

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
УЛЬЯНКІНА ІВАНА СЕРГІЙОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту Олена ШАТІЛОВА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Поняття, сутність, види та властивості цифрових конкурентних переваг бізнес- організації	6
1.2 Характеристика моделей управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації.....	17
1.3 Методи та інструментарій оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес- організації	26
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРАТ «СВІТ МЕБЛІВ - УКРАЇНА».....	37
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та оцінка цифрової зрілості ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА».....	37
2.2 Аналіз стійкості та вразливості цифрових конкурентних переваг ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА»	47
2.3 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління цифровими конкурентними перевагами ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА»	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі процеси цифровізації та розвитку інформаційних технологій відчутно змінили правила ведення бізнесу. Сьогодні для збереження конкурентоспроможності компаніям недостатньо спиратися лише на традиційні фактори виробництва; виживання та лідерство на ринку дедалі більше залежать від здатності інтегруватися в цифрові екосистеми та генерувати цінність через технології. Класичні конкурентні переваги еволюціонують у цифрові, які характеризуються масштабованістю, зв'язаністю та високою динамічністю. Саме тому питання управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації є надзвичайно актуальним.

В умовах розвитку електронної комерції, використання штучного інтелекту, хмарних обчислень та великих даних організаціям доводиться постійно переглядати свої стратегії. Ефективне управління в цифровому середовищі вимагає переходу до моделей управління на основі даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, персоналізувати клієнтський досвід та мінімізувати операційні ризики. Відсутність своєчасної цифрової трансформації призводить до втрати ринкових позицій, особливо враховуючи, що цифрові ініціативи конкурентів можуть бути миттєво масштабовані.

Гостроти набуває проблема формування та втримання цифрових конкурентних переваг для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, логістичних обмежень та вимог для інтеграції у європейські ринки. Перехід компаній до сучасних систем ресурсного планування, використання цифрового маркетингу та онлайн-комунікацій стають не просто інструментами розвитку, а необхідними умовами для виходу на міжнародні ринки та оптимізації витрат.

Таким чином, управління цифровими конкурентними перевагами – це складний, циклічний процес, який потребує системного аналізу зовнішнього та

внутрішнього середовища, відповідних інструментів та гнучкості бізнес-процесів. Зазначене вище підтверджує, що обрана тема є своєчасною, актуальною та потребує ґрунтовного теоретичного й прикладного дослідження.

Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- визначено сутність, види та властивості цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;
- порівняно моделі управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації;
- охарактеризовано інструментарій оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;
- охарактеризовано господарську діяльність та цифрову зрілість ПрАТ «СМ-УКРАЇНА»;
- проаналізовано стійкість та вразливість цифрових конкурентних переваг ПрАТ «СМ-УКРАЇНА»;
- обґрунтовано заходи з удосконалення управління цифровими конкурентними перевагами ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

Об'єктом дослідження виступає конкурентоспроможність бізнес-організації в аспекті цифрової трансформації її діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі написання бакалаврської роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад конкурентних переваг; системний підхід – для визначення властивостей та видів цифрових конкурентних переваг; методи економічного та фінансового аналізу – для оцінювання господарської діяльності

ПрАТ «СМ-УКРАЇНА»; метод експертних оцінок та аналітичні матричні методи – для ідентифікації загроз, вразливостей і стійкості конкурентних позицій підприємства; методи діагностики цифрової зрілості організації; метод календарного планування та матриця відповідальності – для формування деталізації пропонованих заходів; метод прогнозування для очікуваного ефекту; графічний та табличний методи.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені на основі комплексного аналізу пропозиції, зокрема впровадження ERP-системи, перехід до перформанс-маркетингу, SEO-просування вебсайту, активізація діяльності на платформі YouTube, можуть бути безпосередньо використані ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» у подальшій діяльності. Очікуваний ефект від запропонованих заходів включає зниження адміністративних витрат, забезпечення цифрової простежуваності продукції для виходу на ринки ЄС та ефективну конвертацію наявного медійного капіталу в реальні продажі. Результати дослідження можуть бути корисними для інших виробничих бізнес-організацій, які перебувають на етапі цифрової трансформації, а також для науковців і студентів, які займаються проблематикою управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного менеджменту, цифровізації та теорії конкурентних переваг, матеріали фахових періодичних видань, аналітичні звіти компаній та організацій, законодавчі та нормативно-правові акти України, статут ПрАТ «СМ-УКРАЇНА», його фінансова звітність за 2022-2024 роки, а також дані з офіційних веб-ресурсів та соціальних мереж підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, містить 24 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 61 найменувань, 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, сутність, види та властивості цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

У контексті сучасної ринкової економіки, якій притаманні високий рівень конкуренції, зростання вимог споживачів та висока динаміка змін середовища, формування конкурентних переваг із залученням всіх доступних інструментів та подальше управління ними набуває критичного значення для бізнес-організації. Конкурентні переваги є актуальним предметом дослідження в галузі стратегічного менеджменту як мінімум останні пів століття.

Поняття конкурентної переваги було сформовано багатьма дослідниками цього питання. Один з найвпливовіших підходів до розуміння конкурентних переваг є концепція М. Портера. Він визначає конкурентну перевагу як фундаментальний результат здатності фірми створювати для своїх покупців цінність, яка перевищує витрати фірми на її створення. За Портером, механізм формування конкурентних переваг полягає у виборі однієї з трьох базових стратегій – лідерства за витратами, диференціації та фокусування [1].

Дж. Барні, на противагу підходу М. Портера, який фокусувався на зовнішньому середовищі та галузі, запропонував шукати джерела переваги всередині компанії – у її «унікальних ресурсах». За його визначенням, «фірма вважається такою, що має конкурентну перевагу, коли вона впроваджує стратегію створення цінності, яка не впроваджується одночасно жодним іншим поточним або потенційним

гравцем». Перевага стає стійкою, якщо конкуренти не лише не впроваджують таку саму стратегію зараз, а й не здатні скопіювати її переваги в майбутньому [2].

У підручнику «Стратегічне планування», який вже став класичним для українських закладів вищої освіти, З. Шершньова надає більш широкий погляд на конкурентні переваги та конкурентоспроможність. Вона визначає конкурентні переваги як частину конкурентоспроможності підприємства, тобто динамічної характеристики, що визначається здатністю підприємства виявляти, формувати та розвивати конкурентні переваги, які забезпечують йому лідерство на ринку в певних часових межах та в умовах мінливого зовнішнього середовища [3].

З цього визначення можна зробити логічний висновок, що стійкість компанії в нестабільному економічному середовищі визначається не просто наявністю конкурентних переваг, а здатністю до їхнього постійного оновлення. Оскільки природа ринку еволюціонує, стратегічне управління конкурентними перевагами стає критичним фактором виживання.

Історично теорія конкурентних переваг замістила теорію порівняльних переваг. Порівняльна перевага, що лежить в основі конкурентоспроможності країни чи фірми за класичною економічною теорією Давида Рікардо [4], визначається наявністю та використанням таких факторів виробництва, як праця, сировина, капітал, інфраструктура тощо. У класичній теорії основні фактори виробництва, і, відповідно, залежні від них конкурентні переваги, вважалися статичними.

Із розвитком технологічних інновацій та глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється, і замість порівняльних переваг з'являється нова парадигма – конкурентні переваги. Вигоди більше не є статичними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються виробничі технології, методи управління, способи доставки та реалізації продукції тощо). Ось чому для підтримки конкурентних переваг потрібні постійні інновації. Із розвитком технологічних нововведень та глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється [5].

За наведеними теоретичними підходами, в сучасних умовах конкурентна перевага не є монолітною категорією. Вона формується на перетині внутрішніх спроможностей організації та зовнішніх ринкових можливостей. Така дуальність природи конкурентних переваг вимагає їхньої чіткої структуризації за джерелами походження.

Відповідно до системного підходу, прийнято виділяти два вектори формування конкурентних переваг (табл. 1.1):

- внутрішні переваги, що базуються на ефективності внутрішніх бізнес-процесів, унікальності ресурсів та компетенцій персоналу
- зовнішні переваги, які визначаються ринковим позиціонуванням, сприйняттям бренду споживачами та здатністю фірми адаптуватися до чинників галузевого середовища.

