загрозам, які змушують ІТ-компанії інтегрувати стратегії управління ризиками та забезпечення безпеки, що, у свою чергу, зміцнює їх позиції на глобальному ринку та формує комплексні конкурентні переваги.

Для системного розуміння механізмів формування конкурентних переваг ІТ-компаній доцільно класифікувати їх за ключовими напрямками. Така класифікація дозволяє виділити технологічні, організаційні, людські, інноваційні, маркетингові та стратегічні складові, що взаємопов'язані та формують комплексний потенціал компанії. У таблиці 2 наведено структуру основних категорій конкурентних переваг у ІТ-секторі.

Таблиця 2

Структура стратегічних конкурентних переваг ІТ-компаній

Категорія переваги	Основні характеристики	Приклади та прояви в ІТ-компаніях
Технологічні	Використання передових цифрових рішень, інноваційних платформ і інструментів	Штучний інтелект, хмарні сервіси, блокчейн, машинне навчання, швидкий вихід нових продуктів
Організаційні	Гнучкість управлінських процесів, ефективна структура, впровадження Agile та DevOps	Оптимізація внутрішніх процесів, скорочення часу розробки продуктів, адаптація до змін ринку
Людський капітал	Висококваліфіковані команди, професійний розвиток, корпоративна культура	Навички ІТ-фахівців, менеджмент знань, навчання, залучення талантів, мотиваційні програми
Інноваційні	Спрямованість на нові продукти та сервіси, дослідження та розробки	Інвестиції в НДДКР, створення унікальних рішень, впровадження відкритих інновацій (Open Innovation)
Маркетингові та клієнтоорієнтовані	Здатність задовольняти потреби користувачів та створювати унікальну цінність	Персоналізація сервісів, користувацький досвід, стратегічні партнерства, брендинг
Стратегічні	Довгострокове планування, позиціонування на ринку, управління ризиками	Побудова екосистеми партнерств, управління ризиками безпеки, адаптація до глобальних ринкових умов

Джерело: складено авторами на основі [19]

Аналіз представленої класифікації демонструє, що конкурентні переваги ІТ-компаній формуються багаторівнево та взаємопов'язано. Технологічні та інноваційні складові забезпечують безпосередню ефективність продуктів і сервісів, організаційні та стратегічні компоненти сприяють гнучкості й довгостроковій стабільності, а людський капітал і маркетингові підходи дозволяють створювати унікальну цінність для клієнтів. Комплексне управління цими напрямками формує стійкі конкурентні позиції на глобальному ринку та сприяє довготривалому розвитку компаній у динамічному цифровому середовищі.

Цифрова трансформація призвела до зміни архітектури бізнес-моделей ІТ-компаній. Замість лінійної моделі «виробник – споживач» дедалі більше компаній обирають платформенний підхід, який передбачає формування цифрових екосистем, інтегрованих рішень та сервісів, здатних охопити широке коло користувачів і партнерів. Прикладами є глобальні гравці на кшталт Amazon Web Services, Microsoft Azure чи Google Cloud, які будують власну конкурентоспроможність на основі гнучкої масштабованої інфраструктури та широкого набору інтегрованих інструментів.

Ключовим джерелом формування конкурентних переваг стають інноваційні технології, зокрема штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, хмарні обчислення та блокчейн. Штучний інтелект дозволяє ІТ-компаніям автоматизувати обробку великих обсягів інформації, підвищувати точність прогнозів, створювати персоналізовані рішення для клієнтів та оптимізувати процеси технічної підтримки. Використання великих даних забезпечує більш глибоке розуміння поведінки споживачів, виявлення прихованих закономірностей та формування релевантних пропозицій, що значно підвищує лояльність клієнтів. Хмарні технології, своєю чергою, дозволяють знизити витрати на утримання ІТ-інфраструктури, швидко масштабувати сервіси та забезпечувати безперервність бізнес-процесів [22].

Не менш важливим аспектом є застосування гнучких методологій управління проектами, таких

як Agile, Scrum, Kanban чи DevOps. Вони дають змогу скоротити час виведення продукту на ринок, забезпечити швидку реакцію на зміни попиту та технологічних трендів, а також підвищити рівень взаємодії між командами розробників, тестувальників та менеджерів. Наприклад, впровадження DevOps у поєднанні з хмарними технологіями дозволяє автоматизувати процеси розгортання та тестування програмного забезпечення, що істотно зменшує кількість помилок і прискорює випуск оновлень.

