

УДК 658.8.013

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.11

**Вадим В. Стадніченко, Наталія П. Чухно**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», Україна*

### **ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ В КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ**

*Роль маркетингу в процесі інформатизації суспільства залишається активним полем для наукових дискусій, що в результаті призводить до подальшого розвитку теоретичних і практичних засад щодо маркетингової діяльності. Цифрова економіка створює нові вимоги до маркетингових стратегій, що потребує адаптації традиційних маркетингових концепцій до сучасних інформаційних умов. Таким чином, цифрова стратегія підприємства стала основою для застосування нових технологій для розширення бізнес-діяльності та забезпечення конкурентних переваг. В умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій, така стратегія стає життєво необхідною для успішного функціонування підприємства на сучасному ринку. Основою метою даної роботи є визначення особливостей маркетингової цифрової стратегії та визначення інструментів за допомогою яких може бути вдосконалено комплекс маркетингу підприємства. Відомо, що саме комплекс маркетингу як результат маркетингової програми підприємства чинить сукупний маркетинговий тиск на ринок як сукупність споживачів, і цифрова стратегія має максимально ефективно сприяти цьому процесу. Основними методами в представленій роботі є: аналіз і синтез для визначення етапів розвитку цифрової стратегії та визначення особливостей маркетингової цифрової стратегії в сучасних технологічних умовах; методи індукції і дедукції для виявлення зв'язків між елементами комплексу маркетингу підприємства та інструментами маркетингової цифрової стратегії; графічний метод для наочного відображення представлених результатів дослідження. У роботі розглянути еволюцію розвитку поняття цифрова стратегія з виділенням трьох етапів із зазначення основного фокусу на кожному з них. Визначено взаємозв'язки цифрової стратегії з маркетингом в результаті чого визначено поняття маркетингової цифрової стратегії. Наведено порівняльний аналіз цифрової та маркетингової цифрової стратегії щодо фокусування, цілей, області застосування, інструментів та показників для вимірювання. В результаті запропоновано систематизацію елементів комплексу маркетингу та складових маркетингової цифрової стратегії із зазначенням відповідних інструментів для застосування.*

**Ключові слова:** цифрова стратегія; маркетингова цифрова стратегія; цифрові технології; комплекс маркетингу; продукт; ціна; місце продажу; просування.

**Vadym V. Stadnichenko, Nataliia P. Chukhno**

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine*

### **DIGITAL STRATEGY IN THE MARKETING COMPLEX**

*The role of marketing in the process of informatization of society remains an active field for scientific discussions, which ultimately leads to the further development of theoretical and practical principles of marketing activities. At the same time, the digital economy creates new requirements for marketing strategies, which requires the adaptation of traditional marketing concepts to modern information conditions. Thus, the digital strategy of the enterprise has become the basis for the application of new technologies to expand business activities and ensure competitive advantages. In conditions of high competition and rapid development of digital technologies, such a strategy becomes vital for the successful functioning of the enterprise in the modern market. The main purpose of this work is to determine the features of the marketing digital strategy and determine the tools with which the enterprise's marketing complex can be improved. It is known that it is the marketing complex as a result of the enterprise's marketing program that exerts cumulative*

*marketing pressure on the market as a set of consumers, and the digital strategy should contribute to this process as effectively as possible. The main methods in the presented work are: analysis and synthesis to determine the stages of development of the digital strategy and determine the features of the marketing digital strategy in modern technological conditions; induction and deduction methods to identify connections between the elements of the enterprise's marketing complex and the tools of the marketing digital strategy; a graphical method to visually display the presented research results. The paper examines the evolution of the concept of digital strategy, highlighting three stages with an indication of the main focus on each of them. The relationships between digital strategy and marketing are determined, as a result of which the concept of marketing digital strategy is defined. A comparative analysis of digital and marketing digital strategy is presented in terms of focus, goals, scope, tools and indicators for measurement. As a result, a systematization of elements of the marketing complex and components of marketing digital strategy is proposed, indicating the appropriate tools for application.*

**Keywords:** digital strategy; marketing digital strategy; digital technologies; marketing mix; product; price; place; promotion.

