

В. А. Павлова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

С. С. Яременко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного маркетингу, Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9709-7560>

А. В. Черниш,

SEO менеджер, iDeals Group GmbH

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0437-0103>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.125

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

V. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Alfred Nobel University

S. Yaremenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Marketing, Alfred Nobel University

L. Chernysh,

SEO Manager, iDeals Group GmbH

IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGY IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства. За результатами аналізу підходів зарубіжних і вітчизняних вчених до розуміння сутності і змісту цифрової стратегії встановлено, що більшість науковців пов'язують цифрову стратегію із забезпеченням конкурентоспроможності через формування стійких стратегічних переваг. Виявлено ключові механізми впливу цифрової стратегії на конкурентоспроможність підприємства. Визначено основні технології та інструменти, що забезпечують цифрову трансформацію бізнесу і мають бути включеними до цифрової стратегії, з урахуванням сфери і специфіки діяльності підприємства. Здійснено бенчмаркінговий аналіз впровадження цифрових стратегій трьома провідними українськими компаніями: "Нова пошта", "Укрзалізниця" та "Київстар". Встановлено, що найбільш успішними є ті компанії, які інтегрують цифрову стратегію в систему управління конкурентоспроможністю.

This article provides a comprehensive examination of the theoretical foundations and methodological frameworks for implementing a digital strategy within the enterprise competitiveness management system. The study critically considers various digital strategy definitions provided by modern researchers. It emphasizes that digital strategy is not merely a technological upgrade but a

strategic imperative that fundamentally reshapes business models, organizational processes, and stakeholder interactions. According to the results of the analysis it has been found that the majority of researchers associate the digital strategy with ensuring competitiveness through the formation of sustainable strategic advantages. The key mechanisms of the influence of the digital strategy on the competitiveness of the enterprise have been identified.

The main technologies and tools that ensure the digital transformation of business and should be included in the digital strategy, taking into account the scope and specifics of the enterprise's activities, have been revealed. The research further explores how cutting-edge technologies such as artificial intelligence, big data analytics, robotic process automation, blockchain, and integrated digital platforms contribute to building sustainable competitive advantages in the context of digital economy. The dynamic interplay between technological innovation and strategic management enables enterprises to rapidly adapt to volatile market conditions and emerging consumer demands.

A benchmarking analysis of the implementation of digital strategies by three leading Ukrainian companies: "Nova Poshta", "Ukrzaliznytsia" and "Kyivstar" was carried out. It has been established that the most successful companies are those that integrate digital strategy into the competitiveness management system.

Overall, the findings provide valuable insights and practical recommendations for both academics and business practitioners seeking to enhance enterprise competitiveness through effective digital strategy implementation. The article stresses that successful digital transformation requires a holistic, flexible approach that integrates technological, organizational, and cultural dimensions to drive long-term business sustainability and growth.

Ключові слова: цифрова стратегія, цифрова трансформація бізнесу, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, бенчмаркінг, цифрові технології.

Key words: digital strategy, digital transformation of business, enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management, competitive advantage, benchmarking, digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і загострення конкуренції підприємства стикаються з потребою трансформувати традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства вирішального значення набуває здатність до адаптації, інноваційності, швидкого прийняття рішень на основі цифровізації. Саме цифрова трансформація створює нові можливості для підвищення гнучкості, створення додаткової цінності для клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Упровадження цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє принципово змінити підходи до формування і посилення конкурентних переваг та прийняття рішень. Усвідомлення взаємозв'язку між цифровими технологіями та конкурентоспроможністю є критично важливим для ефективного стратегічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців глибоко досліджено цифрову трансформацію бізнесу та особливості формування і впровадження цифрової стратегії в діяльність підприємств. Сутність і зміст цифрової стратегії, її визначальну роль у створенні і посиленні конкурентних переваг підприємства обґрунтували А. Bharadwaj [1], М. McDonald [2], М. D'Cruz [3], І. Stoychev [4], Г. Westerman [5], Д. Schallmo, Ч. Williams, and J. Lohse [6], А. Панчук і К. Малькова [7], О. Воскобоева і О. Ромащенко [8]. Управління конкурентоспроможністю підприємства як системний процес, сукупність дій та інструментів, спрямованих на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції розглянуто В. Павловою і Р. Губаревим [9]. В. Храпкіною висвітлено певні детермінанти формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства [10]. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені в науковому доборку Т. Льченко [11]. Водночас, особливості імплементації

