

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156>

УДК 004.9:339.138:658.8

ІНТЕГРАЦІЯ DIGITAL MANAGEMENT І ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ

INTEGRATION OF DIGITAL MANAGEMENT AND DIGITAL MARKETING IN ENHANCING COMPANY COMPETITIVENESS

Руденко Валентина Сергіївна

доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>

Марухленко Оксана Вячеславівна

доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Лисенко Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9960-1599>

Rudenko Valentyna, Marukhlenko Oksana

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Lysenko Iryna

National University "Chernihiv Polytechnic"

У статті досліджено інтеграцію Digital Management і цифрового маркетингу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах цифрової економіки та воєнних викликів в Україні. Розкрито сутність Digital Management як управлінської парадигми, що ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій для планування, прогнозування, контролю та прийняття управлінських рішень. Окрему увагу приділено цифровому маркетингу як стратегічному інструменту комунікацій із клієнтами, що забезпечує персоналізацію взаємодії, підвищення лояльності та зростання доходів підприємств. Проаналізовано практичні приклади впровадження цифрових рішень українськими компаніями та наведено доказову базу з актуальних наукових досліджень. Визначено основні бар'єри інтеграції (недостатня цифрова грамотність персоналу, обмеженість ресурсів, ризики кібербезпеки) та запропоновано напрями подолання цих викликів. Зроблено висновок, що інтеграція управлінських та маркетингових цифрових інструментів формує синергійний ефект, сприяє стратегічній стійкості компаній і створює підґрунтя для їхнього довгострокового розвитку.

Ключові слова: Digital Management, цифровий маркетинг, цифрова трансформація, конкурентоспроможність підприємств, Big Data, автоматизація, стратегічне управління.

The article investigates the integration of Digital Management and digital marketing as a critical strategic imperative for enhancing the competitiveness of enterprises in the context of the digital economy and external disruptions, such as the war in Ukraine. The study conceptualizes Digital Management as a modern managerial paradigm grounded in the comprehensive application of information and communication technologies (ICT) across all functional areas of business—planning, forecasting, resource allocation, operational control, and decision-making. Within this paradigm, digital tools are not merely auxiliary instruments but form the structural basis for adaptive, flexible, and data-driven management models. Particular emphasis is placed on the role of digital marketing as a core mechanism for customer engagement and strategic brand positioning in conditions of uncertainty and rapid change. The research highlights the multidimensional functions of digital marketing, including personalized communications,



automation of sales funnels, CRM systems, and the use of artificial intelligence for predicting consumer behavior. These tools contribute to strengthening customer loyalty, increasing conversion rates, and ensuring the financial sustainability of businesses. Case studies from leading Ukrainian companies in logistics, FMCG, and agribusiness are used to illustrate the practical benefits and challenges of digital transformation. The analysis is supported by recent academic research and sector-specific analytics, offering evidence of the positive impact of digital solutions on business resilience and market adaptation. Furthermore, the article identifies a number of systemic barriers that hinder the widespread integration of digital tools – such as insufficient digital literacy among personnel, limited access to technological infrastructure, underinvestment in cybersecurity, and low strategic awareness among small business managers. In response, a set of policy and managerial recommendations is proposed, including the development of educational programs, public-private partnerships, digital inclusion initiatives, and institutional support mechanisms. The study concludes that the synergistic integration of digital managerial and marketing approaches strengthens the strategic agility of companies, facilitates customer-centric transformation, and builds a solid foundation for sustainable long-term development in the post-crisis digital economy.