Таблиця 1.1 – Види конкурентних переваг, згруповані за середовищем формування

Середовище	Вид конкурентних переваг	Опис (характеристики)
1	2	3
Внутрішнє	Виробничі	Продуктивність праці, економічність, раціональне використання фондів, відсутність дефектів.
	Технологічні	Сучасність, досконалість та гнучкість техпроцесів, використання досягнень НТП.
	Кваліфікаційні	Професіоналізм, майстерність, креативність персоналу, схильність до інновацій.
	Організаційні	Сучасність, прогресивність та структурованість організаційної структури.
	Управлінські	Ефективність менеджменту, управління ресурсами, якістю та збутом, система мотивації.
	Інноваційні	Методи впровадження нових технологій і продуктів, наявність «ноу-хау».
	Спадкові	Ринкова культура, традиції та історія розвитку підприємства.
	Економічні	Доступ до фінансування, платоспроможність, ліквідність та рентабельність.
	Географічні	Розташування, близькість до ресурсів, ринків збуту та транспортних шляхів.
Зовнішнє	Інформаційні	Системи збору даних, обізнаність про ринок, споживачів та конкурентів.
	Конструктивні	Технічні характеристики продукції, її конструкція та упаковка.
	Якісні	Рівень якості продукції згідно з оцінкою споживачів.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Поведінкові	Маркетингова філософія, орієнтація на задоволення потреб цільових ринків.
	Кон'юнктурні	Ринкові умови, поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції.
	Сервісні	Рівень та якість сервісних послуг, що надаються компанією.
	Іміджеві	Уявлення споживачів про бренд, популярність та репутація.
	Цінові	Ринкова сила підприємства та здатність маневрувати ціною.
	Збутові	Портфель замовлень, ефективні методи розподілу продукції.
	Комунікаційні	Канали розповсюдження інформації, наявність зворотного зв'язку.

Джерело: складено автором на основі [5, 6].

Отже, внутрішні конкурентні переваги організації формуються через ефективність її внутрішньої архітектури та ресурсного потенціалу. Зокрема, виробничі та технологічні переваги визначаються продуктивністю праці, раціональним використанням активів та впровадженням досягнень науково-технічного прогресу. Суттєву роль відіграє людський капітал, що проявляється через кваліфікаційні переваги (професіоналізм та креативність персоналу), а також інноваційні спроможності щодо розроблення «ноу-хау». Організаційний успіх підкріплюється управлінськими та організаційними факторами – від гнучкості структур до дієвих систем мотивації та менеджменту. Крім того, на стійкість фірми впливають економічні показники (ліквідність, доступ до фінансів), географічне розташування щодо ресурсів та ринків, а також спадкові чинники, такі як історія та усталена ринкова культура підприємства.

На противагу внутрішнім, зовнішні конкурентні переваги відображають позиції підприємства безпосередньо у ринковому просторі та його взаємодію із зовнішніми контрагентами. Головне значення в сучасному контексті тут мають інформаційні та комунікаційні переваги, що базуються на глибині знань про ринок та ефективності каналів зворотного зв'язку. Ринкова пропозиція оцінюється через конструктивні, якісні та сервісні характеристики продукції, що формують рівень задоволеності споживача. Економічний вплив компанії транслюється через цінові та збутові переваги, тоді як сприйняття бренду аудиторією визначає іміджеві активи.

Нарешті, успіх організації залежить від здатності адаптуватися до кон'юнктурних змін – ринкових умов та активності конкурентів.

Цифрові конкурентні переваги є відносно новим концептом в науковому дискурсі. Технології сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи інноваційні інструменти для випередження конкурентів у галузі [7]. Цифрові конкурентні переваги проявляються через формування специфічних характеристик, які дозволяють компаніям успішно інтегруватися у складні цифрові екосистеми, оптимізувати власні ресурси та можливості, а також ефективно керувати якісними та кількісними показниками діяльності в умовах технологічних змін. Фактично, цифрові конкурентні переваги – це конкурентні переваги організації, що формуються в процесі цифровізації бізнес-організацій [8]. Слід зазначити, що цифрові конкурентні переваги знаходяться в активному процесі формування, тому не кожний класичний вид конкурентних переваг може бути сформований в результаті цифровізації з наявними технологіями.

У своїй статті, яка присвячена процесу формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства, А. Меметов запропонував різні варіанти формування цифрових конкурентних переваг залежно від підходів до трактування конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Формування цифрових конкурентних переваг підприємства залежно від підходів до трактування конкурентоспроможності

Підхід	Розробка	Виробництво	Маркетинг	Обслуговування
1	2	3	4	5
Ресурсний	—	Застосування digital-технологій в забезпеченні та розрахунку оцінки ефективності ресурсів; продуктивності та рентабельності.	—	—
Інноваційний	Застосування digital-технологій в розробці та впровадженні інновацій; доля патентів та ноу-хау.	—	—	—

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Ринковий	—	—	Застосування digital-технологій у вивченні споживачів, активації продажів, вивченні ефективності комунікацій.	—
Інвестиційний	Застосування digital-технологій як інструменту інвестиційної привабливості; в розрахунках окупності, доходності інвестицій.	—	—	—
Аналітичний	Розробка великих комплексних систем, низькі витрати модернізації.	Постійний контроль якості, дистанційне обслуговування.	Нові споживчі «інтерфейси», нові способи сегментації та індивідуалізації потреб споживачів.	Віддалене обслуговування, профілактичне обслуговування, нові послуги.

Джерело: [9].

На основі наведених в таблиці підходів можна зробити висновок, що цифровізація ланцюга створення вартості трансформує підприємство у єдину інтелектуальну екосистему. Кожен підхід пропонує специфічні інструменти для підвищення ефективності: від точного розрахунку рентабельності ресурсів до створення персоналізованого клієнтського досвіду та превентивного сервісу. Найбільш комплексним є аналітичний підхід, оскільки він охоплює всі етапи ланцюга, забезпечуючи наскрізний контроль якості та гнучкість модернізації.

Варто зауважити, що сформований у таблиці перелік інструментів не є вичерпним, оскільки сфера цифрових технологій розвивається надзвичайно стрімко. Особливої уваги заслуговує розвиток штучного інтелекту (AI), який вже зараз

виходить за межі простої автоматизації. Згідно з актуальними тенденціями, що висвітлені у статті Forbes щодо конкурентних переваг у нову еру, AI стає не просто допоміжним інструментом, а стратегічним активом, який дозволяє прогнозувати ринкові зміни ще до їх настання [10].

У своїй статті, Д. Барабась та ін. наводять такі приклади цифрових конкурентних переваг [8]:

- можливість швидкого виходу на нові ринки з мінімальними витратами на фізичну інфраструктуру (оренду складів, торгових залів) завдяки e-commerce інфраструктурі;
- використання програмних роботів для виконання рутинних операцій (обробка даних у MS Excel, ERP-системах) без залучення людини, що підвищує продуктивність у рамках роботизації бізнес-процесів;
- хмарні обчислення, що надають гнучкий доступ до потужних обчислювальних ресурсів без інвестицій у власне обладнання, що дозволяє стартапам швидко масштабуватися;
- використання IoT-пристроїв для віддаленого контролю роботи обладнання, що дозволяє уникати збоїв та збирати масиви даних для аналізу;
- прийняття швидких рішень на основі стандартизованих даних з систем ERP, CRM та MRP, що усуває розбіжності у звітності та підвищує точність управління.

Окремо варто виділити онлайн-присутність бізнес-організації як потенційне джерело конкурентних переваг. Дослідження К. Сюча підтверджує існування чіткого зв'язку між наявністю онлайн-присутності та рівнем конкурентоспроможності підприємства, проте цей зв'язок не є прямолінійним [11]. Статистичні дані свідчать, що компанії, які використовують цифрові рішення, демонструють кращі показники за індексом малого та середнього бізнесу та мають значно менше критичних слабких місць у своїй структурі порівняно з бізнес-організаціями, що працюють суто офлайн. Онлайн-активність корелює з вищою якістю людського капіталу та кращою

організацією внутрішніх процесів, що автоматично виводить такі фірми на вищий рівень стандартів операційної діяльності.

Водночас автор наголошує, що онлайн-присутність не є універсальним способом від усіх економічних проблем, а цифровізація не створює миттєвої доданої вартості, натомість конкурентною перевагою цифровізації є підвищення загальної стійкості бізнесу. Дослідження показало, що компанії з онлайн-інструментами виявляються набагато стійкішими до зовнішніх економічних шоків, оскільки мають гнучкіші платформи для взаємодії з клієнтами та управління ресурсами. Також наголошується, що підвищення онлайн-присутності компанії може мати так званий «ефект розливу» (в оригіналі *spill-over effect*), тобто впровадження онлайн-рішень як частина цифрової трансформації стимулює зміну загальної управлінської парадигми на всьому підприємстві, що позитивно впливає навіть на ті сфери, які безпосередньо не пов'язані з інтернетом [11].