Таблиця 1. Підходи до визначення сутності і змісту цифрової стратегії

Автор	Визначення
McDonald, M. [2]	Цифрова стратегія забезпечує формування цифрової переваги за рахунок цифрових технологій, які повністю перебудовують взаємовідносини компанії з клієнтами, співробітниками і ринком в цілому, а цифрова складова і фізичні ресурси поєднуються для створення вартості і доходу.
D'Cruz, M. [3]	Цифрові стратегії зосереджуються на ефективності операційних процесів, покращенні досвіду клієнтів та/або трансформації бізнес-моделі на базі цифрових технологій і наданні онлайн-послуг, що дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентну позицію.
Stoychev, I. [4]	Цифрову стратегію слід розглядати як дорожню карту, яка максимізує ефект від цифрових каналів, засобів та даних, для підтримки місії, бачення та цілей організації. Цифрова стратегія має підвищувати поінформованість та просувати організацію, бренди, продукти та послуги.
Westerman, G. [5]	Цифрова стратегія – це стратегічний план, сформований організацією для досягнення довгострокових бізнес-цілей шляхом використання існуючих і нових цифрових можливостей. Це бізнес-стратегія організації, підкріплена цифровими технологіями, в цифровій економіці.
Schallmo, D., Williams, Ch., Lohse, J. [6]	Цифрова стратегія є стратегічною формою намірів компаній щодо цифровізації, спрямована на створення нових або підтримку наявних конкурентних переваг, де цифрові технології та методи застосовуються до продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей.
Morehouse, J., Saffer, A. [13]	Цифрова стратегія – це використання інтернет-платформ і даних для інформування та реалізації цілей онлайн-комунікації, які відповідають цілям організації. Цифрова стратегія – це підхід, за допомогою якого організації використовують онлайн-платформи та цифрові дані для досягнення цілей і завдань у сфері маркетингу, реклами та/або зв'язків з громадськістю.
Bharadwaj, A. [1]	Цифрова бізнес-стратегія – це стратегія організації, яка сформована та реалізована шляхом використання цифрових ресурсів для створення диференційованої цінності і свідчить про перехід від IT стратегії, що впливає на показники ефективності та продуктивності, на вищий рівень – створення конкурентної переваги та стратегічної диференціації.
Панчук, А., Малькова, К. [7]	Цифрова стратегія підприємства як процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці.
Воскобоєва, О., Ромашенко, О. [8]	Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 13].

тації цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства потребують більш глибокого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення особливостей та результатів імплементації цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація бізнесу кардинально змінює спосіб функціонування підприємства і охоплює трансформацію бізнес-моделей, управлінських процесів, взаємодій із зовнішнім середовищем — споживачами, конкурентами, постачальниками, ринковими посередниками тощо. Відповідно змінюється стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності до стратегії підприємства необхідно включити системну цифровізацію основних бізнес-процесів. Під впливом

цифрових технологій конкурентоспроможність підприємства, як порівняльна здатність зберігати або покращувати конкурентні позиції на цільовому ринку, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування [9, с. 168], все більше визначається не лише витратами, якістю і продуктивністю, але також швидкістю інноваційної адаптації, рівнем цифрової зрілості та готовністю до бізнесової взаємодії в цифрових екосистемах. Відповідно, до конкурентних переваг підприємства додалися персоналізація пропозиції, цифрова клієнтоорієнтованість, ефективне управління даними, інтеграція в цифрові платформи та ін.

"Диджиталізація не є IT проектом або маркетинговою ініціативою. Це — трансформація, яка охоплює всю компанію загалом і вимагає імплементації цифрових рішень до корпоративної стратегії", — наголошує M. Gobbie [12]. Саме тому ключовим елементом цифрової трансформації бізнесу є цифрова (диджитал) стратегія — узагальнений план дій для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом впровадження цифрових технологій у всі ключові сфери діяльності підприємства задля досягнення сталих конкурентних переваг [7].