Agile — це гнучка методологія управління проектами та розробки продуктів, яка ґрунтується на ітеративному (покроковому) підході, постійній взаємодії з клієнтом та швидкій адаптації до змін.

Основні риси Agile:

- *ітеративність* – проект реалізується у коротких циклах (спринтах), після кожного з яких отримують робочий результат;
- *гнучкість* – можливість швидко змінювати пріоритети та вимоги залежно від потреб клієнта чи ринкової ситуації;
- *співпраця* – тісна комунікація між командою розробників, замовником і стейкхолдерами;
- *пріоритет якості та цінності* – фокус на створенні максимально корисного продукту для кінцевого користувача.

Agile активно використовується в ІТ-компаніях, оскільки допомагає швидше виводити продукти на ринок, зменшувати ризики, підвищувати якість та враховувати зворотний зв'язок клієнтів на кожному етапі розробки [16, 22].

Важливою умовою підтримки інноваційного розвитку є формування корпоративної культури, орієнтованої на креативність, експериментування та безперервне навчання персоналу. ІТ-компанії, які активно інвестують у розвиток талантів, отримують не лише більш мотивованих співробітників, а й збільшують свій інноваційний потенціал. Це проявляється у швидшій генерації нових продуктів, здатних відповідати вимогам ринку. Наприклад, компанія Atlassian успішно поєднує гнучкі методології, культуру відкритих інновацій та інтенсивні програми підвищення кваліфікації, що дозволяє їй зберігати лідерство у сфері інструментів для управління проектами.

Ще одним чинником формування конкурентних переваг стає розвиток екосистем партнерств. У сучасних умовах жодна ІТ-компанія не здатна охопити весь спектр необхідних компетенцій та технологій самостійно. Співпраця зі стартапами, університетами, дослідницькими центрами, постачальниками обладнання та іншими технологічними гравцями дозволяє створювати комплексні рішення та виходити на нові ринки. Такі партнерства сприяють прискоренню інноваційного циклу та зниженню витрат на розробку.

Для більш чіткого розуміння ключових елементів авторської моделі формування конкурентних переваг ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації доцільно подати їх у вигляді систематизованої таблиці 3. Така візуалізація дозволяє побачити взаємозв'язок між інноваційними чинниками, їх змістовим наповненням та очікуваними результатами, а також дає можливість визначити пріоритети розвитку бізнесу.

Таблиця 3

Структурно-змістова модель розвитку конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації

Ключовий елемент	Зміст	Очікуваний ефект
Технологічні інновації	Впровадження штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, блокчейну; автоматизація процесів та створення персоналізованих рішень.	Підвищення ефективності, конкурентоспроможності та швидке реагування на зміни ринку.
Гнучкі управлінські практики	Використання Agile, Scrum, Kanban, DevOps для прискорення розробки продуктів, підвищення адаптивності та якості командної взаємодії.	Зменшення часу виходу продукту на ринок, зниження ризиків та підвищення якості кінцевого продукту.
Інноваційна корпоративна культура	Формування креативного середовища, стимулювання інновацій, програми безперервного навчання та розвитку персоналу.	Зростання інноваційного потенціалу компанії, залучення та утримання талановитих кадрів.
Екосистема партнерств	Співпраця зі стартапами, університетами, науковими центрами, технологічними партнерами для створення комплексних рішень та виходу на нові ринки.	Розширення ринкових можливостей, прискорення інноваційного циклу та оптимізація витрат.

Джерело: складено авторами на основі [18]

Подана модель показує, що стійкі конкурентні переваги ІТ-компаній формуються завдяки збалансованій інтеграції кількох взаємодоповнюючих елементів. Технологічні інновації забезпечують компанії унікальними інструментами для створення сучасних продуктів і сервісів. Гнучкі управлінські практики дозволяють ефективно організувати робочі процеси та швидко адаптуватися до ринкових змін. Інноваційна корпоративна культура стимулює внутрішній розвиток і підвищує мотивацію команди, тоді як екосистема партнерств розширює можливості компанії за рахунок зовнішніх ресурсів та експертизи. Синергія цих складових створює багатомірну та довготривалу конкурентну перевагу, що особливо важливо в умовах швидкоплинної цифрової економіки.

З огляду на вищенаведене, доцільно застосовувати інтегровану модель формування конкурентних переваг ІТ-компаній, яка базується на поєднанні чотирьох ключових елементів: технологічних інновацій, гнучких управлінських практик, інноваційної корпоративної культури та розвиненої мережі партнерств. Їх взаємодія дозволяє компаніям не лише відповідати сучасним викликам, а й створювати умови для довгострокового збереження лідерських позицій у галузі.