Keywords: digital management, digital marketing, digital transformation, company competitiveness, Big Data, automation, strategic management.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем цифровізації, глобалізаційними процесами та зростаючою конкуренцією, що вимагає від компаній постійного удосконалення бізнес-моделей. Традиційні підходи до управління та маркетингу вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості й адаптивності, особливо в умовах воєнного часу в Україні, коли підприємства стикаються з додатковими ризиками, ресурсними обмеженнями та потребою оперативного реагування на ринкові зміни. У цьому контексті інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу постає як необхідність для підвищення ефективності управлінських процесів, посилення клієнтоорієнтованості та забезпечення конкурентоспроможності компаній у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури підтверджує, що інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу є ключовою умовою підвищення стратегічної ефективності бізнесу. У роботі О. Осауленка, Н. Гринчака та О. Горобець обґрунтовано, що цифрові технології як платформи мають комплексний вплив на трансформацію міжнародного менеджменту, зокрема – щодо оптимізації процесів планування, прогнозування і прийняття рішень у багатофункціональному середовищі Digital Management [2]. Узагальнення даних досліджень у статті Н. Шпака, К. Дорошкевич та І. Грабовича дає розуміння важливості використання цифрових інструментів маркетингу в українських і європейських компаніях, завдяки систематизації і проведенню кластерного аналізу, який виявив значну диспропорцію в адаптації IT-рішень і автоматизації маркетингової діяльності – що підтверджує необхідність інтеграції цифрових платформ

у підприємстві [13]. Крім того, дослідження В. Македона презентує концептуальну модель управління маркетинговим потенціалом компанії в цифровому середовищі. У ньому показано, що цифрові платформи, аналітика та персоналізація формують єдину стратегічну архітектуру, яка підсилює маркетингову ефективність і оперативність бізнесу [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий і практичний інтерес до проблем цифрової трансформації, інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу залишається недостатньо розробленою у вітчизняній літературі. Більшість досліджень зосереджені окремо на питаннях автоматизації управлінських процесів або на інструментах цифрового маркетингу, тоді як взаємозв'язок цих напрямів, їхній синергійний ефект та вплив на стратегічну стійкість компаній, особливо в умовах воєнного часу в Україні, досліджені фрагментарно. Це визначає актуальність подальших наукових розвідок у зазначеній сфері.

Мета статті полягає у з'ясуванні ролі інтеграції Digital Management і цифрового маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності компаній, визначенні її практичних ефектів та окресленні бар'єрів і перспектив впровадження в умовах цифрової економіки та воєнних викликів в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації та стрімкої цифровізації, здатність компанії забезпечити конкурентоспроможність дедалі більше залежить від інтеграції Digital Management і цифрового маркетингу. Ці підходи виступають не лише як інструменти технологічної модернізації, а як основа нової управлінської логіки, яка дозволяє бізнесу зберігати гнучкість, адаптивність і стійкість до зовнішніх загроз. Зокрема, в умовах війни в

Україні, коли традиційні ланцюги постачання порушено, споживчий попит є нестабільним, а бізнес-середовище характеризується високим рівнем ризику, цифрові рішення відіграють вирішальну роль у швидкій трансформації внутрішніх процесів і комунікацій.

Інтеграція цифрового управління забезпечує оперативну координацію віддалених підрозділів, контроль за ресурсами в режимі реального часу, прозорість фінансових потоків та гнучке планування за умов невизначеності. Одночасно цифровий маркетинг дає змогу не лише зберігати зв'язок із цільовою аудиторією, а й оперативно реагувати на її зміну через точкову аналітику поведінки споживачів, тестування гіпотез, персоналізовану комунікацію та запуск нових пропозицій за скороченими циклами. У сукупності це створює конкурентні переваги навіть у критичних ситуаціях, дозволяючи компаніям не просто виживати, а масштабуватися та зберігати частку ринку.

Поєднання та впровадження цих підходів дозволяють оптимізувати операційні процеси, налаштувати персоналізовану взаємодію з клієнтами й адаптувати бізнес моделі до нових технологічних викликів [1].