В сучасній літературі присутні різноманітні підходи до розуміння сутності і змісту цифрової стратегії (табл. 1).

Названі вище науковці пов'язують цифрову стратегію із забезпеченням конкурентоспроможності. Так, М. D'Cruz [3] фокусує увагу на підтримці конкурентної позиції підприємства внаслідок підвищення ефективності. В свою чергу, М. McDonald [2], G. Westerman [5], D. Schallmo, Ch., Williams, J Lohse [6] результатом цифрової стратегії називають створення нових або підтримку наявних конкурентних переваг і можливостей, за допомогою цілеспрямованого впливу цифрових інструментів як на поведінку цільових споживачів та інших стейкхолдерів, так і на внутрішні процеси і рішення щодо бренду, продукту та господарської діяльності підприємства в цілому (I. Stoychev [4], J. Morehouse, A. Saffer [13], О. Воскобоєва, О. Ромащенко [8]). Відомий дослідник цифрової стратегії А. Bharadwaj [1] наголошує на створенні диференційованої цінності — унікальної переваги, яку пропонує споживачеві підприємство через свій продукт або послугу, порівняно з альтернативами, що відрізняє цей продукт серед конкурентів, і дає клієнтам підставу обирати його, навіть за вищою ціною. Таку ж думку поділяють А. Панчук і К. Малькова [7].

Таким чином цифрова стратегія є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю через формування стійких стратегічних переваг у нестабільному, високо конкурентному бізнес-середовищі. Успішна імплементація цифрової стратегії дозволяє підприємству як підвищити ефективність існуючих бізнес-процесів, так й впровадити нові, що забезпечує якісно новий рівень конкурентоспроможності.

До ключових механізмів впливу цифрової стратегії на конкурентоспроможність підприємства можна віднести такі: підвищення адаптивності до ринкових змін через забезпечення швидкого збору, обробки та інтерпретації даних; формування цифрової ціннісної пропозиції, яка відповідає індивідуалізованим запитам і очікуванням споживачів; інтеграція до глобальних цифрових мереж — у контексті взаємодії з клієнтами, участі у глобальному ринку в межах логістики та збуту тощо; оптимізація витрат та зростання ефективності за рахунок автоматизації операційної та аналітичної діяльності; зміцнення корпоративного бренду через використання сучасних цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, мобільні застосунки, цифрова реклама, омніканальні платформи) та ін.

Результати проведеного авторами аналізу сучасних трендів диджиталізації дозволили визначити основні технології та інструменти, що забезпечують цифрову трансформацію бізнесу. По-перше, це інформаційні системи управління, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) — управління ресурсами підприємства; SCM (Supply Chain Management) — управління ланцюжками постачань; BI (Business Intelligence) — аналіз даних та підтримка управлінських рішень, що забезпечують інтеграцію даних і широко використовуються у сучасному бізнесі. Значний внесок у зменшення транзакційних витрат та людського фактору робить застосування технологій роботизованої автоматизації бізнес-процесів RPA (Robotic Process Automation) за допомогою програмних роботів (ботів). Не втрачає актуальності впровад-

ження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами, підвищення рівня персоналізації комунікацій і вдосконалення обслуговування. В свою чергу, збір і обробка великих масивів даних (Big Data) дозволяє глибоко аналізувати ринкові тренди, поведінку споживачів та ефективність бізнес-операцій у режимі реального часу. Технології штучного інтелекту (AI) використовуються для прогнозування попиту, вдосконалення логістичних процесів, обробки інформації, для оптимізації операцій в електронній комерції тощо. Принципово новою формою організації бізнесу стали інтегровані цифрові платформи, включаючи e-commerce, бізнес-екосистеми та інші форми цифрової взаємодії зі стейкхолдерами. Названі рішення вимагають від бізнесу пильної уваги і глибокого вивчення, щоб бути включеними до цифрової стратегії, з урахуванням сфери і специфіки діяльності підприємства.

Окремо слід зупинитися на методах та інструментах реалізації маркетингової складової цифрової стратегії підприємства, які використовуються для завоювання та утримання клієнтів.

