

УДК 339.137; 339.138; 659.44

JEL Classification: L10, M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.92-102](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.92-102)

М.С. Кравченко, доц., канд. екон. наук

Б.О. Федюк, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

О.О. Ревякін, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна

Конкурентні стратегії у маркетинговій діяльності підприємств в умовах цифрової економіки

Стаття присвячена дослідженню особливостей впровадження конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Розкрито сутність цифровізації та висвітлено позитивні аспекти її впливу на розвиток підприємств. Підкреслюється необхідність запровадження стратегічного планування в умовах цифровізації для формування конкурентних переваг підприємств, підвищення їх гнучкості та адаптивності до сучасних реалій ведення бізнесу. Уточнено сутнісні аспекти понятійного апарату, що стосується формування конкурентних стратегій у межах застосування онлайн-маркетингу.

В процесі дослідження розглянуто сучасні тенденції цифрового маркетингу, специфіку формування маркетингового бюджету підприємства. Особливу увагу приділено питанням розподілу бюджетних коштів між пріоритетними напрямками маркетингових витрат, зокрема із застосуванням цифрових інструментів маркетингу. Відзначено схильність до зосередження на ключових можливостях маркетингу та повернення до базових принципів маркетингу: забезпечення впізнаваності бренду та залучення аудиторії за допомогою ефективних стратегій, що фокусуються на переконливому бренд-маркетингу й результативних кампаніях, які сприяють налагодженню комунікації з клієнтами та досягненню задля досягнення конкретних результатів. Зроблено акцент на застосуванні цифрових інструментів для вибору безпечних та надійних способів здійснення покупок у середовищі високої прозорості та технологічної доступності ринку, а також на заходах, спрямованих на підвищення клієнтської лояльності, що реалізується через детальний аналіз специфіки функціонування електронного магазину підприємства (E-Shop).

Запропонована концептуальна оболонкова модель обрання конкурентних стратегій у процесі маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки, яка на відміну традиційної орієнтована не лише на звичне використання сформованої клієнтської бази та наявного портфелю продуктів, а й на ефективний вихід на ринок на початок розгортання активності на ньому, що відкриває доступ до ширшого спектра можливих стратегічних перспектив.

стратегічне управління, конкурентні стратегії, конкурентні переваги, маркетингова діяльність, диджиталізація, Online кооперування, Online конкурентне позиціонування

Постановка проблеми. Сучасні реалії ведення бізнесу та забезпечення його ефективної діяльності вимагають впровадження стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств. Глобальні тенденції вказують на зростання інтересу до формування систем стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, що набуває особливої важливості на тлі стрімкого технологічного прогресу та масштабних процесів цифрової трансформації економіки. Цифровізація суттєво змінила правила гри у сфері бізнесу, відкриваючи не лише нові ризики, але й безпрецедентні можливості для його розвитку. Використання цифрових маркетингових інструментів для просування продукції, підвищення ефективності бізнес-процесів – усе це стало доступним завдяки диджиталізації.

Досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств вимагає переосмислення методології стратегічного управління, розробки та впровадження нових підходів, механізмів та маркетингових інструментів, які сприятимуть ухваленню оптимальних управлінських рішень. Такі рішення мають забезпечувати реалізацію стратегічних цілей за рахунок розробки та реалізації ефективних конкурентних стратегій. Це передбачає не лише формування чіткої стратегії, а й готовність до

адаптації в умовах змін, впровадження інновацій та ефективного використання цифрових маркетингових інструментів задля досягнення запланованих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий вклад у теоретичне обґрунтування необхідності впровадження конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств, спрямованих на забезпечення високої стабільності галузевого виробництва, внесли дослідники, серед яких варто виділити Жовновач Р. [2], Мандич О. [4], Albers S. [7], Rennhak C. [16], Wernerfelt V. [17] та інші. Окремий блок наукових досліджень зосереджено на вивченні цифрових технологій та сучасних тенденцій у формуванні конкурентних стратегій. У цих роботах особливу увагу приділено створенню ефективних інструментів, спрямованих на систематичне підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті цифрової трансформації. Серед вагомих наукових напрацювань слід відзначити дослідницькі праці таких авторів, як Августин Р. [1], Радіонова І. [5], Brandenburger A. [8], Kollmann T. [11-12], Kotler P. [13], та інших, які пропонують практико-орієнтовані підходи для забезпечення стабільності підприємств та стимулювання їхнього подальшого розвитку.