Digital Management охоплює не лише застосування сучасних інформаційних технологій, але й формування нової парадигми управління, в якій цифрові інструменти виступають центральним елементом стратегічного і тактичного керування. У цьому контексті мова йде не лише про автоматизацію окремих функціональних процесів, а про інтеграцію цифрових платформ у всі ключові ланки управлінської діяльності: планування, прогно-

зування, контроль, аналіз і прийняття рішень. Застосування IT-рішень дозволяє оперативно обробляти великі обсяги даних (Big Data), виявляти закономірності в динаміці внутрішніх і зовнішніх показників, здійснювати моделювання сценаріїв та мінімізувати ризики управлінських помилок [2].

Управлінські функції в Digital Management реалізуються через CRM, ERP, системи управління ризиками, хмарні обчислення та ШІ. Вони забезпечують прозорість процесів, швидше ухвалення рішень, зниження витрат і адаптивність бізнесу, що особливо важливо в умовах нестабільності [2].

Інтеграція вказаних інструментів цифрового управління створює цілісну інформаційно-аналітичну інфраструктуру компанії, яка забезпечує прозорість, контроль та оперативність управлінських процесів. Проте ефективність функціонування сучасного бізнесу залежить не лише від внутрішніх механізмів управління, а й від здатності налагоджувати якісну взаємодію із зовнішнім середовищем, зокрема – зі споживачами, партнерами та ринковими сегментами.

Цифровий маркетинг – це використання онлайн-каналів для формування взаємин між брендом і споживачем. Він спирається на інтерактивність, персоналізацію та аналітику, охоплюючи інструменти SEO, контекстну рекламу, email-маркетинг, SMM, мобільні застосунки, відео- та інфлюенс-маркетинг, а також аналіз поведінки користувачів [3].

Особливу роль у цифровому маркетингу відіграють соціальні платформи, які дозволяють брендам не лише доносити комерційні повідомлення, але й формувати емоційний

Таблиця 1

Функціональні компоненти цифрового менеджменту в бізнесі

Функція управління	Інструмент	Призначення
Фінансове управління	ERP-системи	Централізоване планування і контроль ресурсів
Управління клієнтами	CRM-системи	Побудова відносин із клієнтами, підтримка продажів
Аналітика та прогнозування	BI-системи	Прийняття рішень на основі даних
Управління персоналом	HRM-системи	Рекрутинг, мотивація, розвиток працівників
Документообіг	EDMS	Автоматизація обігу документів
Організаційна мобільність	Хмарні платформи	Доступ до систем з будь-якого пристрою
Проектне управління	Project Management Tools	Координація завдань і команд
Операційне управління	Digital dashboards	Моніторинг KPI у реальному часі

Джерело: сформовано автором на основі даних [2]



Рис. 1. Інструменти цифрового маркетингу
Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

зв'язок зі споживачами через цінності, стиль комунікації та соціальну позицію. Персоналізація стала критично важливою у конкурентному середовищі: завдяки збору та аналізу даних про поведінку користувачів, компанії можуть формувати індивідуальні пропозиції, сегментувати ринки з високою точністю і збільшувати конверсії. У сукупності це забезпечує значно вищий рівень залученості клієнтів, довіри до бренду і лояльності, що є безпосереднім чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Синергія Digital Management і цифрового маркетингу на практиці демонструє значні позитивні ефекти для компаній, які здійснюють комплексну цифрову трансформацію.

Йдеться не лише про впровадження окремих ІТ-інструментів, а про системне поєднання управлінських та комунікаційних рішень у межах єдиної цифрової стратегії. Яскравим прикладом є діяльність компанії «Нова Пошта», яка впровадила алгоритми штучного інтелекту для оптимізації логістичних маршрутів, що дозволило суттєво скоротити час доставки, підвищити точність прогнозування навантаження на сортувальні центри та зменшити витрати на паливні ресурси [4]. Упродовж 2024 року компанія інвестувала понад 1,8 млрд гривень у розвиток інфраструктури, відкривши понад 10 000 нових відділень і поштоматів, що довело загальну кількість точок присутності до 37 210 [5].