Дослідження Н. Коваленко доводить, що цифрова трансформація не обмежується модернізацією окремих процесів, а потребує інтеграції інформаційних технологій у загальну бізнес-стратегію підприємства. Особливу увагу у дослідженні приділено ролі Big Data як джерела стратегічної інформації, здатної підсилити прийняття рішень і забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Доведено, що системна інтеграція IT-інфраструктури дозволяє створити єдиний функціональний простір, що забезпечує оперативність, прозорість і гнучкість управління [12].

Таблиця 1.3 – Види конкурентних переваг, що мають цифрові джерела формування

Вид конкурентних переваг	Джерела формування цифрової конкурентної переваги
1	2
Виробничі	Використання програмних роботів для рутинних операцій; застосування IoT-пристроїв для контролю обладнання та уникнення збоїв.
Технологічні	Хмарні обчислення для доступу до потужних ресурсів; розробка великих комплексних систем з низькими витратами на модернізацію.
Кваліфікаційні	—

Продовження таблиці 1.3

1	2
Організаційні	Створення єдиного функціонального простору через інтеграцію IT-інфраструктури; підвищення загальної резистентності бізнесу.
Управлінські	Прийняття рішень на основі стандартизованих даних ERP, CRM, MRP; використання Big Data для стратегічного управління.
Інноваційні	Застосування цифрових технологій у розробці інновацій; використання AI як стратегічного активу для прогнозування.
Спадкові	–
Економічні	Цифрові технології для розрахунку окупності інвестицій; цифрова оцінка рентабельності ресурсів.
Географічні	Нівелювання фізичних кордонів через e-commerce інфраструктуру.
Інформаційні	Системний збір масивів даних через IoT та Big Data; цифрові інструменти вивчення споживачів.
Конструктивні	–
Якісні	Постійний наскрізний контроль якості на всіх етапах ланцюга створення вартості (аналітичний підхід).
Поведінкові	Нові способи сегментації та індивідуалізації потреб; створення персоналізованого клієнтського досвіду за допомогою штучного інтелекту.
Кон'юнктурні	Використання AI, машинного навчання та великих даних для прогнозування ринкових змін.
Сервісні	Віддалене обслуговування; нові цифрові послуги.
Іміджеві	Підвищення репутації через активну онлайн-присутність.
Цінові	–
Збутові	Активізація продажів через цифрові канали; використання e-commerce як гнучкої платформи взаємодії.
Комунікаційні	Нові споживчі інтерфейси; цифрові системи вивчення ефективності комунікацій, цифровий маркетинг.

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12].

На основі наведених досліджень та статей можна виділити види конкурентних переваг, які мають цифрові джерела формування (табл. 1.3).

Отже, більшість видів конкурентних переваг мають широкий спектр цифрових джерел формування. Цифрові технології стрімко розвиваються, тому в найближчому майбутньому існує висока імовірність появи нових шляхів їх застосування для формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організацій [13].

Властивості цифрових конкурентних переваг необхідні для розуміння меж та особливостей таких конкурентних переваг. Одну з головних властивостей цифрових конкурентних переваг описали Е. Бріньолфссон та Е. Макафі у своїй книзі «Друга ера машин...». Вони запропонували концепцію «цифрового відтворення», згідно з якою цифрові товари, послуги, контент та дані можуть бути відтворені або масштабовані із

майже нульовою граничною вартістю [14]. Цей підхід виділяє масштабованість як основну властивість цифрових технологій та конкурентних переваг.

М. Портер та Дж. Геппелманн у статті для HBR, яка була присвячена аналізу трансформації конкуренції під впливом інноваційних продуктів, визначили основні переваги таких продуктів, як «розумність» (інтелектуальність) та «зв'язаність». Тобто цифрова перевага базується на здатності продукту збирати дані про самого себе та оточення в реальному часі. Завдяки постійному збору даних продукт еволюціонує вже після продажу, створюючи унікальний користувацький досвід, який конкурентам складно імітувати через відсутність аналогічного доступу до історичних масивів даних користувача [15].

У статті Т. Коха та Й. Уіндспергера було висвітлено кілька властивостей цифрових конкурентних переваг. Автори зазначають, що продукти, послуги та операційні процеси, трансформовані цифровими технологіями, створюють нові можливості, що характеризуються «конвергенцією» (цілісну конфігурацію технічних і соціальних інформаційних інфраструктур сучасного суспільства) та «генеративністю» (дизайн цифрових об'єктів, який дозволяє проводити швидкі, непередбачувані при створенні, зміни) [16].

Ріта Г. МакГрат у книзі «Кінець конкурентної переваги...» ввела поняття «транзієнтної конкурентної переваги» в цифрову епоху, яка в першу чергу характеризує конкурентні переваги в умовах цифровізації як динамічні. Це означає, що компанія має постійно запускати нові цифрові ініціативи, оскільки попередні миттєво копіюються. За нею перевага – хвиля, на якій має втриматися бізнес-організація [17].

Для узагальнення специфічних властивостей конкурентних переваг в умовах цифровізації у наведеній нижче таблиці систематизовано основні властивості цифрових конкурентних переваг, їхня сутність та практичні прояви у діяльності сучасних бізнес-організацій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Властивості цифрових конкурентних переваг

Властивість	Опис	Приклад
Масштабованість	Здатність цифрових товарів, послуг та контенту бути відтвореними для необмеженої кількості користувачів без суттєвих додаткових витрат.	Компанія Netflix додає мільйон нових підписників, не витрачаючи кошти на друк дисків чи логістику.
Інтелектуальність	Здатність продукту самостійно збирати та аналізувати дані про свій стан та оточення в режимі реального часу.	Розумний термостат Nest, який аналізує графік життя мешканців будинку та автоматично налаштовує температуру для економії енергії.
Зв'язаність	Можливість продукту бути частиною мережі, що дозволяє йому еволюціонувати після продажу та накопичувати історичні дані.	Автомобілі Tesla, які отримують програмні оновлення, покращуючи функції автопілота на основі даних, зібраних тисячами інших водіїв.
Конвергенція	Злиття технічних і соціальних інфраструктур, що об'єднує раніше розрізнені пристрої та досвіди в єдину систему.	Смартфон, який замінив камеру, навігатор, гаманець та музичний плеєр, створивши єдиний цифровий інтерфейс для всіх цих потреб.
Генеративність	Гнучкий дизайн цифрових об'єктів, що дозволяє створювати нові функції або комбінації, які не були передбачені при первинній розробці.	Платформа iOS або Android, де сторонні розробники створюють додатки, що кардинально змінюють призначення самого пристрою.
Динамічність	Характеристика переваги як тимчасової хвилі, що потребує постійного запуску нових цифрових ініціатив через швидке копіювання технологій конкурентами.	Компанія Meta, яка постійно впроваджує нові функції, щоб утримати увагу аудиторії, оскільки базові функції соцмереж швидко стають стандартом для всіх.

Джерело: сформовано автором на основі [14, 15, 16, 17].

Отже, цифрові конкурентні переваги є результатом еволюції класичних підходів М. Портера та Дж. Барні, де фокус зміщується з володіння статичними ресурсами на здатність компанії інтегруватися в цифрові екосистеми та генерувати

цінність через технології. Вони охоплюють майже всі сфери діяльності організації, від автоматизації виробництва до створення персоналізованого клієнтського досвіду. На відміну від традиційних переваг, цифрові джерела дозволяють компаніям нівелювати географічні бар'єри, радикально знижувати витрати на масштабування та приймати управлінські рішення на основі точних аналітичних даних у реальному часі.

Їхня природа визначається певними специфічними властивостями, такими як масштабованість, інтелектуальність, зв'язаність, тощо. У цифрову епоху конкурентна перевага втрачає свою стабільність і стає динамічною, перетворюючись на безперервну серію інноваційних хвиль.

1.2 Характеристика моделей управління цифровими конкурентними перевагами бізнес-організації

Сучасні клієнти очікують персоналізації та зручності під час отримання послуг, можливості здійснювати транзакції з використанням усіх популярних способів, а також того, щоб кожен продукт і послуга будуть створювати безперервний досвід. Вимоги сучасних клієнтів переводять цифрові атрибути сервісів у категорію «за замовчуванням». Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям необхідно встигати за дедалі вищими очікуваннями та передовими вимогами клієнтів, які можуть змінюватися з дня на день [18].