На даний момент можна констатувати, що спостерігається очевидна нестача системного методологічного підходу до обґрунтування особливостей інтеграції методів стратегічного управління з сучасними цифровими інструментами маркетингу. Ця ситуація суттєво ускладнює їхню узгоджену взаємодію, яка є ключовим фактором для посилення конкурентних позицій українських підприємств. Зокрема, необхідність кардинальної трансформації діяльності підприємств у напрямку стратегічного управління обумовлена стрімкими змінами у зовнішньому середовищі, насамперед завдяки інтенсивному розвитку процесів цифрової трансформації економіки. Це створює нагальну потребу в глибокому аналізі процесів бізнес-трансформації, оцінці впливу диджиталізації на динаміку розвитку підприємств та формуванні дієвих конкурентних стратегій в маркетинговій діяльності із їх подальшою адаптацією до сучасних умов, забезпечуючи практичну ефективність та стійкість підприємств у нових ринкових реаліях.

Постановка завдання. Метою публікації є дослідження особливостей впровадження конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Використання інноваційних підходів в стратегічному управлінні підприємств та сучасних інструментів маркетингу стає дедалі важливішим елементом забезпечення зростання їх конкурентоспроможності. У сучасних умовах стрімко змінюваного бізнес-середовища підприємства мають постійно впроваджувати новаторські рішення, аби утримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції. На думку Р. Жовновач, підприємства, що не володіють компетенцією в області створення ефективного механізму управління їх конкурентоспроможністю на маркетингових засадах та не передбачають у своїй діяльності використання маркетингових стратегій, програють конкурентну боротьбу, а ті, які залишилися на ринках, стрімко наближаються до максимально ефективного рівня маркетингової діяльності [2].

Цифровізація відіграє ключову роль у сучасному багатовимірному середовищі маркетингу, слугуючи фундаментальною складовою його розвитку. «Цифровізація» – це механізм (платформа) економічного зростання завдяки приросту ефективності та збільшенню продуктивності від використання цифрових технологій. Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків [6].

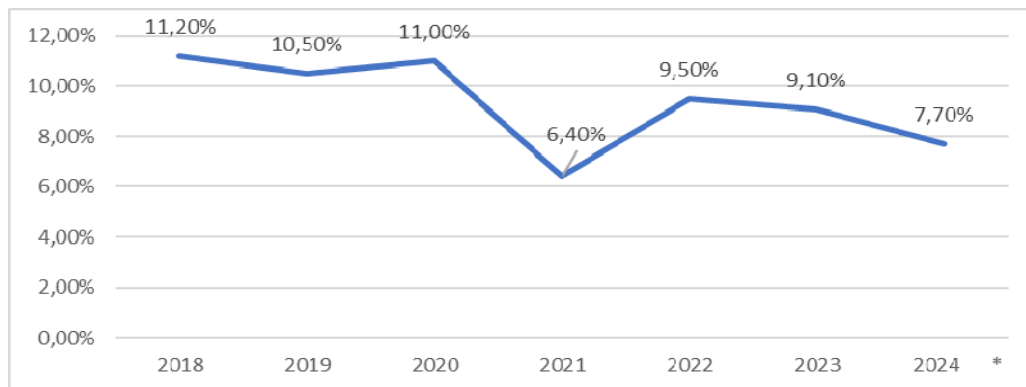
Автори [6] виокремлюючи економічний аспект в ідентифікації цифрової економіки, визначають її як сферу взаємодії трьох субсекторів – сектору «технологічного ядра» (ІКТ-сектору), сектору «е-поясу продуктів кінцевого споживання», що охоплює е-бізнес, е-торгівлю, е-освіту, е-врядування, е-медіа тощо», та сектору «поясу інфраструктури» публічного управління технологічним «ядром» та «е-поясом продуктів кінцевого споживання».

Августін Р. для підтримання конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації пропонує вдосконалювати корпоративний діджитал-маркетинг, зосереджуючись на інформативному та комунікаційному супроводі продуктів, а також впроваджувати інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, враховуючи потреби споживачів у контексті цифрової трансформації [1].

Завдяки впровадженню передових цифрових технологій у щоденну практику, маркетологи отримують можливість ефективно оптимізувати процеси. Це дає змогу формувати релевантні, високоперсоналізовані комунікаційні повідомлення для аудиторії, підвищуючи їхню результативність. Діджиталізація та цифрова трансформація набули статусу стратегічного пріоритету для 74% підприємств по всьому світу та стала ключовим фактором оптимізації діяльності підприємств. Завдяки широкому впровадженню цифрових рішень значно покращується якість взаємодії з клієнтами, що створює додаткові конкурентні переваги. Аналітики прогнозують, що до 2026 року обсяг глобальних інвестицій у цифрову трансформацію досягне 3,4 трильйона доларів США [3].