По-перше, йдеться про канали цифрового маркетингу, через які рекламні повідомлення передаються цільовій групі: Інтернет та пристрої доступу до Інтернету (комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони); мобільні пристрої; локальні мережі (інтранет, екстранет); цифрове телебачення; інтерактивні екрани; POS-термінали; цифрові пристрої.

По-друге, слід згадати про інструменти цифрового маркетингу, які відсортовані нижче за частотою використання підприємствами [14]:

- контент-маркетинг (Content Marketing) (20%);
- Big Data, включаючи розуміння ринку та клієнтів, а також аналітики прогнозів (14%);
- штучний інтелект і машинне навчання (приблизно 14%);
- маркетинг у соціальних мережах (SMM — Social Media Marketing) (10%);
- мобільний маркетинг, включаючи мобільну рекламу, розробку веб-сайтів та додатків (9%);
- автоматизація маркетингу, включаючи CRM, поведінковий email-маркетинг та персоналізацію веб-сайту (9%);
- оптимізація конверсії / покращення сайту (5%);
- пошукова оптимізація (SEO — Search Engine Optimization) (4%);
- Інтернет реклама (Online Advertising), контекстна реклама;
- веб-аналітика (Web-Analytics) та інші (кожен менше 3% у загальній структурі використання).

Успішна реалізація цифрової стратегії вимагає моніторингу сучасних тенденцій цифрового маркетингу та швидкого тестування нововведень з метою вибору найбільш ефективних заходів, які наразі включають:

Live-відео (відео-маркетинг). Наведені нижче цифри показують, чому відеоконтент є однією з найпопулярніших маркетингових тенденцій і чому потрібно включити відеоконтент у свою маркетингову стратегію: приблизно 72% компаній повідомили про покращене перетворення відео; 52% споживачів були впевнені, що роблять покупки в Інтернеті через рекламу; 39% по-

Таблиця 2. Бенчмаркінговий аналіз впровадження цифрових стратегій в систему управління конкурентоспроможністю

Показник / Компанія	«Нова пошта»	«Укрзалізниця»	«Київстар»
Галузь	Логістика	Транспорт / інфраструктура	Телеком / діджитал
Рівень цифрової зрілості	Високий	Середній (перехідний)	Дуже високий
Основний фокус стратегії	Клієнтський досвід	Прозорість і ефективність	Диверсифікація послуг
Інструменти	CRM, Nova Pay, сортувальні центри, трекинг, мобільний застосунок, цифрові адреси	Е-квитки, електронний документообіг, EDI, електронне управління процесами	IoT, Big Data, AI, екосистеми «SmartMoney», «Київстар ТБ», хмарні сервіси
Результати	Лідерство у сфері доставки	Підвищення ефективності	Розширення ринку, посилення бренду, лідерство на ринку

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень.

купців телефонують продавцю після перегляду рекламного відео [14].

Штучний інтелект. За допомогою штучного інтелекту можна провести повну перевірку бази даних, сегментувати клієнтську базу на основі визначених споживчих цінностей і надати співробітникам всю необхідну інформацію про клієнтів, що дозволяє розробити оптимальний маркетинг стратегії лояльності клієнтів [15, с 24]. Штучний інтелект, наприклад, також постійно відстежує пости та коментарі в соціальних мережах, що полегшує збір інформації про конкурентів і клієнтів.

Голосовий / мобільний пошук, який став зручним способом отримувати інформацію про аудіоконтент. Частка голосового пошуку в Інтернеті становить близько 50% [14].

Соціальні засоби комунікації. Головним трендом у соцмережах залишається відео. Історії, трансляція та короткометражні фільми і надалі будуть форматами, які приваблюють користувачів, а соціальні мережі, наприклад Instagram і Facebook залишаються найкращими каналами для просування продуктів і послуг.

Чат-боти, які ідеально підходять для відповідей на прості запитання клієнтів, допомагають компаніям заощадити 8 мільярдів доларів на рік [14].

