

**Росоха В.В.**  
професор кафедри менеджменту,  
маркетингу та підприємництва  
**Козачук Р.С.**

**Національний університет «Києво-Могилянська академія»**

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ДИВЕРСИФІКАЦІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку світової економіки відзначається активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Формування цифрової економіки спричиняє трансформацію традиційних бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на механізми формування та управління конкурентоспроможністю. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й ключовим чинником стійких конкурентних переваг [1, с. 55-59].

Цифрова економіка передбачає застосування інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ, що дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції й послуг. Внаслідок цього змінюється сама природа конкуренції, яка дедалі більше визначається рівнем цифрової зрілості підприємства та його здатністю впроваджувати інноваційні рішення [2, с. 103-108].

Для систематизації впливу цифрової економіки на конкурентоспроможність підприємства доцільно представити ключові вектори такого впливу у вигляді схеми (рис 1.).



*Рис.1 Основні вектори впливу цифрової економіки на конкурентоспроможність організації*

*Джерело: складено автором на підставі [2; 3; 4; 5].*

Вплив цифрової економіки на конкурентоспроможність підприємства проявляється через зміну підходів до створення та реалізації вартості. У сучасних умовах організації дедалі частіше відходять від традиційних моделей, орієнтуючись на використання цифрових платформ, сервісних рішень та гібридних форм організації бізнесу, які відкривають можливості для диверсифікації джерел доходів, розширення ринків збуту та підвищення рівня адаптивності до змін середовища [4, с. 247-252].

Суттєвих змін зазнає роль інформації, оскільки дані поступово перетворюються на один із ключових стратегічних ресурсів, який сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. Завдяки сучасним аналітичним засобам підприємства можуть точніше оцінювати ринкову ситуацію, прогнозувати попит та коригувати власну стратегію розвитку [3].

Водночас важливим напрямом впливу цифрової економіки є розвиток платформних рішень та формування цифрових екосистем. Участь у них дає змогу розширювати коло партнерів, спрощувати взаємодію з контрагентами та знижувати витрати на здійснення господарських операцій, що призводить до посилення конкуренції, оскільки доступ до ринків стає більш відкритим.

Цифрові технології також суттєво змінюють підходи до взаємодії зі споживачами, і завдяки можливостям збору та аналізу даних підприємства отримують змогу формувати індивідуалізовані пропозиції, що відповідають конкретним запитам клієнтів, що створює додаткові конкурентні переваги.

Окремої уваги потребує зростання значення гнучкості управління. У цифровому середовищі швидкість змін є настільки високою, що підприємства змушені оперативно реагувати на нові виклики та можливості. Відтак постає необхідність використання сучасних концепцій та інструментів управління, які забезпечують швидке прийняття рішень та ефективну координацію діяльності.

Крім того, цифровізація сприяє розширенню можливостей комунікації зі всіма зацікавленими сторонами. Використання цифрових каналів взаємодії сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, покращенню обміну інформацією та налагодженню більш тісних зв'язки з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку [5, с. 287].

Суттєвим результатом становлення цифрової економіки виступає скорочення тривалості інноваційних циклів, оскільки підприємства отримують можливість швидше розробляти, тестувати та впроваджувати нові продукти й технології, що підвищує їхню конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі [3, с. 142].

Водночас цифрова трансформація супроводжується появою нових ризиків, пов'язаних із забезпеченням інформаційної безпеки і захистом даних, запобіганням кіберзагрозам та підтриманням стабільності інформаційних систем, які стають необхідними умовами ефективного функціонування фірми.

Отже, вплив цифрової економіки має комплексний характер і охоплює всі основні аспекти діяльності організації. Нині рівень інтеграції цифрових технологій, здатність до швидкої адаптації та ефективного використання

інформаційних ресурсів визначають можливості підприємства щодо формування та підтримання стійких конкурентних позицій.

Сучасна практика управління в умовах цифрової економіки передбачає використання комплексного набору методів та інструментів, що дозволяють оцінювати конкурентоспроможність і впливати на її підвищення.

Методи управління конкурентоспроможністю (стратегічні, аналітичні, операційні) відображають науково обґрунтовані підходи до оцінки та формування конкурентних переваг. Стратегічні методи орієнтовані на довгострокову перспективу, дають змогу формувати унікальні конкурентні переваги. Аналітичні методи використовують для аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають результати діяльності підприємства та конкурентоспроможність. Операційні методи спрямовані на практичне впровадження управлінських рішень для покращення позицій організації на ринку [6, с. 1-24]. Деталізовану характеристику методів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

### Методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Група	Метод	Переваги	Недоліки
Стратегічні	SWOT-аналіз	Простота застосування, системне оцінювання сильних і слабких сторін; дозволяє планувати стратегічні кроки	Суб'єктивність оцінки, обмежена кількість факторів, не враховує динаміку ринку
	PESTEL-аналіз	Повнота аналізу зовнішніх факторів; допомагає прогнозувати ринкові тенденції	Вимагає значних інформаційних ресурсів, складність у точному прогнозуванні
	Метод сценаріїв	Можливість прогнозування різних варіантів розвитку; підвищення гнучкості стратегії	Високий рівень невизначеності; складність побудови достовірних сценаріїв
Аналітичні	Benchmarking	Дозволяє ідентифікувати кращі практики; стимулює інновації та підвищення ефективності	Може призводити до копіювання без адаптації; часозатратно
	Матриця конкурентних позицій	Візуалізація ринкових позицій; допомагає приймати управлінські рішення	Може бути умовною; не враховує специфіку ринку та інноваційні аспекти
Операційні	ABC-аналіз	Сегментація продукції/клієнтів за значущістю; оптимізація ресурсів	Не відображає якість продукції чи довгострокові перспективи

*Джерело: складено автором на підставі [7; 8].*

Методи управління дають змогу не лише оцінювати конкурентні переваги підприємства, а й приймати стратегічні рішення щодо продуктів, оптимізації ресурсів і реалізації інноваційних рішень, які забезпечують аналітичну базу для вибору ефективної стратегії та сприяють обґрунтованому управлінню ризиками. Практичній реалізації управлінських рішень сприяють інструменти,

що забезпечують організацію бізнес-процесів, контроль показників, взаємодію з клієнтами та інноваційний розвиток (табл. 2).

Таблиця 2.

### Інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства та їх особливості

№ з-п	Інструмент	Особливості та ситуації застосування
1	ERP-системи	Інтеграція виробничих, фінансових та управлінських процесів; застосовуються для комплексного контролю та оптимізації ресурсів
2	CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами; ефективні для підвищення лояльності та аналізу споживчої поведінки
3	Big Data та аналітика	Опрацювання великих обсягів даних; корисні для прогнозування попиту, ринкових тенденцій та розробки стратегії продукту
4	Digital-маркетинг	Просування продуктів через цифрові канали; застосовується для посилення впізнаваності бренду та розширення клієнтської бази
5	Системи управління інноваціями	Виявлення та впровадження нових продуктів, технологій; дозволяють прискорювати інноваційні цикли та адаптацію до ринку
6	KPI та Balanced Scorecard	Застосовуються з метою оцінки ефективності діяльності та рівня досягнення стратегічних цілей, а також для подальшого моніторингу і корекції управлінських рішень
7	Цифрові платформи та екосистеми	Забезпечують інтеграцію бізнес-процесів з партнерами; застосовуються для розширення ринків та доступу до ресурсів
8	Agile-методології	Гнучке управління проектами та процесами; ефективні при високій динаміці ринку та потребі швидкої адаптації

Джерело: складено автором на підставі [9; 10].

Таким чином, комплексне використання методів та інструментів управління конкурентоспроможністю дозволяє системно оцінювати власні позиції підприємства, коригувати стратегії й підвищувати загальну ефективність функціонування. У контексті цифрової економіки це забезпечує стійке конкурентне становище на ринку, сприяє оптимізації ресурсів, впровадженню інновацій та формуванню довгострокових переваг.

#### Бібліографічний список

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : *World Economic Forum*, 2016. 172 p.
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
3. Adizes I. Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do About It. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1988. 361 p.
4. Marr B. Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know. Harlow : Pearson Education Limited, 2012. 352 p.
5. OECD. Digital Economy Outlook 2020. Paris : OECD Publishing, 2020. 332 p. URL : <https://www.oecd.org>.

6. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
7. Liu X., Sun K., Zhang T. Optimization of human capital in management and integration with digital finance: Strategies for enhancing corporate competitiveness // *Finance Research Letters*. Vol. 83 (Oct. 2025). Art. 107712. DOI:10.1016/j.frl.2025.107712.
8. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York : McGraw-Hill, 1996. 342 p.
9. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*. 2017. No. 68–24 p.
10. Lynch R. *Strategic Management*. 7th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2015. 804 p.

**Касьянчук С.М.**  
аспірант

**Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького**

## **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Війна внесла відчутні корективи у середовище функціонування всіх підприємств в Україні, в т. ч. і сільськогосподарських. Ефективність управління тепер залежить від здатності інтегруватися в нові логістичні ланцюги (транспортні коридори ЄС, "Шляхи солідарності") та використовувати маркетингові інструменти для пошуку партнерів у Центральній та Західній Європі. В умовах пришвидшеної євроінтеграції України вітчизняні агровиробники змушені конкурувати не лише за ціною, а й за відповідністю жорстким стандартам безпечності та екологічності (European Green Deal). Менеджмент конкурентоспроможності тепер має базуватися на маркетинговій сертифікації та прозорості ланцюгів постачання.

В умовах високої волатильності аграрного ринку, спричиненої глобалізаційними викликами та зміною логістичних ланцюгів, здатність сільськогосподарських підприємств підтримувати конкурентні переваги стає визначальним фактором їх виживання. Конкурентна перевага сьогодні належить підприємствам, що впроваджують маркетинг продуктів із високою доданою вартістю (борошно, олія, м'ясна продукція, біопаливо), що вимагає якісно іншого рівня менеджменту. Традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на мінімізацію витрат, поступаються місцем сучасному маркетингово-орієнтованому менеджменту, у якому ефективність управління