Ефективні маркетингові стратегії, побудовані на впровадженні цифрових маркетингових інструментів, новітніх технологій та аналітичних методів, дозволяють компаніям не лише утримувати свої позиції, але й активно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції.

Дослідження Gartner показало, що, маркетингові бюджети світових компаній зазвичай складають 9-11% від їх загального доходу та знижуються на 2-5 % у період кризи [10].



* маркетингові бюджети складено на початок звітнього року

Рисунок 1- Маркетинговий бюджет компаній 2018-2024 рр (відсоток від загального доходу)
Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Результати опитування показують, що маркетингові бюджети дещо відновилися в 2022-2023р.: середні витрати на маркетинг зростають з 6,4% до 9,5% доходу від компанії майже в усіх галузях. Незважаючи на те, що це важливий приріст, бюджети все ще відстають від рівня підготовки 2018 та 2020 рр. Також, середні маркетингові бюджети впали до 7,7% від загального доходу компанії, порівняно з 9,1% у 2023 році, згідно з опитуванням Gartner, Inc. за участю 395 директорів з маркетингу та маркетингових лідерів.

На думку керівників відділу маркетингу, компанії зазвичай витрачають 25% свого маркетингового бюджету на маркетингові технології. Серед традиційних сегментів маркетингових послуг платні засоби масової інформації та маркетингові технології приваблюють найбільші витрати, на них припадає більше половини загальної суми.

У 2023 році обсяг глобального ринку маркетингових технологій (Martech) зріс більше ніж на 31 % у порівнянні з попереднім роком. У 2022 році ця цифра становила 508,9 мільярдів доларів США, а у 2023 році зросла майже до 670 мільярдів. У 2023 році дохід від програмного забезпечення для автоматизації маркетингу досяг 5,4 мільярда доларів США, а прогноз розвитку свідчить, що до 2030 року цей показник перевищить 10 мільярдів доларів у глобальному вимірі [14].

Конкурентні стратегії з використанням цифрових маркетингових інструментів є життєво важливими для успіху в діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Дослідження Gartner щодо витрат на маркетинг [10] висвітлює тенденції розподілу бюджету серед великих компаній, наведений на рис. 2.



Рисунок 2- Витрати на маркетингові програми та напрями маркетингової діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

У процесі еволюції підходів до реалізації споживацьких практик, розподіл бюджету між пріоритетними напрямками маркетингових витрат демонструє схильність до зосередження на ключових можливостях маркетингу. Можна виділити три основні сфери інвестицій: створення та управління кампаніями (10,1%), бренд-стратегії та активізація бренду (9,7%), а також операційний маркетинг (9,6%). Цей розподіл ресурсів свідчить про повернення до базових принципів маркетингу: забезпечення впізнаваності бренду та залучення аудиторії за допомогою ефективних стратегій, що фокусуються на переконливому бренд-маркетингу й результативних кампаніях, які сприяють налагодженню комунікації з клієнтами та досягненню задля досягнення конкретних результатів.

У сучасних умовах цифрової трансформації першочерговим завданням стає грамотний підхід до вибору конкурентних стратегій, що дозволять ефективно впроваджувати цифрові маркетингові інструменти.

Висвітлення процедур генерування стратегій має розпочинатися з дослідження конкурентних стратегій розвитку, які в подальшому матимуть інтеграцію з цифровими стратегіями компанії [14].

Ключовою передумовою цього є формування уявлення є формування чіткого розуміння процесу вибору таких стратегій у контексті маркетингової діяльності із застосуванням цифрових технологій, які відкривають доступ до ширшого спектра

можливих рішень. Приведемо визначення основних понять, що відносяться до формування конкурентних стратегій в умовах використання цифрового маркетингу.

Online аналіз конкуренції (Online Competitive Analyses) – процес формування бази даних за широким переліком позицій діяльності конкурентів, що містить кількісні параметри, а також якісні оцінки і припущення співпрацівників та експертів з метою власного позиціонування на ринку. Здійснюється у послідовності: ідентифікація конкурентів (прямі або непрямі) → оцінювання конкурентів (з визначенням мети діяльності, використовуваної стратегії, методами реакції на зміну обставин діяльності, сильними та слабкими сторонами, цифровою вартістю) → обрання конкурентної стратегії по відношенню до конкурента (продуктова, цінова, комунікаційна, стратегія продажів).