Інший приклад цифрової інтеграції демонструє АТ «Укрзалізниця», яка, завдяки модернізації цифрових платформ для управління ремонтними потужностями, у 2024 році змогла заощадити 255 млн гривень бюджетних коштів. Це стало можливим за рахунок централізованого моніторингу операцій, оптимізації графіків завантаження ремонтних заводів та підвищення контролю над логістичними процесами [6].

Таким чином, наведені приклади демонструють практичну результативність поєднання управлінських і маркетингових цифрових рішень. Водночас для ґрунтовнішого розуміння цього явища доцільно розглянути його теоретичні аспекти, зокрема взаємозв'язок Digital Management і цифрового маркетингу.

Тому ефективне поєднання цифрового управління та маркетингових технологій дозволяє не лише знижувати витрати й підвищувати ефективність, а й суттєво покращувати якість обслуговування, масштабованість бізнесу та його гнучкість у нестабільних економічних умовах.

У сучасних умовах цифрової трансформації та динамічного розвитку інформаційних технологій ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить не від ізольованого впровадження окремих цифрових рішень, а від комплексного підходу до інтеграції ключових цифрових напрямів. Зокрема, взаємодія між Digital Management (цифровим управлінням) та цифровим маркетингом виступає фундаментальним чинником, що визначає адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність компаній у новій цифровій економіці.

Цифрове управління забезпечує базову інфраструктуру для функціонування компанії: автоматизує внутрішні процеси, забезпечує прозорість операцій, генерує дані для прийняття стратегічних рішень. У той час як цифровий маркетинг перетворює ці дані на клієнтоорієнтовані дії – таргетовану комунікацію, персоналізовану пропозицію, управління репутацією бренду тощо. У результаті утворюється ефект синергії, коли управлінська ефективність і маркетингова чутливість взаємно підсилюють одна одну, створюючи додаткову вартість як для компанії, так і для її цільової аудиторії.

Саме в інтеграції цих напрямів формується новий стратегічний контур цифрового бізнесу, де дані, технології та клієнтоцентричність працюють як єдина екосистема. Така модель дозволяє не лише оперативно реагувати на

виклики середовища, а й проактивно формувати нові ринки, розширювати клієнтську базу, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільне зростання в умовах постійної турбулентності.

З одного боку, Digital Management виступає основою цифрової архітектури підприємства, формуючи внутрішню технологічну інфраструктуру, що забезпечує стабільність, прозорість і керованість усіх бізнес-процесів, на якій може розгортатися подальша клієнтоцентрична активність, зокрема – у сфері цифрового маркетингу. Його функції не обмежуються автоматизацією – він створює передумови для адаптивного управління, стратегічної гнучкості та підвищення ефективності всієї організаційної структури.

З іншого боку, цифровий маркетинг трансформує дані, що їх генерує Digital Management, у релевантні, персоналізовані комунікації з клієнтами. Завдяки використанню онлайн-каналів, соціальних мереж, мобільних платформ і аналітики аудиторії, компанії здатні адаптувати свої повідомлення до індивідуальних потреб та поведінки споживачів, що є критично важливим для зміцнення лояльності, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів.

Емпіричні дані підтверджують: стратегії персоналізації й комунікації через соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні довгострокової лояльності. Дослідження демонструють, що персоналізовані пропозиції та адаптивний вебінтерфейс суттєво підвищують рівень задоволеності клієнтів [7]. Також встановлено, що активна присутність бренду в соцмережах формує емоційний зв'язок зі споживачем і позитивно впливає на його довіру та відданість [8].

Результати сучасних систематичних досліджень підтверджують, що взаємодія цифрової трансформації та маркетингової діяльності підприємства має комплексний характер і реалізується одночасно в трьох ключових площинах: внутрішніх бізнес-процесах, каналах взаємодії з клієнтами та організаційній поведінці працівників у цифровому середовищі [9]. По-перше, цифровізація внутрішніх процесів – завдяки ERP, CRM і BI-системам – дозволяє оптимізувати операційну діяльність і формує аналітичну базу для ухвалення ефективних управлінських рішень.