Таким чином, модель формування конкурентних переваг ІТ-компаній базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Технологічні інновації – включають використання передових цифрових рішень (штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, машинне навчання), що дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати ефективність розробки продуктів і скорочувати час виходу на ринок.

2. Стратегічний менеджмент – охоплює планування розвитку компанії, управління ресурсами, оптимізацію процесів та впровадження гнучких методологій (Agile, DevOps), що забезпечує адаптивність до змін ринкових умов і швидке реагування на потреби клієнтів.

3. Розвиток людського капіталу та партнерських екосистем – формування висококваліфікованих команд, забезпечення обміну знаннями, розвиток стратегічних партнерств із клієнтами, постачальниками та науковими установами, що сприяє створенню унікальної ціннісної пропозиції та стійкого конкурентного позиціонування на глобальному ринку.

Взаємодія цих компонентів забезпечує динамічну адаптивність організації та створює умови для довгострокового стійкого розвитку. Технологічні інновації підсилюють ефективність стратегічного управління, гнучкі методології сприяють швидкій інтеграції нових рішень, а розвиток партнерських екосистем забезпечує обмін ресурсами та знаннями, що разом формує комплексні та стійкі конкурентні переваги.

Інновації виступають одним із ключових стратегічних ресурсів, здатних визначати траєкторію розвитку та рівень конкурентоспроможності ІТ-компаній у цифрову епоху. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень шляхом застосування новітніх методів аналізу даних, автоматизації процесів та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Використання інноваційних підходів сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що проявляється у зниженні транзакційних витрат, підвищенні продуктивності праці та гнучкості організаційної структури. Впровадження технологічних новацій, зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейну та машинного навчання, прискорює вихід нових продуктів і сервісів на ринок, скорочуючи цикл розроблення та комерціалізації. Водночас інновації стають основою для створення унікальної ціннісної пропозиції, яка не лише задовольняє, а й формує нові потреби споживачів, забезпечуючи компаніям стійкі ринкові позиції. У контексті сучасних концепцій інноваційного менеджменту (open innovation, design thinking, agile-методології) інновації набувають комплексного характеру, поєднуючи технологічні, організаційні та маркетингові рішення, що забезпечує синергійний ефект у досягненні стратегічних цілей [22].

Впровадження гнучких методологій управління, таких як Agile та DevOps, відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та інноваційної спроможності ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації. Agile є підходом до управління проектами та розробки продуктів, що передбачає ітеративне планування, регулярне тестування та безперервне вдосконалення продукту, зосереджуючи увагу на швидкому реагуванні на зміни вимог замовника та ринку. DevOps поєднує практики розробки (Development) та експлуатації (Operations), забезпечуючи автоматизацію процесів розгортання, інтеграції та моніторингу продуктів, що значно скорочує час виходу на ринок і підвищує стабільність сервісів.

Аналітичний аспект впровадження цих методологій полягає у їх здатності формувати гнучку організаційну структуру та сприяти інтеграції між різними функціональними підрозділами компанії. Застосування Agile та DevOps дозволяє зменшити ймовірність помилок, підвищити якість продукту,

оперативно адаптуватися до змін у технологічному середовищі та потреб клієнтів. У поєднанні з розвитком партнерських екосистем, що включають постачальників технологій, бізнес-партнерів, клієнтів і наукові установи, ці методології сприяють створенню інтегрованої інноваційної інфраструктури. Це забезпечує обмін знаннями та ресурсами, підвищує швидкість масштабування бізнес-моделей і закладає підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

Висновки. В умовах цифрової трансформації конкурентні переваги ІТ-компаній формуються комплексно, поєднуючи технологічні ресурси, стратегічне управління та розвиток людського капіталу. Ключовими факторами зміцнення позицій на ринку є здатність до швидкої адаптації, впровадження інноваційних підходів, створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів та інтеграція сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, блокчейн і машинне навчання.

Важливу роль відіграють гнучкі методології управління (Agile, DevOps) та розвиток партнерських екосистем, що сприяють підвищенню адаптивності організацій, ефективності внутрішніх процесів і швидкому виведенню продуктів на ринок. Запропонована модель формування конкурентних переваг інтегрує технологічні, управлінські та організаційні компоненти, забезпечуючи синергійний ефект у стратегічному плануванні та довгостроковому розвитку ІТ-компаній.