Захист персональних даних. Беручи до уваги кілька серйозних витоків даних про користувачів, тепер споживачі обирають продукти, які їх надійно захищають, а виробники — впроваджують якомога більше технологій захисту. Наприклад, сканер відбитків пальців є невід'ємною частиною смартфонів. Кросплатформний месенджер Telegram, головною перевагою якого є власний криптографічний протокол MTProto, порівняно з іншими комунікаторами, пропонує найвищий рівень захисту інформації та забезпечує найвищу "завантажувальність".

Віртуальна реальність (VR) — технологія, яку компанії широко використовують для реалізації стратегій цифрового маркетингу. Залучення у віртуальний 3D

простір викликає у клієнта позитивні емоції та зміцнює зв'язок з брендами. За допомогою VR, компанії мають можливість використовувати контент, який вбудовує їх продукти в 360° відео. Компанії використовують технології віртуальної реальності у своїх власних рекламних стратегіях, щоб спонукати клієнтів приймати персоналізовані рішення, що підвищує ймовірність придбання продукції. Одним з прикладів сучасної цифрової офлайн-реклами з використанням технології віртуальної реальності є Adidas Window Shopping. Компанія встановила інтерактивні цифрові вітрини, де можна переглянути каталог нової колекції та приміряти одяг для віртуальної моделі. А коли підключити свій телефон до екрана, ви зможете купити все це.

Лідери думок (блогери) у маркетингу використовуються як потужний інструмент для спілкування з широкою різноманітною аудиторією, привернення уваги, підтримки та покращення іміджу бренду. Методи співпраці компаній і блогерів залежать, серед іншого, від кількості, якості та відповідності блогерів цільовим сегментам компанії.

Цифрова реклама (led-екрани, рухомі рядки) замінює звичну зовнішню рекламу (бігборди, короби, банери). Цифровий маркетинг використовує класичні форми реклами лише для привернення уваги аудиторії та перенесення її у віртуальний світ (QR-коди в рекламних плакатах і журналах). Нові інструменти цифрового маркетингу з'являються щотижня, що змушує до їх постійного моніторингу, інноваційного та креативного мислення та використання найефективніших підходів для підвищення цінності бренду.

Кожна компанія піклується про унікальність та оригінальність своєї продукції, тому використовує технологію Track & Trace, яка працює шляхом маркування упаковки унікальним кодом і номером продукту, що містить інформацію про походження та місцезнаходження продукту. Ця технологія є легкою у використанні, забезпечує захист торгових марок, можливість скорочення або виключення сірого та чорного імпорту; мож-

ливність негайного виявлення випадків підробки; створює прямий контакт та інтерактивне залучення споживачів; збільшення продажів становить близько 20% [14].

Для кращого усвідомлення практичних аспектів цифрової трансформації у контексті управління конкурентоспроможністю проведено порівняльний аналіз стратегій цифровізації трьох провідних українських компаній: ТОВ "Нова пошта", АТ "Укрзалізниця" та АТ "Київстар".

Клієнтоорієнтована цифрова стратегія "Нової пошти" базується на комплексному підході логістичного бізнесу до автоматизації обслуговування клієнтів, оптимізації операційних процесів та впровадження високотехнологічної інфраструктури. Цифрові рішення "Нової пошти" включають: мобільний застосунок (відстеження посилок, оплата, адресна доставка); платіжна система Nova Pay, автоматизовані сортувальні термінали з елементами машинного навчання; чат-боти; електронний трекинг; CRM-система для персоналізації послуг, система цифрових адрес, що унікально ідентифікують відділення та поштомати компанії [16, с. 63—64]. Названі цифрові інструменти підвищили конкурентоспроможність "Нової пошти" за рахунок скорочення часу обслуговування клієнтів, підвищення точності доставки та створення нових сервісів з високою доданою цінністю, що забезпечило компанії технологічне лідерство і високу клієнтську лояльність.

АТ "Укрзалізниця" є компанією, що здійснює активну цифрову трансформацію в публічному секторі. Це — диджиталізація продажу квитків (веб-портал, мобільний застосунок); впровадження електронного документообігу EDI (Electronic Data Interchange) та цифрових сервісів для корпоративних клієнтів; впровадження електронного управління перевезеннями вантажів; цифрові системи управління ремонтами та рухомим складом [17] та ін. Цифровізація дозволила "Укрзалізниці" підвищити прозорість, оптимізувати логістику та зменшити витрати. Спостерігається зростання задоволеності клієнтів і зменшення операційних витрат, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності в окремих сегментах.