Цифрові лідери використовують інструменти, що побудовані на основі принципу пріоритетності якісного користувацького досвіду, для формування цифрових конкурентних переваг та управління ними. Однією з найвідоміших моделей управління конкурентними перевагами в цифровому просторі, зокрема в цифровій комерції та омніканальних продажах, є модель «маховика» Amazon. Суть моделі полягає в створенні клієнтоорієнтованого середовища із низькими цінами. Ціни

заохочували нових клієнтів, а клієнти, у свою чергу, збільшували обсяг продажів і залучали на сайт більше сторонніх продавців. Це дозволило Amazon зростати та інвестувати у збільшення пропускнуєї спроможності платформи, що дозволило компанії ще більше знизити ціни завдяки економії на масштабі [19].

На торговельному майданчику Amazon цей цикл функціонує не як проста модель заробітку, а як самодостатня система та модель управління конкурентними перевагами, де ціноутворення, якість контенту, ефективність реклами та клієнтський досвід разом визначають видимість і зростання. Імпульс створюється завдяки тому, що поведінка покупців постійно підкріплюється через контент, рекламу та конверсію [19].

Хмарні сервіси AWS використовують циклічну модель «маховика цифрової трансформації» для управління конкурентоспроможністю своїх клієнтів в умовах цифрової трансформації [20]. Для створення клієнтоорієнтованої цифрової стратегії для компаній використовується чек-лист методології «Виходячи-з-потреб-клієнта», до якого входять 5 ключових питань, також відомі як «5 питань Amazon», відповідь на які визначає курс подальших дій [21]:

1. Хто є клієнтом?
2. Яка проблема або можливість є у клієнта?
3. Яка найважливіша перевага (вигода) для клієнта?
4. Звідки ви знаєте, чого хоче клієнт?
5. Як виглядає клієнтський досвід?

Ітеративна розбудова компанії, що підтримується цією методологією «Виходячи-з-потреб-клієнта» створює повне коло циклу «маховика цифрової трансформації» (рис. 1.1). Методологія інтерпретує управління цифровими конкурентними перевагами не як разове впровадження технологій, а як циклічний, самопідтримуваний процес. В основі лежить стратегічне цілепокладання через механізм OKR, що дозволяє трансформувати абстрактне бачення у конкретні цифрові продукти та послуги. Це забезпечує формування переваг, які чітко корелюють із

бізнес-результатами, де технологія виступає не самоціллю, а каталізатором створення унікальної ціннісної пропозиції.



Рисунок 1.1 – Циклічна модель «маховика цифрової трансформації» AWS, перекладено автором з англійської [20]

Процес управління перевагами в межах цієї моделі базується на переході від монолітних структур до масштабованих мікросервісних архітектур та ітеративного розроблення [20]. Хоча цей підхід сформувався в сфері розробки програмного забезпечення, практика AWS свідчить про можливість адаптації методології до виробничих підприємства [22]. Основним аспектом є реструктуризація внутрішнього середовища: рефлексивне вдосконалення бізнес-процесів, безперервне навчання персоналу та зміна організаційної структури згідно із законом Конвея (системи, що створюються компанією назовні, копіюють внутрішню структуру компанії).

Останнім етапом циклу є формування культури відкритої інновації, яка інтегрує клієнтський досвід і зворотний зв'язок у наступні ітерації стратегічного планування. Управління цифровими перевагами тут набуває властивості «генеративності»: кожен успішний цикл посилює інерцію «маховика», залучаючи

зовнішніх партнерів та розробників через створену екосистему. Це створює мережеві ефекти та бар'єри для конкурентів, оскільки конкурентна перевага тепер базується на здатності організації до постійного самооновлення та інтелектуального аналізу великих масивів даних у реальному часі [16, 20].

Дані відіграють важливу роль у менеджменті в умовах цифрової трансформації. Компанії використовують дані для переходу від інтуїтивного управління конкурентоспроможністю до управління на основі даних (Data-driven management або DDM). Ця стратегічна концепція дозволяє здійснювати управлінські рішення, що базуються на системному аналізі та інтерпретації великих масивів інформації [23].

Модель DDM виходить за межі простої акумуляції даних та трансформує інформацію в стратегічний актив. Завдяки впровадженню цієї стратегії бізнес-організація отримує достовірні дані, що дозволяють персоналізувати продукти, сервіси та весь клієнтський досвід. Використання фактів, метрик та аналітичних показників гарантує, що стратегічні рішення чітко відповідають глобальним цілям та інноваційним ініціативам компанії [24].

У рамках концепції DDM бізнес-організації, відповідно до своїх сфер діяльності та масштабу цифрової трансформації, використовують методології управління на основі даних. У таблиці 1.5 наведено найбільш широко застосовувані методології в рамках концепції DDM, їхні визначення та коротка характеристика.

Таблиця 1.5 – Характеристика методологій в рамках концепції DDM

Методологія	Визначення в контексті DDM	Характеристика методології
1	2	3
Data-Driven Decision-Making (Прийняття рішень)	Процес вибору стратегічних кроків на основі безперервно оптимізованих даних, аналітики та програмного забезпечення.	Вимагає забезпечення демократизації даних, тобто надання доступу до джерел інформації всім членам організації для підвищення якості рішень на всіх рівнях.
Data-Driven Design (Проектування)	Використання аналітичних даних для розробки та вдосконалення продуктів та користувацького досвіду.	Орієнтується на вимірюваність стратегії; дозволяє створювати сервіси, що точно відповідають потребам користувачів та умовам цифрового середовища.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Data-Driven Marketing (Маркетинг)	Формування маркетингових стратегій на основі глибокої обробки даних про вподобання та взаємодію споживачів.	Спрямована прогнозування майбутньої поведінки та розуміння звичок клієнтів для створення маркетингових ініціатив.
Data-Driven Mindset (Мислення/Культура)	Глобальний підхід до управління, за якого аналіз даних стає основою всієї підприємницької діяльності та корпоративної культури.	Охоплює весь ланцюг створення вартості; передбачає створення цілісної архітектури даних.

Джерело: складено автором на основі [24].

Кожна методологія в рамках управління, заснованого на даних, потребує уніфікованого джерела інформації для бізнес-організації. В ролі такого джерела виступають SSOT (Single Source of Truth, з англ. «Єдине Джерело правди»), а також SOR (System of Record, з англ. «Система Записів») [25].

Концепція SSOT виступає як єдине джерело знань в архітектурі даних організації, як єдина та узгоджена версія правди для конкретних бізнес-потреб. Впровадження SSOT дозволяє бізнес-організаціям усунути хаос, спричинений конфліктами між різними джерелами даних, та забезпечує ситуацію, за якої всі підрозділи компанії оперують ідентичними показниками. Це створює фундамент довіри до даних, без якої в рамках DDM неможлива ефективна взаємодія та прийняття узгоджених стратегічних рішень [25].

На відміну від SSOT, SOR виконує роль системи записів або первинного депозитарію. Роль SOR виконує конкретна інформаційна система, як-от ERP або CRM, що призначена для збору та зберігання даних про транзакції, фіксуючи кожну операцію в межах діяльності. SOR забезпечує цілісність та можливість аудиту історичних записів, виступаючи надійним сховищем офіційної документації. SOR є критичним компонентом, який постачає сирі дані для формування SSOT [25].

У рамках концепції Data-Driven Management (DDM) роль SSOT та SOR є надзвичайно важливою. SOR гарантує якість та повноту вхідної інформації тоді як SSOT забезпечує її уніфікацію та доступність для аналізу [26]. Разом вони

трансформують управління з інтуїтивного процесу у такий, що заснований на даних та підтвердженому даними досвіді.

Управління на основі даних має певні переваги та обмеження використання для бізнес-організації, стислий перелік яких наведено нижче в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Переваги та обмеження моделі управління на основі даних

Переваги та потенціал зростання	Ризики та обмеження
1) Швидкість реакції.	1) Висока вартість впровадження.
2) Персоналізація досвіду	2) Проблема ізоляції даних
3) Випереджальна безпека	3) Залежність від якості
4) Прискорення інновацій	4) Культурний опір

Джерело: складено автором на основі [23, 26, 27].