**Постановка проблеми.** Цифрова стратегія є важливим компонентом сучасного бізнесу, оскільки її роль у стратегічному управлінні підприємством виходить за межі простого впровадження технологій. Вона є динамічним і безперервним процесом, що координує цифрові трансформації в організації, впливаючи на всі її аспекти – від управління клієнтським досвідом до виробничих процесів і бізнес-моделей. Важливість цифрової стратегії в структурі управління обумовлена її інтегрованістю з іншими бізнес-стратегіями і з маркетинговою програмою, зокрема. З іншого боку слід зазначити, що маркетинг як наука і практика перетворюється завдяки інноваційним технологіям і новим каналам комунікації. Традиційний маркетинг більше не може існувати без інтеграції з цифровими інструментами. Маркетинг в сучасному бізнесі є ключовим інструментом для оптимізації господарської діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Отже, маємо зазначити, що цифрова стратегія та маркетинг – це не просто два окремі аспекти бізнесу, а дві сторони однієї медалі. Вони взаємодіють та доповнюють один одного, створюючи синергію, яка дозволяє компанії досягати виняткових результатів. Таким чином важливим завданням є усвідомлення взаємозв'язків цифрової стратегії та маркетингу та систематизація складових цифрової стратегії відповідно до елементів комплексу маркетингу.

**Аналіз сучасної літератури.** Теоретичні основи формування цифрової стратегії досліджували такі вчені як Ф. Котлер, який визначає цифрову стратегію як підхід, що інтегрує цифрові інструменти для створення комплексного клієнтського досвіду та підвищення цінності бренду [5]. Д. Чаффі, Д. Едмундсон-Берд, Т. Хемфілл пропонують цілісне бачення цифрової стратегії, яка охоплює управління цифровими технологіями, маркетингом, обслуговуванням клієнтів та управлінням ланцюгом поставок, вони визначають цифрову стратегію як комплекс заходів, що допомагають компаніям адаптуватися до змін у цифровому середовищі та використовувати новітні технології для розвитку бізнесу [3]. М.Д. Морхаус та А. Саффер визначили цифрову стратегію з точки зору, що враховує два підходи: як різновид медіа комунікації та як стратегію ведення бізнесу [7]. Українські вчені М. Кіржецька та Ю. Кіржецький виділяють декілька типів цифрових стратегій залежно від розміру та сфери діяльності компанії. Вони підкреслюють, що цифрові технології стають рушійною силою для компаній у створенні нових можливостей на ринку та підвищенні ефективності діяльності [4].

**Мета статті та постановка завдань.** Метою статті є розроблення теоретичних засад щодо підвищення ефективності цифрової стратегії в комплексі маркетингу. Для досягнення мети необхідно було виконати такі основні завдання:

- визначити етапи розвитку цифрової стратегії;
- визначення взаємозв'язків цифрової та маркетингової цифрової стратегії;
- систематизувати складові та інструменти маркетингової цифрової стратегії.

**Виклад основних результатів дослідження.** Однією з основних тенденцій 21 сторіччя є проникнення цифрових технологій у всі сфери життя, що стало головною рушійною силою у розвитку цифрової економіки. Ці процеси створюють основу для формування нових бізнес-моделей та значно впливають на всі аспекти діяльності компаній. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, Bigdata-аналітики та соціальних медіа формує сучасну бізнес-екосистему, яка стає надзвичайно динамічною та взаємопов'язаною. Тобто в сучасних умовах для підприємства важливо мати загальний план використання цифрових технологій для досягнення поставлених бізнес-цілей, що охоплює не лише маркетинг, але й трансформацію бізнесу, оптимізацію процесів, впровадження нових технологій та управління взаємодією з клієнтами у цифровому середовищі.

Перевагами ефективної цифрової стратегії є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- ефективніше використання ресурсів;
- поліпшення клієнтського досвіду;
- здатність швидко реагувати на зміни маркетингового середовища.

Таким чином, цифрова стратегія – це основа успішного бізнесу в сучасному цифровому світі, яка допомагає адаптуватися до нових викликів і створювати додаткову цінність для клієнтів. Для кращого розуміння що таке «цифрова стратегія» у таблиці 1 наведемо різні підходи до визначення цифрової стратегії, що відображають еволюцію цього поняття.