Цифрова стратегія імплементована у бізнес-модель АТ "Київстар". Компанія активно інвестує в диджитал-послуги, екосистеми та інтелектуальні платформи. Серед найважливіших слід назвати такі: мобільний застосунок, цифрова екосистема "Київстар ТБ", хмарні сервіси, IoT-рішення для бізнесу; мобільний банкінг "SmartMoney"; автоматизована система прогнозування навантажень на мережу (на основі big data); впровадження AI-рішень для обслуговування клієнтів [18]. Цифрова стратегія дозволила Київстар утримати лідерство на ринку, збільшити частку немобільного бізнесу і вийти на нові ринки (наприклад, ринок медіа та банківських послуг). Це забезпечує багатовекторну конкурентну перевагу — за рахунок інноваційності, гнучкості та здатності формувати додаткову цінність для споживача.

Здійснено порівняльний аналіз впровадження цифрових стратегій в систему управління конкурентоспроможністю названими підприємствами, у форматі бенчмаркінгу (табл. 2).

Усі три кейси свідчать про те, що цифрова стратегія, незалежно від сектора діяльності, здатна радикально змінити бізнес-модель і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Найбільші успіхи демонструють ті компанії, які не просто впроваджують окремі цифрові рішення, а інтегрують цифрову стратегію в систему управління конкурентоспроможністю, орієнтуючись на довгострокову цінність для клієнта.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обгрунтовано ключову роль цифрової стратегії як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Проведений аналіз підходів до розуміння сутності і змісту цифрової стратегії підтвердив, що цифровізація охоплює не лише технології, а й змінює стратегічні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Успішна імплементація цифрової стратегії забезпечує трансформацію бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності завдяки вдосконаленню управлінських процесів, зростанню клієнтоорієнтованості та підвищенню ефективності функціонування.

Проведене дослідження кейсів вітчизняних підприємств (ТОВ "Нова пошта", АТ "Укрзалізниця", АТ "Київстар") підтвердило, що цифрова стратегія відіграє визначальну роль у досягненні довгострокових конкурентних переваг. Найбільш успішними є ті підприємства, які інтегрують цифрову стратегію в систему управління конкурентоспроможністю та орієнтуються на створення унікальної цінності для клієнта.

Подальші дослідження слід спрямувати на більш широке використання досвіду підприємств-лідерів у сфері цифровізації з метою підвищення конкурентоспроможності.

Література:

1. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No 2. Pp. 471—482.
2. McDonald M., Rawsell-Jones A. The digital edge: exploiting information and technology for business advantage. Gartner, Inc. 2012. URL: <https://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf> (Accessed 4.05.2025).
3. D'Cruz M., Timbrell G., Watson, J. Strategy in a Digital World. Australasian Conference on Information Systems, South Australia, 2015, arXiv preprint arXiv: 1606.03530. 2016. URL: <https://arxiv.org/abs/1606.03530> (Accessed 14.05.2025).
4. Stoychev I. Digital and Social Media Marketing Strategy. *Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach*, edited by Heinze, A. Fletcher, G. Cruz, A. 2020. London, Routledge.
5. Westerman G. Your Company Doesn't Need a Digital Strategy, MIT Sloan Management Review. 2017. October 25, URL: <http://mitsmr.com/2Gk4a0h> (Accessed 12.05.2025).
6. Schallmo D., Williams Ch., Lohse J. Digital strategy — integrated approach and generic options, *International*

Journal of Innovation Management. 2019. Vol. 23, No. 8. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S136391961940005X> (Accessed 22.04.2025).

7. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036> (дата звернення: 8.05.2025).

8. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Индекс цифровизации как основной фактор развития цифровых технологий. Экономика. Менеджмент. Бизнес. 2018. № 4 (26). С. 56—61.

9. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168—176.

10. Храпкина В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 245—248.

11. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 14.04.2025).

12. Gobbie M. Digital Strategy and Digital Transformation. Research-Technology Management. 2018. Vol. 61, Issue 5. Pp. 66—71.