Потенціал бізнес-організацій, що переходять на управління на основі даних в рамках цифровізації, стримується значним обмежувачем – високою вартістю впровадження. Необхідність масштабних капіталовкладень у хмарні платформи та формування дороговартісних спеціалізованих відділів створює високий поріг входу для менш цифровізованих підприємств.

Операційна діяльність та взаємодія з клієнтом отримують переваги через високу швидкість реакції та персоналізацію досвіду клієнта. Використання аналітики в реальному часі замість застарілої пакетної обробки дозволяє компаніям коригувати стратегії в реальному часі. Проте використання таких технологій може потребувати подолання розрізненості систем та уніфікації форматів даних, без яких цифрова перевага може замінюватися ризиком прийняття рішень на основі неточних метрик [27].

Здатність миттєво виявляти шахрайство або дефекти на виробництві мінімізує збитки, забезпечуючи випереджальну безпеку, а скорочення часу розробки продуктів зміцнює ринкові позиції. Культурний опір персоналу, особливо в компаніях, що оперують у неінноваційних сферах, може становити загрозу для ефективного впровадження складних систем всередині бізнес-організацій. Впровадження політик управління даними є необхідною умовою для того, щоб дані перетворилися на

реальну конкурентну перевагу, а не залишилися лише технологічним тягарем, та може супроводжуватися інформуванням персоналу для мінімізації ризику культурного опору [26, 27].

Однією з перших концепцій, що адаптувала теорію управління конкурентними перевагами до практичного застосування саме в цифровому середовищі, є NEBIC (Net-Enabled Business Innovation Cycle, з англ. «Цикл бізнес-інновацій на основі мережевих технологій») авторства Б. Уілера. Концепція розвиває теорію динамічних спроможностей Д. Тіса, яка аналізує джерела та методи створення й привласнення багатства приватними підприємствами, що функціонують в умовах стрімких технологічних змін. За теорією Д. Тіса, конкурентна перевага фірм розглядається як «така, що ґрунтується на особливих процесах (способах координації та комбінування), які визначаються ресурсними позиціями фірми (такими як її портфель складних для обміну інтелектуальних активів та комплементарних активів), а також траєкторією (шляхом) розвитку, яку вона обрала або успадкувала» [28]. Цими особливими процесами є «динамічні спроможності», що визначаються автором як «здатності фірми до адаптації, інтеграції та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх організаційних навичок, ресурсів і функціональних компетенцій з метою їхньої відповідності вимогам мінливого зовнішнього середовища» [28].

Управління цифровими конкурентними перевагами в межах моделі NEBIC базується на розумінні мережевої спроможності (net-enablement) не як статичного набору ІТ-інструментів, які компанія використовує у своїй діяльності, а як динамічної спроможності підприємства. Основна увага приділяється формуванню специфічних організаційних «рутин» – алгоритмів дій, які дозволяють компанії оперативно ідентифікувати технологічні тренди та інтегрувати їх у бізнес-процеси. Такий підхід перетворює цифровізацію на безперервний цикл оновлення: від вибору та узгодження технологій зі стратегією до їхнього практичного впровадження та аналітичної оцінки результатів. Таким чином, конкурентна перевага виникає не завдяки володінню

окремим програмним забезпеченням, а через здатність організації постійно та ефективно реконфігурувати ресурси в умовах мінливого цифрового середовища [29].

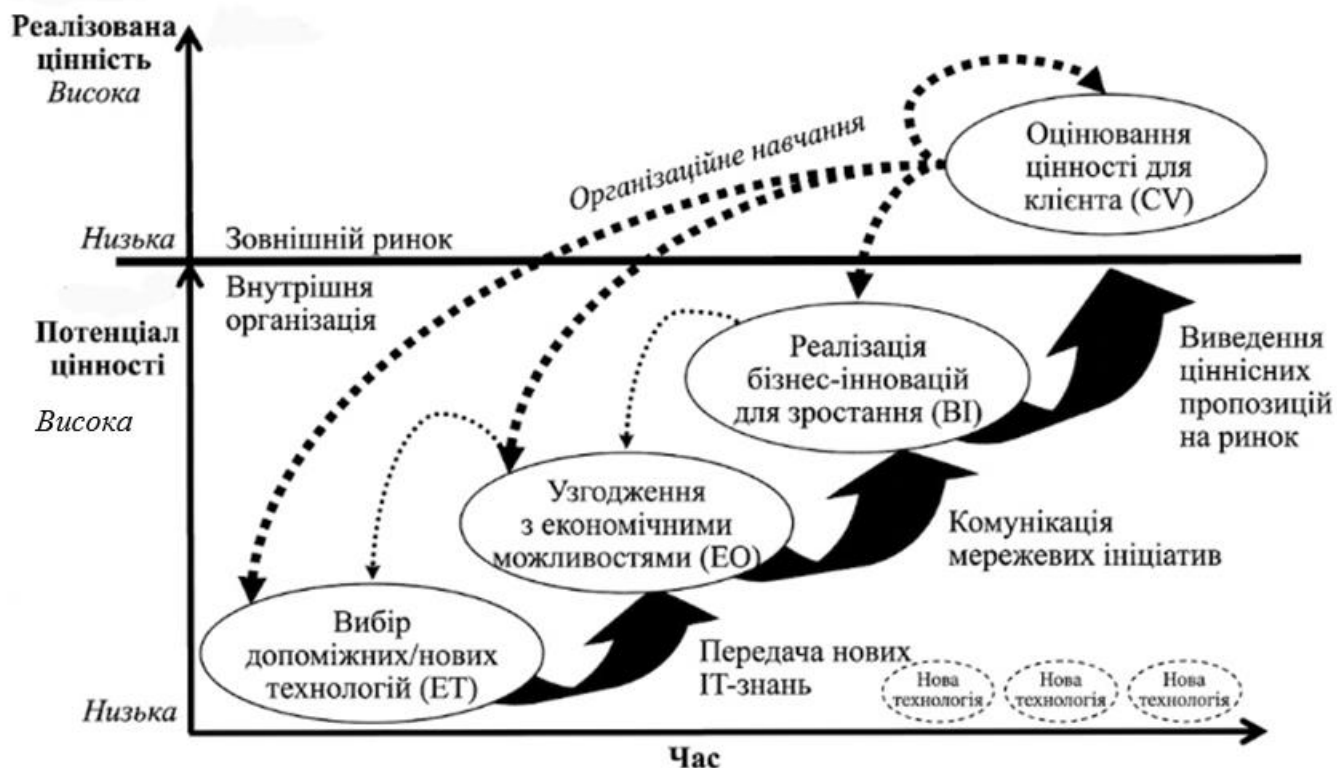


Рисунок 1.2 – Цикл бізнес-інновацій на основі мережесих технологій [29]

На схемі (рис. 1.2) зазначено чотири етапи циклу NEBIC. Впровадження циклу починається з вибору нових технологій. На цій стадії компанія постійно моніторить ринок і дивиться, які нові цифрові технології з'являються у світі. Основна задача – тверезо оцінити, чи зможе конкретна технологія принести користь даній бізнес-організації [29]. Тобто вирішується, у що варто інвестувати час, увагу та фінансові ресурси.

Коли технологія обрана, має бути знайдений спосіб, як саме вона допоможе підвищити дохід або оптимізувати процеси [29]. До прикладу, як за допомогою інтернету речей створити для клієнта сервіс, де він може відстежувати виготовлення свого замовлення. Це етап є частиною стратегічного планування, на якому технологія має бути конвертована в бізнес-пропозицію.

На стадії реалізації інновації компанія перебудовує свою внутрішню роботу відповідно до плану. Головний виклик етапу полягає у необхідності швидкості та гнучкості під час реалізації проекту, адже важливо запустити новинку раніше за конкурентів і не загрузнути в бюрократії [29].

Після запуску відбувається реальна оцінка цінності проекту. Необхідно чесно подивитися на цифри та реакцію клієнтів. На цій стадії бізнес-організація збирає відгуки, аналізує прибутки та зміни в поведінці користувачів. За даними проведеного аналізу робляться висновки і, з урахуванням них, цикл ініціюється знову [29].

Отже, сучасне управління цифровими конкурентними перевагами трансформувалося з епізодичного впровадження технологій у безперервний циклічний процес. Об'єднуючою характеристикою всіх наведених моделей є орієнтація на клієнтський досвід певною мірою. Модель маховика Amazon та цикл NEBIC підкреслюють важливість динамічних спроможностей: здатності організації постійно реконфігурувати свої внутрішні структури відповідно до ринкових змін через, зокрема, мікросервіси та гнучкі команди.