Основним аспектом аналізу конкуренції в галузі є ідентифікація та розгляд конкурентів/компаній, які прагнуть задовольнити ті самі потреби, що й електронний магазин (E-Shop) підприємства. У центрі уваги перебувають як існуючі, так і потенційні (майбутні) конкуренти та можливі замітники (субститути) продуктів. Інструментами аналізу виступають SEO, що дозволяють отримати цінну інформацію про діяльність конкурентів в онлайн середовищі, використовувати її для розробки ефективних стратегій маркетингу, контент маркетингу, а також для поліпшення веб-сайту та продуктових пропозицій:

SEMrush - надає дані про ключові слова, рейтинги сайту, органічний та платний трафік, рекламні компанії конкурентів, дозволяє проводити аналіз контенту конкурентів та їх зворотних посилань (backlinks),

Ahrefs - виступає потужним інструментом для аналізу backlinks, ключових слів, органічного трафіка та інших параметрів веб-сайтів конкурентів, надає інформацію про контент, який є найбільш успішним у них,

Moz - інструменти аналітики веб-сайтів (MozPro платформа для фахівців та маркетологів, що надає інструменти для аналізу пошукової доступності, дослідження ключових слів, відслідковування ранжирування в пошукових системах, аудиту сайту та інших задач щодо оптимізації веб-сайтів, MozLocal як інструмент для управління локальною присутністю бізнесу в пошукових системах та онлайн-каталог дозволяє управляти списками компаній, покращувати локальну доступність та відслідкувати відгуки клієнтів, MozCast – сервіс який дозволяє відслідковувати зміни в пошукових результатах Google та оцінювати їх “температуру”, щоб веб-майстрам зрозуміти чи були це крупні оновлення алгоритму або просто тимчасові коливання, MozBar безкоштовне розширення для браузера Chrome, яке надає ключові метрики SEO (авторитет домену, кількість зворотних посилань тощо) для будь-якого відвідуваного веб-сайту)),

SimilarWeb – надає інформацію про трафік веб-сайтів, включаючи джерело трафіка, ключові сторінки, демографічні дані відвідувачів та інші показники, таким чином допомагаючи зрозуміти, які джерела трафіку використовують конкуренти і які стратегії їм допомагають залучати аудиторію,

BuzzSumo – дозволяє аналізувати популярність контенту у соціальних мережах та інших онлайн-каналах, дозволяє узнати, які контентні формати та теми є найбільшим успішними у конкурентів і як вони взаємодіють зі своєю аудиторією,

SpyFu – надає дані про ключові слова, оголошення в Google AdWords, органічний і платний трафік конкурентів, допомагає відслідковувати зміни в стратегії конкурентів та оцінювати їхню ефективність,

Google Alerts дозволяє створювати сповіщення про нові згадування бренда підприємства або конкурентів в Інтернеті, що допомагає слідкувати за активністю конкурентів, відгуками клієнтів та новинами у обраній галузі діяльності,

Social Blade – онлайн платформа і сервіс, який надає аналітичні дані і статистику про соціальні медіа-канали, основними функціями якого є статистика підписників та переглядів, рейтинги та ранжування, прогнози і аналітика, моніторинг конкурентів, інструменти дослідження тенденцій в соціальних медіа для тих, хто створює контент,

Hootsuite - платформа для управління соціальними медіа, яка надає інструменти для планування, публікації, аналітики та управління соціальними мережами, призначена для спрощення процесу управління декількома соціальними профілями і платформами соціальних мереж з єдиного центру управління з функціями планування та публікації контенту, моніторингу і управління потоками, аналітики та звітності, колаборації та управління командою, моніторингу конкурентів і трендів,

Trustpilot - платформа для збирання оглядів та відгуків про компанії та продукти від реальних користувачів, основною метою якої є надання споживачам можливості ділитися своїм досвідом покупок та послуг, а також оцінювати компанії за п'ятибальною шкалою з врахуванням надійності надаваних відгуків та рейтингів, довіри та прозорості, надійних бізнес-інструментів, високої довіри до відгуків, значних маркетингових можливостей для компаній залучати нових клієнтів та посилювати свою репутацію,

Yelp - популярна онлайн платформа для пошуку і оглядів компаній місцевого бізнесу, ознайомлення з відгуками та оцінками інших користувачів, а також для написання власних відгуків і оцінок з численними корисними функціями,

Google Analytics, Buffer, HubSpot, Adobe Analytics - програми, які надають детальну інформацію про відвідування, джерела трафіка, метрики поведінки, конверсії.

Аналіз конкуренції є незамінним, особливо для E-Shop, для яких, крім прямих, існують також непрямі/потенційні online, а також offline-конкуренти. Розрізняють три типи непрямой конкуренції:

1) існуючий конкурент, який розширює наявний асортимент пропозицій і, таким чином, стає новим конкурентом за збереження або передавання незмінного розміру цифрової доданої вартості;

2) існуючий конкурент, який повністю замінює існуючий асортимент пропозицій, і, таким чином, стає конкурентом з розширенням обсягу цифрової доданої вартості;

3) конкурент, який змінює діяльність у реальному секторі економіки на діяльність у цифровому секторі, переходячи до електронних торгів. У рамках проведення конкурентної розвідки (збір даних для спостереження за конкурентами) можуть використовуватись вже згадувані процедури та інструменти. Питання порівнянності та дизайну цифрової доданої вартості становить особливий інтерес для E-Shop [11].