По-друге, цифровий маркетинг забезпечує двосторонню комунікацію з цільовими аудиторіями через онлайн канали, що підвищує швидкість реакції на потреби клієнтів.

І, по-третє, залучення працівників до цифрових процесів сприяє підвищенню їхньої гнучкості, ініціативності та орієнтації на дані у прийнятті рішень, що загалом знижує організаційну ламкість (fragility) бізнес-моделі та підвищує її стійкість в умовах ринкових флуктуацій.

До того ж, згідно з аналітичними звітами глобальних дослідницьких центрів, синхронізована співпраця маркетингових і технічних команд є одним із найпотужніших драйверів зростання. Зокрема, встановлено, що компанії, в яких існує єдине стратегічне бачення, централізоване управління бюджетом і чіткий розподіл відповідальності між бізнес- та ІТ-функціями, мають на 11 % вищий рівень доходу порівняно з аналогічними організаціями без такої координації [10]. Це свідчить про необхідність інтеграції управлінських та маркетингових процесів у межах спільної цифрової трансформації, а не як окремих, автономних ініціатив.

Таким чином, інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу є не просто наслідком технічного прогресу чи модернізації окремих функціональних блоків компанії. Це – фундаментальний зсув у стратегічному управлінні, що формує нову архітектуру цифрової екосистеми підприємства, де управління, аналітика й маркетинг функціонують не ізольовано, а у форматі взаємозалежної, взаємопосилюючої системи.

У цій моделі Digital Management забезпечує структурованість, операційну стійкість і технологічну прозорість бізнес-процесів, тоді як цифровий маркетинг виступає інструментом комунікації з ринком і створення цінності для клієнта. Взаємодія цих сфер передбачає

не лише синхронізацію цифрових рішень, а й реінжиніринг організаційної логіки – тобто переосмислення самої природи управління, в якому кожна функція компанії орієнтована на дані, швидкість прийняття рішень і клієнтоцентричність.

Інтегрована модель формує екосистемний підхід до ведення бізнесу, де аналітичні інструменти (BI, CRM, ERP) забезпечують не лише збирання й обробку інформації, а й підтримку персоналізованих стратегій у реальному часі, а маркетингові платформи – не лише комунікацію, а й безперервне тестування гіпотез, відстеження поведінкових індикаторів та динамічну адаптацію повідомлень. Саме це й забезпечує підприємству гнучкість, масштабованість і резистентність до викликів зовнішнього середовища [11].

Для глибшого розуміння взаємозв'язку між Digital Management та цифровим маркетингом доцільно розглянути, як конкретні управлінські функції співвідносяться з відповідними цифровими інструментами та які результати вони здатні забезпечити. У такий спосіб можна простежити механізм практичної реалізації інтеграції: від формування аналітичної бази та планування ресурсів до персоналізації маркетингових стратегій і зростання рівня залученості клієнтів.

Таблиця 2 систематизує основні функції, інструменти та результати їх застосування, демонструючи, що поєднання управлінських технологій (ERP, CRM, BI тощо) з інструментами цифрового маркетингу (Big Data, автоматизація, персоналізовані комунікації) створює ефект синергії. Саме завдяки такому поєднанню підприємство отримує не лише ефективнішу внутрішню організацію, а й мож-

Таблиця 2

Практичне поєднання інструментів Digital Management і цифрового маркетингу в бізнес-процесах

Функція	Інструменти	Результат
Управлінська аналітика	BI-системи (Business Intelligence)	Обґрунтоване управлінське рішення
Клієнтське управління	CRM-системи	Зростання лояльності клієнтів
Планування ресурсів	ERP-системи	Оптимізація ресурсів і процесів
Аналіз ринку та поведінки	Big Data, аналітика поведінки	Сегментація аудиторії, точний таргетинг
Автоматизація маркетингу	Email-маркетинг, чат-боти, SMM-платформи	Зменшення витрат часу та підвищення ефективності
Персоналізована комунікація	AI-рекомендаційні системи, адаптивні CMS	Зростання конверсії та релевантності контенту

Джерело: сформовано автором на основі даних [2; 9; 10; 11]

ливість формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність.

Інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу становить стратегічний рівень розвитку підприємства, що передбачає формування цілісної організаційної екосистеми. Такий підхід забезпечує синергію: управлінська аналітика та автоматизація створюють інформаційний фундамент, тоді як цифровий маркетинг трансформує його у персоналізовані стратегії взаємодії зі споживачами.

Найбільш відчутні результати інтеграції проявляються у трьох напрямках: підвищення операційної ефективності завдяки автоматизації та прозорості управління, посилення клієнтоцентричності через персоналізовані комунікації й використання Big Data, а також зміцнення стратегічної стійкості бізнес-моделі в умовах ринкових викликів.

Разом із тим цей процес супроводжується низкою викликів – від недостатнього рівня цифрової грамотності персоналу та нерівномірної технологічної готовності компаній до фінансових обмежень у малому й середньому бізнесі та ризиків кібербезпеки.

Висновки. Для подолання виявлених бар'єрів необхідно формувати єдину стратегію цифрової трансформації, інвестувати в розвиток цифрових компетентностей, забезпечувати координацію між управлінськими,

маркетинговими та IT-підрозділами, а також посилювати співпрацю бізнесу, держави й наукових інституцій. У такому форматі інтеграція постає не лише інструментом адаптації до турбулентного середовища, а й фундаментом довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств, зокрема в умовах воєнного часу в Україні.

Водночас доцільно впроваджувати систему безперервного моніторингу ефективності цифрових рішень, що дозволить оперативно оцінювати результативність інвестицій у технології; створювати платформи обміну досвідом і кращими практиками між українськими та міжнародними компаніями; забезпечувати баланс між автоматизацією та людським фактором, адже цифрові системи мають підсилювати, а не замінювати управлінську й маркетингову гнучкість; розвивати культуру цифрової безпеки як невід'ємну складову цифрового менеджменту й маркетингу; стимулювати державно-приватні партнерства для масштабування цифрових екосистем та підтримки малого й середнього бізнесу у впровадженні інновацій.

Таким чином, інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу може стати ключовим драйвером інноваційного розвитку, створюючи умови не лише для виживання підприємств у кризових реаліях, а й для їхнього стійкого зростання та виходу на нові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пархуць Є. Д. Цифрова трансформація та її вплив на конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 87. С. 75–80.
2. Осауленко О. Г., Гринчак Н. А., Горобець О. О. The Impact of Digital Technologies and Platforms on the Transformation of International Management: Challenges and Prospects for Business. *Статистика України*. 2025. № 108(1). С. 89–99. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.09](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.09) (дата звернення: 15.09.2025).
3. Карпіщенко О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 23. С. 10–15.
4. Nova Poshta презентувала нові цифрові рішення. AIN.UA. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/02/16/elektronnyj-pomichnyk-nova-tara-ta-pakuvannya-bez-skotchu-u-novij-poshti-pokazaly-novi-rozrobky> (дата звернення: 15.09.2025).
5. Нова пошта у 2024 році відкрила в Україні 10 000 нових відділень та поштоматів. Forbes Україна. 28.01.2025. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Укрзалізниця зекономила 255 млн грн у 2024 році на ремонтних заводах. Укрзалізниця. 03.03.2025. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/663028 (дата звернення: 15.09.2025).
7. Попко О. В., Філатов В. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (дата звернення: 15.09.2025).
8. Кукіна Н. В. та ін. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 8(278). С. 116–128.
9. Cioppi M. Digital transformation and marketing: a systematic and thematic review. *Journal of Marketing Analytics*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2> (дата звернення: 15.09.2025).