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «цифрова стратегія»**

Характеристика підходу	Визначення	Автори	Рік
Акцент на важливості визначення чіткого напрямку та сфери діяльності в цифровому просторі для досягнення конкретних цілей.	Цифрова стратегія – це напрямок та сфера діяльності організації в цифровому бізнесі, що визначає, як вона буде використовувати цифрові технології для досягнення своїх цілей.	Дейв Чаффі	2019
Фокус на стратегічному використанні цифрових технологій для створення і підтримки конкурентних переваг.	Це інтегрований набір дій, спрямованих на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги за допомогою цифрових технологій.	Майкл Портер	2011
Створення конкурентних переваг через вплив на бізнес-модель, технології та просування	Цифрова стратегія – це використання технологій для створення нових ціннісних пропозицій для клієнтів, зміни операційних процесів та трансформації бізнес-моделей.	Джордж Вестерман, Дідьє Бонне та Ендрю МакАфі	2014
Роль цифрової стратегії у створенні та підвищенні цінності для клієнтів в умовах цифрової економіки	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.	О. Маркова	2021

Закінчення табл. 1

Характеристика підходу	Визначення	Автори	Рік
Невід'ємна частина загальної корпоративної стратегії підприємства	Цифрова стратегія – це складова корпоративної стратегії, яка визначає напрями використання цифрових технологій для досягнення цілей підприємства.	В.В. Білоус, О.В. Дзьобань	2018

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 6, 8, 10].

Наведені у таблиці 1 визначення дають нам зрозуміти, що такий вчений як Д. Чаффі наголошує на важливості визначення чіткого напрямку та сфери діяльності в цифровому просторі для досягнення конкретних цілей [3]. М. Портер зосереджується на стратегічному використанні цифрових технологій для створення та підтримки конкурентних переваг [8]. Натомість О. Маркова підкреслює роль цифрової стратегії у створенні та підвищенні клієнтської цінності в цифровій економіці [6]. В.В. Білоус і О.В. Дзьобань розглядають цифрову стратегію як невід'ємну частину загальної стратегії компанії [2]. Таким чином, маємо визнати універсальність концепції «цифрової стратегії», яка охоплює такі сфери, як залучення клієнтів, фокус, конкурентна перевага, створення цінності та інтеграція зі стратегією компанії в цілому. Отже, цифрова стратегія стає ключовим елементом, що визначає успішність компанії у сучасному ринковому середовищі, де технологічні інновації та діджиталізація є основними рушійними силами розвитку бізнесу.

Термін «цифрова стратегія» почав з'являтися у 1990-х роках, коли стрімко розвивалися інформаційно-комунікаційні технології [1]. Однак у ті часи було неможливо отримати доступ до великої кількості знань і ресурсів таким простим способом як зараз. Сьогодні ж Інтернет є основним джерелом інформації для людей, в зв'язку з чим інформаційні організації змушені адаптувати свої підходи до функціонування, оскільки зростає конкуренція з онлайн-ресурсами та необхідність залишатися актуальними. З іншого боку, цифровий маркетинг, який є маркетингом, заснованим на використанні інформаційних і комунікаційних технологій для зв'язку з існуючими та потенційними споживачами, а також для побудови та підтримки тривалих відносин з ними, стає вирішальним. Це важливий інструмент для оптимізації діяльності та маркетингових зусиль інформаційних організацій, спрямованих на просування товарів та послуг. Таким чином, з розвитком Інтернету та інших цифрових технологій змінився підхід до стратегічного планування. Виникла потреба у більш комплексній стратегії, яка б враховувала не тільки внутрішні процеси, але й взаємодію з клієнтами, партнерами та конкурентами в цифровому середовищі. Саме так сформувалася концепція цифрової стратегії [5]. Далі пропонується розглянути еволюцію поняття цифрової стратегії, виділивши наступні етапи (рис. 1):

1. *Перший етап: (1980-ті – початок 1990-х)*. На цьому етапі основна увага приділялася автоматизації бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем. ІТ-стратегії розглядалися як окремий напрямок, не інтегрований в загальну стратегію підприємства.

2. *Другий етап: Інтеграція цифрових стратегій у бізнес-стратегії (середина 1990-х – початок 2000-х)*. З'явилися перші спроби інтегрувати цифрові стратегії в загальну бізнес-стратегію підприємства. Були розроблені моделі, такі як модель стратегічного узгодження (Strategic Alignment Model), електронного бізнесу (e-Business Model), модель цифрового ланцюга цінності (Digital Value Chain Model), які дозволяли узгоджувати діджитал-проекти з бізнес-цілями.

3. *Третій етап: Цифрова трансформація (з 2010-х років)*. На цьому етапі цифрові технології стали рушійною силою змін у бізнесі. Цифрова стратегія перестала бути просто

інструментом оптимізації, а стала основою для створення нових бізнес-моделей, продуктів і послуг [9].



Джерело: розроблено автором на основі [9].