Постійне обговорення з досвідченими учасниками ринку дає можливість визначати ефективні цифрові процеси як шаблон для власного E-Shop. Для досягнення мети доцільно використовувати також інструменти бенчмаркінгу, що дозволяє сконцентруватись на визначенні відмінностей у проведенні конкурентної діяльності та підвищити ринковий потенціал підприємства. Всебічний аналіз дозволяє сформулювати корисну інформацію про можливу/очікувану поведінку чотирьох основних різновидів конкурентів на ринку:

а) стримані покладаються на лояльність своїх клієнтів або ухиляються від подальших інвестицій у цей сегмент клієнтів (причинами можуть бути те, що зміни на ринку не помічаються, бракує ресурсів для реакції, непривабливість ринку);

б) конкуренти за окремими позиціями;

в) агресивні проявляють рішучу готовність реагувати, щоб зберегти свою позицію на ринку, що свідчить про привабливість ринку, але виснажує фінансові ресурси;

г) непередбачувані, сигнали від яких важко інтерпретувати, адже їхня поведінка формується не на основі економічних міркувань або відрізняється від реакції у аналогічних випадках раніше.

Online забезпечення конкурентних переваг (Online Competitive Advantages) характеризується як засіб затвердження власної позиції на ринку. Це передбачає наявність переваг, які клієнти сприймають завдяки кращому співвідношенню “ціна/продуктивність” або “витрати/вигоди” у порівнянні з конкурентами в E-Shop. Переваги, що набуваються у процесі проведення онлайн-реклами, можна віднести до трьох різних груп:

- 1) переваги продукту (нижча ціна придбання);
- 2) переваги процесів (швидкість та простота замовлення товару);
- 3) переваги презентації (індивідуалізація, інноваційність, репутаційний потенціал).

У підсумку, порівняння забезпечуваного онлайн-рекламою і отриманого клієнтами індивідуального, швидкісного, інноваційного та репутаційного вигадів, які оцінюються як додаткова вигода, з одного боку, зі зниженням витрат на доставляння продукції клієнту та трансакції на придбання самої продукції, з іншого, означає наявність потенційних онлайн переваг функціонування конкретного E-Shop підприємства. “Реальність” онлайн переваг ґрунтуються на дотриманні трьох стратегічних критеріїв: по-перше, актуальність для клієнта, яка досягається лише через чітку орієнтацію продавця на нього; по-друге, відчутність, яку забезпечує помітність вигоди. Ідеться не про об’єктивні властивості товару, що продається, а ефективність онлайн-пропозиції, яку суб’єктивно сприймає клієнт; по-третє, довготривалість конкурентної онлайн-переваги, яку можна буде використовувати протягом стратегічного періоду діяльності підприємства.

Online конкурентне позиціонування (Online Competitive Positioning) передбачає гнучке врахування критеріїв, два з яких стосуються розгортання конкуренції в рамках реальної економіки, а ще два – цифрової. Для конкуренції в умовах реальної економіки вагомим є лідирування за рівнем витрат (Cost-Leader) (вигода досягається за рахунок розширення масштабів діяльності, у випадку зниження ціни продукції за рахунок використання більш надійних та економічних каналів збуту), а також лідирування за якістю (Quality-Leader) (з отриманням ефекту маржі за рахунок торгівлі більш якісною продукцією із залученням можливостей проведення продажів через пошукові системи, платформи eBranding, One-to-One Marketing). Розгортання конкуренції в умовах цифрової економіки має особливості, які полягають у отриманні переваг за рахунок тематичного лідирування (Topical-Leader) (із метою досягнення меншої чутливості до ціни серед онлайн-клієнтів за рахунок високої якості інформації, з врахуванням якої покупці готові обирати дещо вищі ціни на продукти, а продавець отримує відносно більшу частку ринку і прибуток за рахунок ефекту маржі), або за рахунок швидкісного лідирування (Speed-Leader) (збільшення кількості онлайн клієнтів відбувається внаслідок швидкого інформування і досягнення ефекту масштабу за рахунок мінімізації часу завантаження інформації, її оперативності, ексклюзивності, що забезпечується при використанні платформ eCustomer Relationship Management, E-Mail-Marketing).

Обрання конкурентної online стратегії (Online Competitive Strategies). Традиційні варіанти обрання конкурентних стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств в умовах реальної економіки (рисунки 3) акцентовано на звичних орієнтирах використання сформованої клієнтської бази та наявного портфелю продуктів.