13. Morehouse J., Saffer A. Digital Strategy. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/327877294_Digital_Strategy (Accessed 2.05.2025).

14. Офіційний сайт компанії Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited. URL: <https://www.smartinsights.com/> (дата звернення: 24.04.2025).

15. Yankovets T., Vyshnevskaya M. Innovations and digital marketing: current trends of development. European Journal of Economics and Management. 2019. Vol. 5. Issue 4. Pp. 21—27.

16. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення: 18.05.2025).

17. "Укрзалізниця" працює над удосконаленням цифрових сервісів для бізнесу: що відомо. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/ukrzhaliznitsya-pracyuje-nad-udoshkonalenniam-cifrovix-servisiv-dlya-biznesu-shho-vidomo-448509/> (дата звернення: 26.05.2025).

18. Цифрове майбутнє бізнесу, яке вже настало. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrove-majbutnye-biznesu-yake-vzhe-nastalo> (дата звернення: 6.06.2025).

References:

1. Bharadwaj, A. El Sawy, O. Pavlou, P. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", MIS Quarterly, vol. 37, no 2, pp. 471—482.

2. McDonald, M. and Rawsell-Jones, A. (2012), The digital edge: exploiting information and technology for business advantage, Gartner, Inc., available at: <https://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf> (Accessed 4.05.2025).

3. D'Cruz, M. Timbrell, G. and Watson, J. (2016), "Strategy in a Digital World", Australasian Conference on

Information Systems, South Australia, available at: <https://arxiv.org/abs/1606.03530> (Accessed 14.05.2025).

4. Stoychev, I. (2020), "Digital and Social Media Marketing Strategy". Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach, Routledge, London, UK.

5. Westerman, G. (2017), "Your Company Doesn't Need a Digital Strategy", MIT Sloan Management Review, October 25, available at: <http://mitsmr.com/2Gk4a0h> (Accessed 12.05.2025).

6. Schallmo, D. Williams, Ch. Lohse, J. (2019), "Digital strategy — integrated approach and generic options", International Journal of Innovation Management, vol. 23, no. 8, available at: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S136391961940005X>, (Accessed 22.04.2025).

7. Panchuk, A. C. and Mal'kova, K. O. (2021), "Theoretical foundations of forming a digital strategy for enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036> (Accessed 8.05.2025).

8. Voskoboieva, O. V. and Romaschenko, O. S. (2018), "Digitalization index as a key factor in the development of digital technologies", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 4 (26), pp. 56—61.

9. Pavlova, V. A. and Hubarev, R. V. (2014), "Enterprise competitiveness management system", European vector of economic development, vol. 2 (17), pp. 168—176.

10. Khrapkina, V. V. (2020), "Enterprise competitiveness management", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 51, pp. 245—248.

11. Il'chenko, T. V. (2023), "Models and mechanisms for forming an enterprise competitiveness management system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.

12. Gobbie, M. (2018), "Digital Strategy and Digital Transformation", Research-Technology Management, vol. 61, issue 5, pp. 66—71.

13. Morehouse, J. and Saffer, A. (2018), "Digital Strategy", [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/327877294_Digital_Strategy, (Accessed 2.05.2025).

14. Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited official website (2025), available at: <https://www.smartinsights.com/> (Accessed: 24.04.2025).

15. Yankovets, T. and Vyshnevskaya, M. (2019), "Innovations and digital marketing: current trends of development", European Journal of Economics and Management, vol. 5, issue 4, pp. 21—27.

16. Nova poshta (2022). "Sustainability Report 2022", available at: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (Accessed: 18.05.2025).

17. Delo.ua (2025), "Ukrzhaliznitsya is working on improving digital services for business: what is known", available at: <https://delo.ua/news/ukrzhaliznitsya-pracyuje-nad-udoshkonalenniam-cifrovix-servisiv-dlya-biznesu-shho-vidomo-448509/> (Accessed: 26.06.2025).

18. Kyivstar Business Hub (2020), "The digital future of business is here", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrove-majbutnye-biznesu-yake-vzhe-nastalo> (Accessed: 6.06.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.