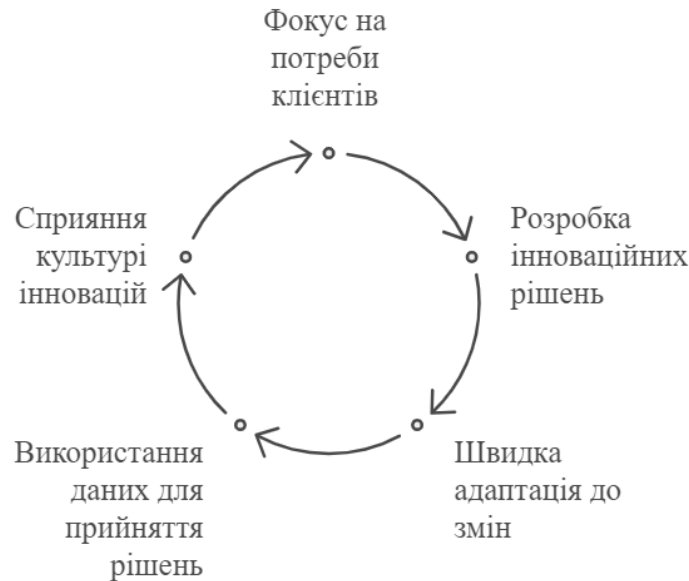
Рис. 1. Еволюція цифрової стратегії

Сучасне розуміння цифрової стратегії передбачає комплексну трансформацію підприємства, яка охоплює всі аспекти його діяльності: від розробки нових продуктів і послуг до взаємодії з клієнтами та управління персоналом. Цифрова стратегія має бути тісно інтегрована в загальну стратегію підприємства включаючи маркетингову і спрямована на досягнення довгострокових цілей. Розглянемо ключові характеристики сучасної цифрової стратегії (рис. 2).

Надамо пояснення принципам, зображеним на рис. 2 наступним чином:

- клієнтоорієнтованість: фокус на задоволенні потреб клієнтів за допомогою цифрових технологій.
- інноваційність: постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.
- гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін ринку і технологічного середовища.
- дані та аналітика: використання даних для прийняття обґрунтованих рішень.
- культура інновацій: створення сприятливого середовища для розвитку нових ідей і технологій.

Стосовно маркетингу та цифрової стратегії маємо підкреслити важливість наступних взаємозв'язків.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 2. Ключові характеристики сучасної цифрової стратегії

1. **Цифрова стратегія як основа для маркетингових рішень:** вона визначає загальний напрямок розвитку компанії в цифровому середовищі. Вона формує основу для прийняття маркетингових рішень, визначаючи цільову аудиторію, канали комунікації, контент-стратегію та інші аспекти маркетингової діяльності.

2. **Маркетинг як інструмент реалізації цифрової стратегії:** маркетинг відіграє ключову роль у впровадженні та реалізації цифрової стратегії. Він допомагає компанії донести свої цифрові ініціативи до цільової аудиторії, залучити нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих та зміцнити позиції бренду на ринку.

3. **Цифрові технології як каталізатор маркетингових інновацій:** цифрові технології відкривають перед маркетологами нові можливості для взаємодії з клієнтами, персоналізації комунікацій, аналізу даних та оптимізації маркетингових кампаній. Це дозволяє створювати більш ефективні та таргетовані маркетингові стратегії, що забезпечують високу віддачу від інвестицій.

4. **Дані як основа для прийняття маркетингових рішень:** цифрова стратегія передбачає активне використання даних для аналізу поведінки клієнтів, оцінки ефективності маркетингових кампаній та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє маркетологам краще розуміти потреби цільової аудиторії та адаптувати свої стратегії відповідно до змін на ринку [5].

Для більш глибокого усвідомлення можемо сформулювати наступне визначення саме маркетингової цифрової стратегії.

**Маркетингова цифрова стратегія** – це комплексний план дій, спрямований на використання цифрових технологій для підвищення ефективності комплексу маркетингу підприємства для окремих сегментів ринку.

Можна визначити наступні етапи розробки маркетингової цифрової стратегії:

1. Аналіз цільової аудиторії:
  - визначення цільової аудиторії;
  - розуміння потреб, інтересів і поведінки потенційних клієнтів;
  - використання інструментів аналітики для сегментації ринку.