На відміну, для онлайн діяльності у сфері маркетингу принципово важливим є

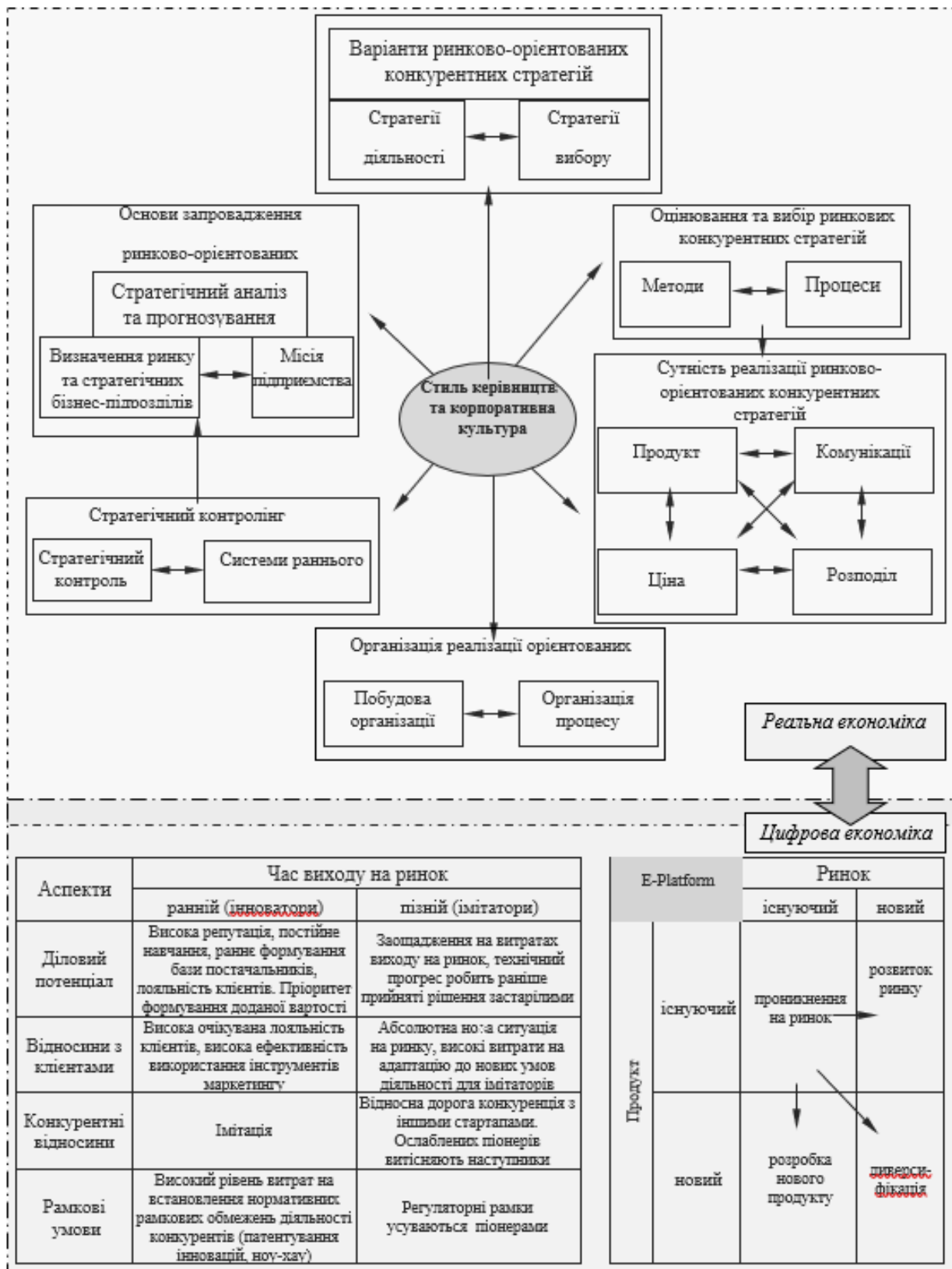


Рисунок 3 – Відмінності обрання конкурентних стратегій у процесі маркетингової діяльності підприємства в умовах традиційної та цифрової економіки

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [11, 16]

ефективний вихід на ринок на початку розгортання активності. При цьому слід враховувати три критерії: 1) час входження на ринок (піонер-інноватор чи послідовник-імітатор); 2) швидкість завоювання онлайн-ринку (швидкість генерування частки ринку); 3) ідентифікація на онлайн ринку (створення онлайн конкурентних переваг і відповідних унікальних переваг) [11].