Для систематизації викладеної інформації, у таблиці 1.7 наведена порівняльна характеристика розглянутих моделей за основними критеріями.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика моделей управління цифровими конкурентними перевагами

Критерій порівняння	Модель Маховика (Amazon)	Концепція Data-Driven Management (DDM)	Цикл цифрових бізнес-інновацій (NEBIC)
1	2	3	4
Основна ідея	Самопідтримуваний цикл зростання через низькі ціни та клієнтський досвід.	Використання методологій та прийняття стратегічних рішень на основі системного аналізу великих даних.	Динамічна спроможність постійно інтегрувати нові мережеві технології.
Фокус	Економія на масштабі та екосистемність.	Об'єктивність, точність та персоналізація через метрики.	Швидкість ідентифікації трендів та перетворення їх у бізнес-цінність.
Інструментарій	Методологія «5 питань», мікросервіси, OKR.	SSOT (Єдине джерело правди), SOR, аналітичне ПЗ, ERP, CRM.	Моніторинг ринку, стратегічне узгодження, ітераційна реалізація.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
Головна перевага	Створення мережових ефектів та високих бар'єрів для входу конкурентів.	Висока швидкість реакції та випереджальна безпека (боротьба з дефектами та шахрайством).	Здатність організації до постійної реконфігурації ресурсів та навичок.
Обмежувач	Необхідність постійного підтримання інерції циклу та інвестицій у потужності.	Висока вартість впровадження, ризик культурного опору персоналу.	Ризик інвестування в ініціативи, що не приносять реальної бізнес-вигоди.

Джерело: складено автором на основі [19, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29].

Паралельно з циклічними моделями розвитку, критичну роль відіграє перехід до управління на основі даних (Data-Driven Management). Використання концепцій єдиного джерела правди (SSOT) та систем записів (SOR) дозволяє компаніям мінімізувати інтуїтивні помилки та персоналізувати сервіси в реальному часі. Впровадження таких моделей потребує значних капіталовкладень та подолання культурного опору персоналу, але вони створюють мережові ефекти та бар'єри для конкурентів, забезпечуючи життєздатність бізнесу в цифровому середовищі.

1.3 Методи та інструментарій оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Існує багато методів для оцінки цифрових конкурентних переваг бізнес-організації. До них відносять як класичні методи, як-то модель 5-ти сил Портера або багатофакторна матриця McKinsey/GE [30], так більш нові моделі, такі як Gartner Magic Quadrant («Магічний квадрант» Gartner) та Accenture Digital Density Index (Індекс цифрової щільності), що були розроблені спеціально для умов цифрової трансформації [31, 32]. Варто зауважити, що у контексті цифрових конкурентних переваг класичні методи оцінювання часто змінюються під відповідні умови [33].

Одним з класичних методі оцінювання конкурентних переваг, що не втратив своєї актуальності в цифрову епоху, є модель оцінки VRIO за ресурсним підходом до конкурентних переваг Дж. Барні [2]. Модель базується на чотирьох послідовних критеріях, кожен з яких відповідає на критичне питання щодо потенціалу внутрішніх активів компанії:

1. цінність (Value);
2. рідкість (Rarity);
3. неможливість імітації (Imitability);
4. організація (Organization).

Критерій цінності з'ясовує, чи дозволяє конкретний ресурс компанії ефективно нейтралізувати зовнішні загрози та/або максимально використовувати ринкові можливості. Рідкість визначає, чи є він ексклюзивним здобутком фірми, чи загальнодоступним інструментом, що використовується конкурентами. Неможливість імітації аналізує складність та фінансову затратність відтворення ресурсу іншими гравцями. Параметр організації перевіряє готовність управлінських структур та внутрішніх процесів компанії повноцінно й системно експлуатувати наявний ресурсний потенціал [34].

Чи є цінним?	Чи є рідкісним?	Чи важко імітувати?	Чи налаштована організація?	Який результат?
НІ				Конкурентна вада
ТАК	НІ			Конкурентний паритет / Рівність
ТАК	ТАК	НІ		Тимчасова конкурентна перевага
ТАК	ТАК	ТАК	НІ	Невикористана конкурентна перевага
ТАК	ТАК	ТАК	ТАК	Стійка конкурентна перевага

Рисунок 1.3 – Модель оцінювання конкурентних переваг VRIO [34]

Перебіг VRIO-аналізу (рис. 1.3) являє собою діагностичний алгоритм: якщо ресурс не проходить перевірку на цінність, компанія має конкурентну ваду; якщо він лише цінний, то досягається паритет; цінний та рідкісний ресурс дає тимчасову перевагу, і лише сукупність усіх чотирьох факторів забезпечує стійку конкурентну перевагу [2].

В умовах цифрової трансформації цей процес інтегрує специфічні цифрові активи, такі як цифрові алгоритми, масиви даних, трафік цифрових платформ, тощо [35]. Оцінка цифрових переваг у межах VRIO зміщує акцент з фізичного володіння на інтелектуальну складність та швидкість ітерацій, де імітованість визначається динамічною спроможністю системи до самонавчання [28]. Аналіз за VRIO допомагає відокремити загальноновживані технології від стратегічно важливих цифрових компетенцій.

Практичне застосування VRIO дає керівництву об'єктивну базу для стратегічного розподілу ресурсів. Компанія отримує можливість зосередити капітал та таланти на тих активах, що відповідають критеріям рідкості та складності імітації. Це дозволяє уникнути «пастки паритету», коли значні кошти витрачаються на проекти, які конкуренти можуть легко скопіювати за менший час [35].

VRIO є внутрішньо-орієнтованою моделлю, яка не приділяє багато уваги динаміці ринку, зміні споживчих уподобань, тощо. Для отримання комплексної оцінки варто використовувати декілька методів, що фокусуються на різних середовищах бізнес-організації [36]. Він не дає відповіді на питання, як створити нову перевагу, а лише оцінює існуючі спроможності. У цифровому контексті статичність VRIO є її найбільшою слабкістю, оскільки цифрові переваги мають властивість швидко деградувати через високу швидкість технологічного прогресу [37].

SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) був розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті на початку 1960-х років. Його довговічність (інструмент досі широко використовується сьогодні) є свідченням його ефективності. Він має гарну аналітичну структуру, використовуючи категорії,

які відображають сфери, що мають важливе значення для формування цифрової стратегії [38].

Проведення цифрового SWOT-аналізу забезпечує менеджмент об'єктивними даними про поточну ефективність бізнес-процесів бізнес-організації. Такі інструменти дозволяють керівництву ідентифікувати зони зростання та стратегічно планувати подальші дії з урахуванням фінансових лімітів та потенційних ризиків. SWOT-аналіз стає фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень, що мінімізують бюджетні втрати та підвищують результативність цифрової трансформації [39].

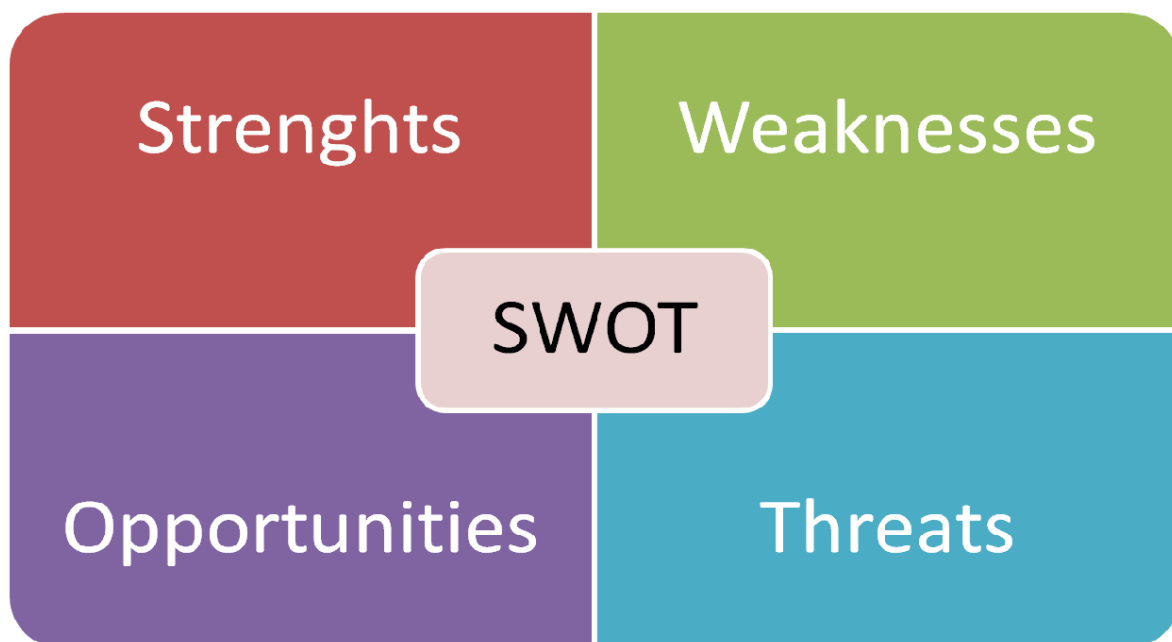


Рисунок 1.4 – Чотири квадранти матриці SWOT-аналізу (Сили, Слабкості, Можливості, Загрози) [39]

Матриця SWOT-аналізу складається з чотирьох квадрантів (рис. 1.4). Матриця включає оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз бізнес-організації.