2. Визначення цілей маркетингової цифрової стратегії:
  - зростання впізнаваності бренду;
  - залучення нових клієнтів;
  - збільшення продажів;
  - підвищення лояльності.
3. Вибір каналів комунікації:
  - соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn);
  - пошукова оптимізація (SEO) і контекстна реклама (Google Ads);
  - Email-маркетинг;
  - контент-маркетинг (блоги, відео, подкасти);
  - вебсайт і мобільні додатки.
4. Розроблення маркетингового контенту:
  - створення релевантного і привабливого контенту для обраних каналів;
  - використання різних форматів: текст, відео, графіка, анімація.
5. Вимірювання результатів:
  - КРІ (ключові показники ефективності): охоплення, конверсії, ROI;
  - використання інструментів аналітики (Google Analytics, Meta Business Suite).
6. Адаптація та оптимізація:
  - постійний моніторинг кампаній;
  - внесення змін залежно від результатів кампаній;
  - тестування (А/В-тестування) для підвищення ефективності.

Маркетингова цифрова стратегія дозволяє компанії бути гнучкою, швидко адаптуватися до змін ринку і максимально ефективно використовувати ресурси для досягнення бізнес-цілей.

Зважаючи на зазначені взаємозв'язки маємо зазначити, що ключовим є саме використання цифрових технологій і в табл. 2 пропонується навести порівняння цифрової стратегії та маркетингової цифрової стратегії стосовно фокусування, цілей, сфери застосування, інструментів та вимірювання.

Таблиця 2

**Порівняння цифрової та маркетингової цифрової стратегії**

	Цифрова стратегія	Маркетингова цифрова стратегія
Фокусування	охоплює всі аспекти бізнесу, де можуть застосовуватися цифрові технології	зосереджена виключно на маркетинговій діяльності
Цілі	цілісний розвиток бізнесу, впровадження цифрових технологій у всі операційні процеси, включаючи маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, внутрішню комунікацію та управління	підвищення в пізнаваності бренду, залучення клієнтів, стимулювання продажів і лояльності через цифрові канали
Область застосування	впровадження CRM та ERP-систем, автоматизація процесів і аналітика даних, інтеграція цифрових каналів продажу (E-commerce), розробка цифрових продуктів (мобільні додатки, платформи)	соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok тощо), контент-маркетинг (відео, блоги, статті), реклама в Інтернеті (Google Ads, таргетинг), SEO, e-mail-маркетинг, аналітика
Інструменти	ERP-системи, хмарні сервіси, AI-технології, аналітичні платформи	CRM-системи, Google Analytics, Meta Ads Manager, AI-технології, маркетингові платформи

Закінчення табл. 2

	Цифрова стратегія	Маркетингова цифрова стратегія
Вимірювання	підвищення ефективності бізнесу, оптимізація витрат, ROI, цифрових компетенцій	охоплення, кліки, конверсії, ROMI, задоволеність клієнтів

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, маємо зазначити, що саме цифрова стратегія створює нові вимоги до маркетингових стратегій, і це можна побачити на прикладі зростання важливості таких напрямів, як Інтернет-маркетинг та цифровий маркетинг. Завдяки технологічному розвитку, рівень конкуренції на ринку різко збільшився, що зумовило необхідність постійного вдосконалення маркетингових інструментів. Далі пропонується порівняльна таблиця традиційних елементів маркетингу, цифрових складових, а також інструментів, що підтримують кожен підхід.

Таблиця 3

**Систематизація елементів комплексу маркетингу та складових маркетингової цифрової стратегії**

Елемент комплексу маркетингу	Традиційний підхід	Цифрова складова	Цифрові інструменти
Product (Продукт)	фокус на фізичних товарах, класичний брендинг, реклама на ТБ, радіо.	цифрове позиціонування продукту, відгуки та рейтинги, унікальний контент про продукт.	маркетплейси (Amazon, Rozetka і т.п.), сайти з відгуками (Trustpilot), контент-маркетинг (блоги, відео).
Price (Ціна)	фіксована ціна, роздрібна ціна в магазинах, знижки офлайн.	динамічне ціноутворення, персоналізовані пропозиції, онлайн-порівняння цін.	платформи аналітики (Google Analytics, Tableau), рекламні платформи (Google Ads, Facebook Ads).
Place (Місце)	фізичні магазини, дистриб'ютори та мережі, логістика офлайн.	канали дистрибуції онлайн, мультиканальна інтеграція, логістичні сервіси.	E-commerce (Shopify, WooCommerce), Соцмережі (Instagram Shop, TikTok Shop), Tracking системи.
Promotion (Просування)	традиційна реклама (ТБ, радіо, друк), особистий продаж, прямий маркетинг.	цифрова реклама, стратегії соціальних мереж, SEO/SEM, контент для залучення клієнтів, геотаргетинг.	SEO/SEM інструменти (Ahrefs, SEMrush), платформи для SMM (Hootsuite, Buffer), Email-маркетинг.