Online кооперування (Online Cooperation) здійснюється у формі оперативної або стратегічної співпраці, відповідно, відображає різні підходи у намірах партнерів: ресурсорієнтований [15, 17], клієнторієнтований [16], конкуренторієнтований [8], орієнтований на продажі [7].

Online крос-канальне кооперування (Online Cross-Channel Cooperation) відображає переваги забезпечення конкурентоспроможності підприємств завдяки особливостям поєднаного використання варіантів партнерства, що є характерним для реального та цифрового варіантів господарювання на рівні окремо взятої підприємства та міжкорпоративного кооперування: крос-медійне комунікування, крос-канальні пропозиції послуг та товарів, крос-канальні альянси брендів, крос-канальне управління відносинами з клієнтами підприємства, діяльність точок продажу [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, формування конкурентних стратегій підприємств має здійснюватися з урахуванням об'єктивних вимог сучасного бізнес-середовища, спрямовуючись на підвищення їхньої адаптивності, інноваційного потенціалу та здатності швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі і споживчих перевагах. В епоху цифрової трансформації стратегічне управління конкурентними перевагами охоплює всі аспекти функціонування підприємств, водночас висуваючи вимогу постійного коригування окремих її елементів відповідно до нових умов. Значущим аспектом у створенні високоефективних моделей конкурентної поведінки підприємств у цифровій економіці є інтеграція можливостей електронних торговельних платформ, таких як E-Shop. Ця платформа забезпечує підтримку бізнес-процесів на всіх ключових етапах, починаючи з передпродажної підготовки (Pre-eSales) і завершуючи постпродажним обслуговуванням (After-eSales), із включенням основного етапу продажів (eSales). Інтеграція цифрових інструментів сприяє оптимізації основних бізнес-процесів, включаючи пошук клієнтів, формування цінової політики, організацію продажів, проведення розрахунків, виконання замовлень, управління логістичними операціями та моніторинг маркетингової діяльності підприємств.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні та розробці новітніх методів, спрямованих на мінімізацію можливих ризиків, що виникають під час впровадження та використання сучасних цифрових маркетингових інструментів у стратегічному управлінні підприємств. Доцільним є проведення досліджень з метою детального аналізу потенційних загроз, побудові ефективних стратегій їхнього уникнення, а також адаптації цих інструментів до динамічних змін у цифровому середовищі.

Список літератури

1. Августин, Р. Основні аспекти конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 16 трав. 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 11-14.
2. Жовновач Р.І. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. *Ефективна економіка*, 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> (дата звернення: 10.03.2025).

3. Звягінцева О. Диджиталізація в бізнесі: 4 технології для 2024 року. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/didzhitalizacziya-v-biznesi-4-tehnologiyi-dlya-2024-roku> (дата звернення: 07.03.2024).
4. Мандич О.В., Малій О.Г., Бірченко Н.О., Петренко О.І. Конкурентні стратегії цифрової адаптації бізнес процесів. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 23-29.
5. Радіонова І., Акулов О. Ідентифікація категорії «цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С.9-20. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>.
6. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ: ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>(дата звернення: 21.02.2025).
7. Albers S, Jochims H. Erscheinungsformen, strategische Bedeutung und Gestaltung von Online-Marketing- Kooperation / Büttgen M., Lücke F. (Hrsg.): Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften, Wiesbaden: Springer Gabler, 2003. S. 15-40.
8. Brandenburger A., Nalebuff B. Co-operation. New York: Currency/Doubleday, 1996. 290 p.
9. Chaffey D. 2023 Digital marketing trends across the six pillars of marketing. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/> (дата звернення: 18.02.2025).
10. Gartner CMO Survey Reveals Marketing Budgets Have Dropped to 7.7% of Overall Company Revenue in 2024 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-13-gartner-cmo-survey-reveals-marketing-budgets-have-dropped-to-seven-point-seven-percent-of-overall-company-revenue-in-2024> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Kollmann T. E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 1016 s.
12. Kollmann T., Häsel M. Cross-channel Cooperation: On the Collaborative Integration of Online and Offline Business Model of E-Entrepreneur and Traditional SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2008. Vol. 6, № 2, P. 212-219.
13. Kotler P., Bliemel F. Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999. 1259 s.
14. Marketing technology - statistics & facts. *Statista Research Department* URL: <https://www.statista.com/topics/4317/marketing-technology/#topicOverview> (дата звернення: 10.03.2025).
15. Penrose E.T., Pitelis C. The theory of the growth of the Firm, 4. Aufl., Oxford: Oxford University press, 2009. 300 s.
16. Rennhak C. Strategisches Marketing. München: Verlag Franz Vahlen, 2017. 271 S.
17. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm management. *Strategic management journal*.1984. Vol. 5, № 2, P. 171-180.