Такий підхід дозволяє створювати стійкі та тимчасові конкурентні переваги, підвищувати продуктивність і якість продуктів, ефективно використовувати знання та ресурси, а також зміцнювати позиції на глобальному ринку. Таким чином, впровадження інноваційних підходів у поєднанні з цифровими технологіями та гнучким управлінням є визначальним чинником довгострокового успіху та конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Література

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Т. 17. № 1. С. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 09.08.2025).
2. Bresnahan T.F. New Modes of Competition. Competition, Innovation and the Microsoft Monopoly: Antitrust in the Digital Marketplace. Dordrecht, 1999. С. 155–208. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-011-4407-0_9 (дата звернення: 11.08.2025).
3. Bresnahan T.F., Greenstein S. Technological Competition and the Structure of the Computer Industry. *The Journal of Industrial Economics*. 2003. Т. 47. № 1. С. 1–40. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00088> (дата звернення: 05.08.2025).
4. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003. 272 с.
5. Chesbrough H.W. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business School Press, 2006.
6. Drucker P.F. The Practice of Management. 1954.
7. Humeniuk I. The impact of information technologies on the country's economy / I. Humeniuk // *Inclusion and Society*. 2023. С. 5–9. URL: <https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/3066> (дата звернення: 03.08.2025).
8. Katz M.L., Shapiro C. Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*. 1985. № 75(3). С. 424–440. URL: <http://www.jstor.org/stable/1814809> (дата звернення: 09.08.2025).
9. Kim W.C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005. 256 с.
10. Kumarawadu P. Achieving Competitive Advantage through Knowledge Management Initiatives in Small and Medium Software Industry. *Journal of Information & Knowledge Management*. 2008. Т. 07. № 04. С. 255–265. DOI: <https://doi.org/10.1142/s0219649208002135> (дата звернення: 05.08.2025).
11. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Т. 54. № 4. С. 20. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251757> (дата звернення: 09.08.2025).
12. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979. Т. 57. № 2. С. 137–145.
13. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1991. № 18(7). С. 509–533. URL: <http://www.jstor.org/stable/3088148> (дата звернення: 09.08.2025).
14. Zhao W., Watanabe C., Griffy-Brown C. Competitive advantage in an industry cluster: The case

of Dalian Software Park in China. *Technology in Society*. 2009. Т. 31. № 2. С. 139–149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2009.03.008> (дата звернення: 10.08.2025).

15. Булкіна І.А. Внесок України в розвиток міжнародного ринку ІТ-послуг. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11(514). С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-37-42> (дата звернення: 10.08.2025).

16. Казакова О.А., Марушева О. А., Широкоград Є. Е. Ставка України на розвиток ІТ-індустрії. *Вісник ХГУ*. 2017. № 6. С. 43–49.

17. Кендюхов О.В., Кожушко О.В. Механізм управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Кендюхов, О.В. Кожушко // *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com>.

18. Кириллов А.В. Розвиток конкурентних переваг підприємств на основі комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. *Вісник університету*. 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-konkurentnyipreimuschestv-predpriyatiya-na-osnove-commertsializatsii-obektovintellektualnoyobstvennosti> (дата звернення: 20.09.2020).

19. Мартиненко К.Р., Войтко С.В. Підвищення рівня конкурентоспроможності ІТ компаній за рахунок брендингу. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. С. 1–12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190754> (дата звернення: 10.08.2025).

20. Севрук І.М., Рупчева А.О. Конкурентоспроможність України на світовому ринку ІТ-послуг в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 65–70.

21. Тарнавська Н., Федонін О., Федулова Л. Сутність та види інноваційної стратегії підприємства / Н. Тарнавська, О. Федонін, Л. Федулова // *Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації: зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Кам'янець-Подільський, 12 квіт. 2024 р.)*. Кам'янець-Подільський: ЗВО «Подільський держ. ун-т», 2024. С. 101.

22. Україна увійшла до кола країн – лідерів у сфері ІТ-аутсорсингу. 2021. URL: <https://business.ua/uk/ukraina-uviiishla-do-kola-krain-lideriv-u-sferiitautsorsynhu> (дата звернення: 10.08.2025).

23. Худoley В., Кириченко С., Тульчинська С. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи. *Economic Synergy*. 2022. № 1;2. С. 8–20. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2022-1;2-1> (дата звернення: 10.08.2025).

References

1. Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17 № 1, pp. 99–120. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (accessed 09 August 2025).

2. Bresnahan T.F. (1999) New Modes of Competition. *Competition, Innovation and the Microsoft Monopoly: Antitrust in the Digital Marketplace*, Dordrecht, pp. 155–208. Available at: https://doi.org/10.1007/978-94-011-4407-0_9 (accessed 11 August 2025).

