

## **ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Лиштва Ольга Володимирівна**

*аспірантка кафедри менеджменту,*

*Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана*

Стрімкий розвиток цифрового середовища докорінно змінив класичне бізнес-оточення у всіх сферах економічної діяльності. Це призвело до нових викликів для стратегічного управління організаціями, зумовленими появою й швидким поширенням цифрової конкуренції, яка кардинально трансформує традиційні уявлення про конкуренцію як економічне явище [2].

Основні проблеми стратегічного управління в умовах цифрової конкуренції переважно пов'язані зі швидкістю змін та невизначеністю, коли стратегічні плани можуть стати неактуальними за лічені місяці; у підвищенні непередбачуваності ринків, оскільки цифрова конкуренція не обмежується традиційними галузевими кордонами, а створює перехресний попит і змушує компанії конкурувати з тими, кого раніше не вважали конкурентами; у створенні нових бар'єрів входу, а саме цифрових бар'єрів: доступ до великих даних, володіння алгоритмами, мережеві ефекти та довіра користувачів.

Ці проблеми викликають стратегічний розрив: організації часто не мають цілісного, гнучкого бачення цифрової трансформації, обмежуючись лише впровадженням окремих технологій, що без чіткого розуміння стратегічних перспектив може призвести до дисбалансу між інноваційним розвитком і поточними бізнес-процесами [3]. Тому організація змушена розподіляти обмежені ресурси (час, кошти, кваліфікацію) між двома критичними, але суперечливими стратегічними завданнями: одночасно ефективно керувати існуючою, стабільною операційною системою для поточних прибутків, і гнучкою, інноваційною системою для майбутнього зростання. Водночас, організації стикаються з опором корпоративної культури до швидких змін, дефіцитом цифрових компетенцій серед керівництва та персоналу, а також із критичною необхідністю стратегічно керувати величезними масивами даних для збереження конкурентних переваг [6].

Тому стратегія має бути не просто позиціонуванням, а здатністю організації постійно адаптуватися та переконфігурувати ресурси, що підтверджує важливість розгляду всього контуру стратегічного управління. Ці виклики вимагають від організацій зміни логіки та

підходів прийняття стратегічних рішень, які дедалі більше визначають цифрові економічні явища: цифрові платформи виступають інфраструктурами взаємодії учасників ринку, перерозподіляючи контроль над інформаційними потоками та доступом до клієнтів (маркетплейси та сервісні інфраструктури); екосистеми формують замкнені мережі сервісів, у яких створення цінності ґрунтується на інтеграції даних та взаємодоповнюваності продуктів; мережеві ефекти підсилюють домінування великих гравців, адже цінність сервісу зростає зі збільшенням числа користувачів; дані стають не лише ресурсом, а й базою для прийняття рішень і основним фактором ринкової сили [1].

С. Кулакова у своєму дослідженні відмічає, що цифровізація змінює структуру ринкової взаємодії, розмиваючи традиційні галузеві межі та формуючи багаторівневі екосистеми, у яких ключову роль відіграють платформи. Н. Резнікова та В. Вовк наголошують, що конкуренція вже відбувається не між продуктами, а між екосистемами, здатними створювати безперервну цінність і забезпечувати індивідуалізований досвід споживача. І за таких умов традиційні підходи до аналізу конкурентоспроможності вже не відповідають сучасним викликам.

За таких умов сучасні наукові підходи до стратегії є недостатніми, оскільки вони або класичні, або сфокусовані на технологіях, залишаючи невизначеними ключові детермінанти цифрової конкуренції, зокрема механізми формування конкурентних переваг і трансформації ланцюга створення цінності [5]. Це призводить до відсутності концептуальних рамок та методик для оцінки позиції організації, адаптації інструментів стратегічного аналізу та прийняття рішень у новому цифровому середовищі. До того ж традиційні підходи до стратегічного управління були сформовані для стабільних галузевих структур, де конкуренція відбувається між продуктами або компаніями, де компанії змагаються за частку ринку, контролюючи свій ланцюжок створення вартості і власні активи. У цифровому середовищі це змінилось. Адже конкурентоспроможність сьогодні залежить від здатності: інтегруватися в цифрові середовища, реагувати на їх динаміку, долучатися до цифрових ланцюгів створення цінності, управляти потоками даних, синхронізувати канали взаємодії, перебудувувати операційні процеси та управляти власною роллю в цифрових мережах.

Цифрове середовище радикально змінює природу конкуренції – а саме систему створення цінності – тобто компанії змагаються не тільки товарами чи сервісом, а своєю здатністю працювати в цифрових мережах – із платформами, екосистемами та мультиканальними моделями. І головний стратегічний виклик полягає у тому, щоб ідентифікувати, в якій саме точці екосистеми організація має зайняти позицію, щоб захопити найбільшу частку спільно створеної цінності, незважаючи на те, що не володіє всією мережею. І за це відповідає

операційна система, визначаючи чи здатна організація виконати це, оскільки саме вона забезпечує створення та доставку цінності, реалізує стратегію, та визначає здатність організації діяти в динамічних і цифрових ринкових умовах [4]. Саме ці параметри стають факторами конкурентоспроможності.

Відповідно, перед стратегічним управлінням постають нові завдання: визначити, які характеристики зовнішнього цифрового середовища мають критичний вплив на операційну систему; як змінюється логіка формування цінності; які операційні елементи потребують трансформації. Стратегічне управління повинно змінити фокус інвестицій на створення цифрових активів, які дозволяють формувати цінність, та забезпечити узгодженість операційної системи вимогам цифрової конкуренції.

### **Список використаних джерел:**

1. Geoffrey g. Parker, Marshall w. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary. Platform revolution: how networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. w. W. Norton & company. 2016. P. 352.

2. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko I. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 2 (16). С. 421–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0239>.

3. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.

4. Капінос Г., Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2025. Вип. 342 (3(1)). С. 248–260. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36).

5. Кулакова С. Ю. Формування концепції цифрової конкуренції: еволюція теоретичних підходів та сучасні виклики. *Електронний журнал «ефективна економіка»*. 2025. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.90>.

6. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. Вип. 4 (04). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.