References

1. Avhustyn, R. (2024). Main aspects of enterprise competitiveness in the context of digitalization. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vykykiv*: materialy dop. V Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu. (Part 1, pp. 11-14.). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].
2. Zhovnovach R. I (2015). Methodological approach to the management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing. *Efektivna ekonomika*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> [in Ukrainian].
3. Zvyahintseva O. Digitalization in business: 4 technologies for 2024 <https://hub.kyivstar.ua/articles/didzhitalizacziya-v-biznesi-4-tehnologiyi-dlya-2024-roku> [in Ukrainian].
4. Mandych O., Malii O., Birchenko N., & Petrenko O. (2023). Competitive strategies for digital adaptation of business processes. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. 4, 23-29 [in Ukrainian].
5. Radionova I., & Akulov O. (2023). Identification of the "digital economy" category in theoretical and applied economics. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2(70), 9-20. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>.
6. High-Tech Office Ukraine (2016) [Digital Adzhda of Ukraine – 2020. Conceptual foundations. Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020]. <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c-3922.pdf> [in Ukrainian].
7. Albers, S, & Jochims, H. (2003). Erscheinungsformen, strategische Bedeutung und Gestaltung von Online-Marketing-Kooperation. Büttgen, M., Lücke, F. (Hrsg.): *Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler, 15-40. [In German].
8. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). Co-operation. New York: Currency/Doubleday. [In English].

9. Chaffey D. (2023) Digital marketing trends across the six pillars of marketing. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/> [In English].
10. Gartner CMO Survey Reveals Marketing Budgets Have Dropped to 7.7% of Overall Company Revenue in 2024 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-13-gartner-cmo-survey-reveals-marketing-budgets-have-dropped-to-seven-point-seven-percent-of-overall-company-revenue-in-2024> [In English].
11. Kollmann, T. (2019). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
12. Kollmann, T., & Häsel, M. (2008). Cross-channel Cooperation: On the Collaborative Integration of Online and Offline Business Model of E-Entrepreneur and Traditional SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6, 2, 212-219 [In English].
13. Kotler, P., & Bliemel, F. (1999). *Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. [In German].
14. Marketing technology - statistics & facts (2024) *Statista Research Department* <https://www.statista.com/topics/4317/marketing-technology/#topicOverview> [In English].
15. Penrose, E.T., & Pitelis, C. (2009). The theory of the growth of the Firm. Oxford: Oxford University press. [In English].
16. Rennhak, C. (2017). *Strategisches Marketing*. München: Verlag Franz Vahlen [In German].
17. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm management. *Strategic management journal*, 5, 2, 171-180. [In English].

Maryna Kravchenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Bohdan Fediuk, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Oleksandr Reviakin, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

State Higher Educational Institution "Priazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine

Competitive Strategies in the Marketing Activities of Enterprises in the Digital Economy

The article is devoted to the study of the features of implementing competitive strategies in the marketing activities of enterprises to ensure the proper level of competitiveness of enterprises in the digital economy. The essence of digitalization is revealed and its positive aspects of the impact on the development of enterprises are highlighted. The need to introduce strategic planning in the context of digitalization is emphasized to form competitive advantages of enterprises, increase their flexibility and adaptability to modern realities of ng business. The essential aspects of the conceptual apparatus related to the formation of competitive strategies within the framework of the use of online marketing are specified.

In the process of research, the authors considered modern trends in digital marketing, the specifics of forming the marketing budget of the enterprise. Particular attention is paid to the issues of distributing budget funds between priority areas of marketing expenses, in particular with the use of digital marketing tools. There is a tendency to focus on key marketing opportunities and return to the basic principles of marketing: ensuring brand recognition and audience engagement through effective strategies that focus on convincing brand marketing and effective campaigns that contribute to establishing communication with customers and achieving specific results. Emphasis is placed on the use of digital tools to choose safe and reliable ways to make purchases in an environment of high transparency and technological accessibility of the market, as well as on measures aimed at increasing customer loyalty, which is implemented through a detailed analysis of the specifics of the functioning of the company's electronic store (E-Shop).

A conceptual shell model of choosing competitive strategies in the process of marketing activities of an enterprise in the digital economy is proposed, which, unlike the traditional model, is focused not only on the usual use of the formed client base and the existing product portfolio, but on effective entry into the market at the beginning of the deployment of activity on it, which opens access to a wider range of possible strategic prospects.

strategic management, competitive strategies, competitive advantages, marketing activities, digitalization, online cooperation, online competitive positioning

Одержано (Received) 14.03.2025

Прорецензовано (Reviewed) 25.03.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025