1. Сильні сторони (Strenghts)

Сильні сторони відображають позитивні внутрішні характеристики організації, які підтверджують високу якість її продуктів чи послуг. Ці атрибути безпосередньо генерують прибуток та підвищують ефективність операційної

діяльності. Їх слід розглядати як ключові елементи бізнесу, що забезпечують формування стійкої конкурентної переваги в межах певної галузі.

2. Слабкі сторони (Weaknesses)

Слабкі сторони охоплюють внутрішні чинники, які перешкоджають функціонуванню компанії на оптимальному рівні. Вони негативно впливають на реальну цінність пропозиції та заважають організації випередити конкурентів у ринковій боротьбі. До цієї категорії також належать дефіцит необхідних ресурсів або відсутність стратегічно важливих активів, що обмежує потенціал зростання бізнесу.

3. Можливості (Opportunities)

Можливості включають будь-які зовнішні фактори, які компанія може використати для здобуття переваги над суперниками. Покращення впізнаваності бренду, активізація продажів та розширення частки ринку є типовими прикладами стратегічних перспектив. Ефективна ідентифікація таких чинників дозволяє бізнесу трансформувати сприятливі умови середовища у реальні економічні результати.

4. Загрози (Threats)

Загрози представляють собою зовнішні явища, здатні завдати шкоди стабільності компанії або спричинити негативний вплив на її показники. Чинники, що гальмують впровадження цифрової трансформації в організації, також класифікуються як серйозні ризики. Типовими прикладами тут виступають дефіцит кваліфікованої робочої сили та стрімке зростання вартості сировини чи матеріалів [39].

Застосування SWOT-аналізу в контексті діджиталізації дозволяє об'єктивно оцінити технологічну зрілість організації, її цифрові конкурентні переваги та ідентифікувати критичні точки, що потребують трансформаційних змін. Такий підхід забезпечує керівництво детальною картою цифрових активів і ризиків. SWOT-аналіз допомагає структурувати розуміння внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, що є фундаментальним для успішного переходу компанії на цифрову модель функціонування [39].

Спеціально для контексту цифрової трансформації компанією Deloitte, спільно з TM Forum, було розроблено комплексний аналітичний інструмент – Digital Mature Model (Модель цифрової зрілості). Модель призначена для системного оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств, початково у сфері комунікацій. Дана модель визначається як перший галузевий стандарт, що забезпечує уніфіковану методологію для ідентифікації поточного стану організації на шляху цифрової трансформації [40].

Застосування моделі в умовах цифрової трансформації дозволяє організаціям об'єктивно оцінити власні конкурентні переваги. Завдяки можливості зіставлення внутрішніх показників із галузевими еталонами та результатами ринкових конкурентів, компанії отримують інструментарій для виявлення стратегічних розривів у розвитку. Це сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень та розробці цільових планів, що мінімізують ризики відставання. У такий спосіб модель трансформує процес цифровізації у керовану стратегію досягнення стійких лідерських позицій на ринку [40].

Відповідно до архітектури моделі, оцінка цифрового потенціалу здійснюється за п'ятьма фундаментальними бізнес-вимірами, що охоплюють усі аспекти життєдіяльності організації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Модель цифрової зрілості Deloitte & TM Forum [40]

Вимір «Клієнт» фокусується на створенні якісного досвіду взаємодії в цифровому середовищі. Компанія аналізує потреби споживачів для надання

персоналізованих послуг через усі доступні канали зв'язку. Важливими показниками успіху є рівень довіри до бренду, активність клієнтів у соціальних медіа та здатність організації забезпечувати цінність через цифрові точки дотику.

Вимір «Стратегія» визначає вектори розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Керівництво формулює цілі, спрямовані на збільшення частки ринку та пошук нових джерел доходу за допомогою інновацій. Цей аспект охоплює здатність компанії швидко адаптувати свою бізнес-модель до ринкових змін та впроваджувати ефективне управління цифровими інвестиціями.

Вимір «Технологія» аналізує стан ІТ-інфраструктури, яка слугує основою для всіх трансформаційних процесів. Оцінюється використання хмарних сервісів, систем кібербезпеки та інструментів аналізу великих даних. Увага приділяється створенню гнучкого технологічного набору інструментів, що дозволяє оперативно розгортати нові сервіси та підтримувати цифрову архітектуру підприємства.

Вимір «Операції» концентрується на автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів організації. Модель оцінює ефективність управління мережею та якість виконання щоденних завдань за допомогою цифрових інструментів. Перехід до аналітики в реальному часі допомагає компанії підвищити продуктивність роботи та забезпечити вищу точність виконання операційних функцій.

Вимір «Організація» та культура охоплює людський капітал і внутрішнє середовище компанії. Він визначає рівень цифрової грамотності співробітників та їхню готовність до впровадження інноваційних методів роботи. Успіх трансформації залежить від наявності адаптивної структури управління та підтримки цінностей, які стимулюють постійне навчання та розвиток кожного члена команди [40].

Відповідно до методології, процес цифрової трансформації класифікується за п'ятьма послідовними рівнями:

1. «Цифровий початківець» (Digital Starter), що характеризується фрагментарністю процесів та використанням застарілого ПЗ;

2. «Цифровий дослідник» (Explorer), на якому з'являються точкові цифрові ініціативи та стратегічне бачення змін;
3. «Цифровий гравець» (Player), що передбачає повну інтеграцію бізнес-процесів через впровадження ERP-систем та стандартизацію даних;
4. «Цифровий претендент» (Challenger), який використовує предиктивну аналітику та Big Data для здобуття конкурентних переваг;
5. «Цифровий лідер» (Leader), де інноваційні технології (ШІ, IoT, тощо) повністю інтегровані у бізнес-модель та корпоративну культуру підприємства [40].

Модель цифрової зрілості забезпечує комплексний аналіз поточного стану цифрових можливостей підприємства на початковому етапі його оцінювання, водночас усуваючи неоднозначності, що можуть виникати внаслідок використання різномірних інструментів цифрової діагностики, та формуючи надійну методологічну основу для визначення узгодженого шляху досягнення стратегічних цілей і бажаних результатів у межах усіх функціональних підрозділів бізнес-організації [40].

Важливим сучасним інструментом для оцінки конкурентного середовища на макрорівні є PESTEL-аналіз. Він охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори, створюючи всебічну основу для дослідження зовнішніх сил, що формують бізнес-середовище. Такий підхід виконує функцію системи раннього попередження, оскільки дозволяє менеджменту ідентифікувати потенційні загрози та перспективні можливості на стадії їх виникнення, ще до того, як вони почнуть безпосередньо впливати на операційну діяльність. Це забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного планування, де стратегічні рішення базуються на випередженні подій через прогнозування [41].

Результати цього аналізу слугують фундаментальним підґрунтям для подальшого стратегічного планування, зокрема для проведення SWOT-аналізу, що гарантує глибину розуміння ринкового контексту. Здатність підприємства швидко трансформувати виклики зовнішнього середовища у стратегічні можливості також

дозволяє випереджати конкурентів завдяки глибшій обізнаності про макроекономічні тренди [41].

Стандартний порядок дій при проведенні PESTEL-аналізу виглядає таким чином [42]:

1. визначення меж дослідження;
2. організація процесу збору даних;
3. ідентифікація джерел інформації;
4. збір та структурування відомостей;
5. аналітична обробка результатів;
6. ранжування факторів за ступенем важливості;
7. розробка стратегічних варіантів реагування.