Джерело: розроблено авторами.

Для досягнення максимальної ефективності, цифрова стратегія та маркетинг повинні бути тісно інтегровані. Це означає, що маркетингові цілі та стратегії мають бути узгоджені з загальними цілями цифрової трансформації компанії. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між маркетинговим відділом та іншими підрозділами, відповідальними за впровадження цифрової стратегії підприємства.

**Висновки й перспективи подальших досліджень.** В статті розглянуто еволюції поняття цифрової стратегії та її взаємозв'язок з маркетинговою діяльністю. Підкреслено



важливість застосування цифрових технологій та надано авторське визначення поняття маркетингової цифрової стратегії як комплексного плану дій, спрямованого на використання цифрових технологій для підвищення ефективності комплексу маркетингу підприємства для окремих сегментів ринку. Наведено порівняння цифрової стратегії та маркетингової цифрової стратегії стосовно фокусування, цілей, сфери застосування, інструментів та вимірювання. В результаті запропоновано систематизацію елементів комплексу маркетингу та складових маркетингової цифрової стратегії. Подальшим напрямом досліджень може бути конкретизація ключових показників маркетингової цифрової стратегії щодо відповідних елементів комплексу маркетингу з урахуванням особливостей конкретних ринків.

### References

### Література

1. Armstrong, G., Kotler, P. (2022). *Osnovy marketynhu [Principles of Marketing]*. Kyiv: Naukovyi Svit. P. 114–125. [in Ukrainian].
1. Армстронг Г., Котлер Ф. *Основи маркетингу*. Київ: Науковий Світ, 2022. С. 114–125.
2. Bilous, V. V., Dzoban, O. V. (2018). *Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist ta osoblyvosti [Digital Transformation of Business: Essence and Features]*. *Ekonomika ta derzhava = Economics and State*, 2018, P. 10. [in Ukrainian].
2. Білоус В. В., Дзьобань О. В. *Цифрова трансформація бізнесу: сутність та особливості*. *Економіка та держава*. 2018. С. 10.
3. Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., Hemphill, T. *Managing. Digital Business and E-Commerce: Strategy, Implementation, and Practice*, New York: Pearson, No. 7, P. 22.
3. Chaffey D., Edmundson-Bird D., Hemphill T. *Managing. Digital Business and E-Commerce: Strategy, Implementation, and Practice*. New York: Pearson, 2019. No. 7. P. 22.
4. Kirzhetska, M., Kirzhetskyi, Y. (2020). *Osoblyvosti tsyfrovoyi stratehii pidpriemstva zalezno vid rozmiru biznesu [Features of a Company's Digital Strategy Depending on the Business Size]*. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk = Galician Economic Bulletin*, No. 5 (66), P. 7–15. [in Ukrainian].
4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. *Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу*. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.
5. Kotler, F. (2018). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital]*. Kyiv: KM Books. P. 42. [in Ukrainian].
5. Котлер Ф. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. К.: КМ Букс, 2018. С. 42.
6. Markova, O. M. (2021). *Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoyi stratehii pidpriemstv [Theoretical Foundations for Developing a Digital Strategy for Enterprises]*. *Ekonomika ta suspilstvo Economics and Society*, No. 8 (31), P. 255 [in Ukrainian].
6. Маркова О. М. *Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств*. *Економіка та суспільство*. 2021. No. 8 (31). С. 255.
7. Morehouse, D., Saffer, A. (2018). *Digital Strategy. International Encyclopedia of Strategic Communication*, P. 1–7.
7. Morehouse D., Saffer A. *Digital Strategy. International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 1–7.
8. Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Productivity*. Simon & Schuster, P. 122.
8. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Productivity*. Simon & Schuster, 2011. P. 122.

9. Voznenko, A. (2020). Rozrobka ta implementatsiia marketynhovoї stratehii pidpriemstva na zovnishnomu rynku [Development and Implementation of a Marketing Strategy for an Enterprise in the Foreign Market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid Investments: Practice and Experience*, No. 15–16, P. 2–5 [in Ukrainian].
9. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 2–5.
10. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigital-transformation>.
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2014. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigital-transformation>.