10. Попко О., Тивончук П. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 404–420. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58> (дата звернення: 15.09.2025).
11. Kraus S. Digital transformation in business and management research: thematic evolution. *Journal of Business Research*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.052> (дата звернення: 15.09.2025).
12. Shpak N., Doroshkevych K., Hrabovych I. Assessment of Digital Tools Utilization in Marketing Activities of Enterprises in Ukraine and EU Countries Using Cluster Analysis. *CEUR Workshop Proceedings*. 2024. Vol. 3711. P. 217–229.
13. Македон В.В. Management of the Marketing Potential of Companies in the Context of a Digital Business Environment: Conceptual Mechanisms. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*. 2025. № 5. P. 14–27.

REFERENCES:

1. Parkhuts, Ye. D. (2024), "Tsyfrova transformatsiia ta yii vplyv na konkurentospromozhnist mizhnarodnykh kompanii [Digital transformation and its impact on the competitiveness of international companies]", *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 87, pp. 75–80.
2. Osaulenko, O. H., Hrynychak, N. A. and Horobets, O. O. (2025), "The impact of digital technologies and platforms on the transformation of international management: Challenges and prospects for business", *Statistics of Ukraine*, vol. 108(1), pp. 89–99. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.09](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.09) (Accessed 15 Sept 2025).
3. Karpishchenko, O. O. (2019), "Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument komunikatsii [Digital marketing as an innovative communication tool]", *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 23, pp. 10–15.
4. AIN.UA (2024), "Nova Poshta prezentuvala novi tsyfrovi rishennia [Nova Poshta presented new digital solutions]", available at: <https://ain.ua/2024/02/16/elektronnyj-pomichnyk-nova-tara-ta-pakuvannya-bez-skotchu-u-novij-poshti-pokazaly-novi-rozrobky> (Accessed 15 Sept 2025).
5. Forbes Ukraina (2025), "Nova Poshta u 2024 rotsi vidkryla v Ukraini 10 000 novykh viddilen ta poshtomativ [Nova Poshta opened 10,000 new branches and parcel lockers in Ukraine in 2024]", 28 January, available at: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novykh-viddilen-ta-poshtomativ-2801-2025-26690> (Accessed 15 Sept 2025).
6. Ukrzaliznytsia (2025), "Ukrzaliznytsia zekonomyla 255 mln hrn u 2024 rotsi na remontnykh zavodakh [Ukrzaliznytsia saved UAH 255 million in 2024 at repair plants]", 3 March, available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/663028 (Accessed 15 Sept 2025).
7. Popko, O. V. and Filatov, V.V. (2023), "Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loialnist kliientiv [Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty]", *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], vol. 58, pp. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (Accessed 15 Sept 2025).
8. Kukina, N. V. et al. (2024), "Analiz roli sotsialnykh merezh u formuvanni brendovoi loialnosti [Analysis of the role of social networks in the formation of brand loyalty]", *Actual Problems of Economics*, vol. 8(278), pp. 116–128.
9. Cioppi, M. (2023), "Digital transformation and marketing: A systematic and thematic review", *Journal of Marketing Analytics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2> (Accessed 15 Sept 2025).
10. Popko, O. and Tyvonchuk, P. (2025), "Stratehichnyi marketynhovyi analiz rynku IT-poslug v Ukraini [Strategic marketing analysis of the IT services market in Ukraine]", *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], vol. 71, pp. 404–420. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58> (Accessed 15 Sept 2025).
11. Kraus, S. (2022), "Digital transformation in business and management research: Thematic evolution", *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.052> (Accessed 15 Sept 2025).
12. Shpak, N., Doroshkevych, K. and Hrabovych, I. (2024), "Assessment of digital tools utilization in marketing activities of enterprises in Ukraine and EU countries using cluster analysis", *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 3711, pp. 217–229.
13. Makedon, V. V. (2025), "Management of the marketing potential of companies in the context of a digital business environment: Conceptual mechanisms", *Management and Entrepreneurship in Ukraine*, vol. 5, pp. 14–27.