3. Bresnahan T.F., Greenstein S. (2003) Technological Competition and the Structure of the Computer Industry. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 47 № 1, pp. 1–40. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00088> (accessed 05 August 2025).

4. Chesbrough H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

5. Chesbrough H.W. (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.

6. Drucker P.F. (1954) *The Practice of Management*.

7. Humeniuk I. (2023) The impact of information technologies on the country's economy. *Inclusion and Society*, pp. 5–9. Available at: <https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/3066> (accessed 03 August 2025).

8. Katz M.L., Shapiro C. (1985) Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, № 75(3), pp. 424–440. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1814809> (accessed 09 August 2025).

9. Kim W.C., Mauborgne R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 256 p.

10. Kumarawadu P. (2008) Achieving Competitive Advantage through Knowledge Management Initiatives in Small and Medium Software Industry. *Journal of Information & Knowledge Management*, vol. 07 № 04, pp. 255–265. Available at: <https://doi.org/10.1142/s0219649208002135> (accessed 05 August 2025).

11. Narver J.C., Slater S.F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal*

of Marketing, vol. 54 № 4, p. 20. Available at: <https://doi.org/10.2307/1251757> (accessed 09 August 2025).

12. Porter M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 57 № 2, pp. 137–145.

13. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1991) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, № 18(7), pp. 509–533. Available at: <http://www.jstor.org/stable/3088148> (accessed 09 August 2025).

14. Zhao W., Watanabe C., Griffy-Brown C. (2009) Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China. *Technology in Society*, vol. 31 № 2, pp. 139–149. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2009.03.008> (accessed 10 August 2025).

15. Bulkina I.A. (2020) Vnesok Ukrainy v rozvytok mizhnarodnoho rynku IT-posluh [Contribution of Ukraine to the development of the international IT services market]. *Biznes Inform*, № 11(514), pp. 37–42. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-37-42> (accessed 10 August 2025).

16. Kazakova O.A., Marusheva O.A., Shirokorad Ye.E. (2017) Stavka Ukrainy na rozvytok IT-industrii [Ukraine's focus on IT industry development]. *Visnyk KhGU*, № 6, pp. 43–49.

17. Kendyukhov O.V., Kozhusko O.V. (2019) Mekhanizm upravlinnia zakhystom intelektualnoho kapitalu promyslovoho pidpriemstva [Mechanism of industrial enterprise intellectual capital protection] [Electronic resource]. *Efektivna ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com>.

18. Kirillov A.V. (2015) Rozvytok konkurentnykh perevah pidpriemstv na osnovi komertsyalizatsii obektiv intelektualnoi vlasnosti [Development of competitive advantages of enterprises based on commercialization of intellectual property]. *Visnyk universytetu*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-konkurentnypreimuschestv-predpriyatiya-na-osnove-commertsializatsii-obektovintellektualnoyobstvennosti> (accessed 20 September 2020).

19. Martynenko K.R., Voitko S.V. (2020) Pidvyschennia rivnia konkurentospromozhnosti IT kompaniy za rakhunok brandyngu [Improving IT companies' competitiveness through branding]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, № 14, pp. 1–12. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190754> (accessed 10 August 2025).

20. Sevruk I.M., Rupcheva A.O. (2018) Konkurentospromozhnist Ukrainy na svitovomu rynku IT-posluh v umovakh globalizatsii [Competitiveness of Ukraine in the global IT services market under globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 15, pp. 65–70.

21. Tarnavska N., Fedonin O., Fedulova L. (2024) Sutnist ta vydy innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Essence and types of enterprise innovation strategy]. *Zabezpechennia staloho rozvytku finansovoi systemy Ukrainy v umovakh globalizatsii: zb. materialiv IV Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. (Kamianets-Podilskyi, 12 April 2024)*, pp. 101.

22. Ukraina uviishla do kola krain – lideriv u sferi IT-outsorsynhu [Ukraine entered the circle of leading countries in IT outsourcing] (2021). Available at: <https://business.ua/uk/ukraina-uviishla-do-kola-krain-lideriv-u-sferiitautsorsynhu> (accessed 10 August 2025).

23. Khudoley V., Kyrychenko S., Tulchynska S. (2022) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu IT-pidpriemstv v umovakh kryzy [Management of IT enterprises' competitiveness under crisis conditions]. *Economic Synergy*, № 1–2, pp. 8–20. Available at: <https://doi.org/10.53920/es-2022-1;2-1> (accessed 10 August 2025).