Для забезпечення максимальної ефективності PESTEL-аналіз має набути характеру регулярного управлінського процесу. Системність у проведенні моніторингу дозволяє бізнес-організаціям завчасно ідентифікувати слабкі сигнали змін у зовнішньому середовищі та формувати на їхній основі стійкі конкурентні переваги [42].

Для узагальнення інформації щодо наведених вище методів та інструментарію оцінювання цифрових конкурентних переваг, нижче наведена порівняльна характеристика (табл. 1.8) інструментів та методів оцінювання цифрових конкурентних переваг.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика методів та інструментарію оцінювання цифрових конкурентних переваг

Назва	Опис	Характеристика
1	2	3
Модель VRIO	Оцінює потенціал внутрішніх активів компанії за чотирма послідовними критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), неможливість імітації (Imitability) та організація (Organization).	Допомагає відокремити загальноновживані технології від стратегічних цифрових компетенцій. Орієнтована на внутрішнє середовище, проте є статичною, що є слабкістю в умовах швидкого технологічного прогресу.
SWOT-аналіз	Оцінює сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони організації, а	Забезпечує менеджмент картою цифрових активів і ризиків, дозволяючи ідентифікувати зони зростання та

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
	також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats).	планувати дії з урахуванням фінансових лімітів.
Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model)	Комплексний аналітичний інструмент для системного оцінювання рівня цифрової зрілості за п'ятьма вимірами: клієнт, стратегія, технологія, операції, організація та культура.	Галузевий стандарт, що дозволяє порівнювати внутрішні показники з еталонами ринку. Класифікує трансформацію за 5 рівнями: від «цифрового початківця» до «цифрового лідера».
PESTEL-аналіз	Інструмент оцінки макросередовища, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори.	Виконує функцію системи раннього попередження загроз і можливостей. Слугує фундаментом для подальшого стратегічного планування та проведення SWOT-аналізу.
Gartner Magic Quadrant та Accenture Digital Density Index	Нові спеціалізовані моделі оцінювання.	Розроблені спеціально для аналізу ринкової ситуації в контексті цифровізації в рамках галузей (Gartner Magic Quadrant) та країн (Accenture Digital Density Index).

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42].

Наведена таблиця 1.8 систематизує основні розглянуті методи та інструменти оцінювання цифрових конкурентних переваг, демонструючи адаптацію класичних підходів до вимог сучасної цифрової трансформації. Вона охоплює широкий спектр аналітичних засобів, від ресурсної моделі VRIO, стратегічного SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу макросередовища до спеціалізованих інструментів, таких як модель цифрової зрілості Deloitte. Поєднання декількох методів оцінювання дозволяє бізнес-організаціям ідентифікувати поточний стан власних цифрових активів і компетенцій та виявляти прогалини в стратегії для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Аналіз теоретико-методичних засад управління цифровими конкурентними перевагами свідчить про трансформацію моделей управління конкурентних переваг від статичних (М. Портера та Дж. Барні) до динамічних цифрових концепцій, що базуються на інтеграції в технологічні екосистеми. У сучасній економіці цифрові конкурентні переваги виникають як результат системної цифровізації ланцюга створення вартості, що дозволяє бізнес-організаціям нівелювати географічні бар'єри та радикально знижувати витрати на масштабування. Властивості таких переваг визначаються, в тому числі, їхньою «інтелектуальністю», «зв'язаністю» та «генеративністю» [16], що перетворює стратегічний успіх на серію «транзійентних»

інноваційних хвиль, які потребують постійного оновлення через високу швидкість копіювання технологій конкурентами.

Цифрові конкурентні переваги охоплюють усі сфери діяльності організації, а внутрішня архітектура підприємства при цьому еволюціонує в інтелектуальну структуру, де ключову роль відіграє здатність до оперативного перерозподілу ресурсів. Онлайн-присутність бізнес-організації також сприяє процесу цифрової трансформації, оскільки може створювати «ефект розливу» на організаційну культуру, стимулюючи зміну управлінської парадигми.

Ефективне управління сформованими перевагами в цифровому середовищі вимагає переходу до моделей циклічного розвитку, таких як «маховик» Amazon або цикл бізнес-інновацій NEBIC. Центральним елементом сучасного менеджменту, яка включає управління цифровими конкурентними перевагами, стає концепція Data-Driven Management, яка трансформує дані у стратегічний актив через впровадження «єдиного джерела правди» (SSOT) та систем записів (SOR) в рамках цифрових екосистем компаній. Такий підхід мінімізує інтуїтивні помилки та дозволяє приймати рішення на основі аналітики в реальному часі, що забезпечує високу швидкість реакції на кон'юнктурні зміни, хоча й потребує значних інвестицій та подолання можливого внутрішнього культурного опору персоналу.

Для об'єктивної оцінки цифрових конкурентних переваг бізнес-організації доцільно використовувати як класичні методи оцінювання, зокрема VRIO та SWOT-аналіз, так і нові спеціалізовані інструменти, такі як модель цифрової зрілості Deloitte. Аналіз та оцінка із використанням декількох моделей дозволяє здійснити комплексний аудит цифрових конкурентних переваг бізнес-організації, що буде одночасно охоплювати широкий діапазон параметрів, а поєднувані методи будуть перекривати слабкі місця одне одного. Сформований у розділі теоретико-методичний базис створює підґрунтя для подальшого прикладного дослідження об'єкта.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРАТ «СВІТ МЕБЛІВ - УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та оцінка цифрової зрілості ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА»

Загальна характеристика ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА» була сформована на підставі положень, викладених у затвердженому статуті організації [43] (*Додаток А*), що дозволяє отримати чітке та достовірне уявлення про діяльність підприємства, його цілі та функціонування.

Приватне акціонерне товариство «Світ Меблів – УКРАЇНА» (Товариство) – юридична особа, заснована та діє відповідно до чинного законодавства України. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про акціонерні товариства» [44], «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [45], «Про депозитарну систему України» [46], інших законів та актів законодавства, укладених міжнародних договорів і угод, затвердженого Статуту, внутрішніх нормативних документів Товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Законодавчі акти, якими регулюється діяльність ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА»

Назва законодавчого акту	Який аспект регулюється
1	2
Конституція України	Встановлює фундаментальні засади права власності, захисту майнових прав та право на підприємницьку діяльність.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Цивільний кодекс України	Регулює правовий статус Товариства як юридичної особи, порядок укладання договорів, правочинства та цивільно-правову відповідальність.
Господарський кодекс України	Визначає засади господарської діяльності, порядок управління майном, зовнішньоекономічну діяльність та відносини з іншими суб'єктами господарювання.
Закон України «Про акціонерні товариства»	Регулює порядок створення, діяльності, управління (Загальні збори, Наглядова рада, Дирекція), виплату дивідендів та припинення товариства.
Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»	Визначає порядок емісії та обігу цінних паперів (акцій, облігацій), а також вимоги до розкриття інформації емітентом.
Закон України «Про депозитарну систему України»	Регулює облік прав на акції в електронній формі, порядок складання переліків акціонерів та здійснення операцій з цінними паперами в депозитарії.

Джерело: складено автором на основі [43, 44, 45, 46].

Товариство має повне найменування українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СВІТ МЕБЛІВ - УКРАЇНА», а також скорочене найменування – ПрАТ «СМ – УКРАЇНА». Товариство є юридичною особою приватного права, створене на невизначений строк та набуло прав й обов'язків юридичної особи з дня його державної реєстрації. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків відкритого акціонерного товариства «Уманське управління механізації будівництва».

Товариство має самостійний баланс, має право відкривати поточні, вкладні, інвестиційні, валютні та інші рахунки в банках. Воно може мати печатку та штампи, торгову марку, зареєстровані знаки для товарів та послуг, бланки та інші засоби візуальної ідентифікації. Товариство має право від свого імені вчиняти правочини, укладати договори, набувати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, а також виступати позивачем, відповідачем та третьою особою у судах.

Товариство створене виключно як господарське та здійснює підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку, як фінансового результату здійснення усіх видів виробничої, комерційної, торгівельної, фінансової діяльності, посередницької

діяльності, різних видів господарської діяльності в інтересах його акціонерів, економічного та соціального розвитку Товариства [43].

Товариство є власником майна, переданого йому засновниками та акціонерами як вклад до статутного капіталу, а також майна, набутого в результаті господарської діяльності. Джерелами формування майна є внески засновників, доходи від реалізації продукції, доходи за фінансовими інструментами, кредити банків та інші джерела.

Товариство самостійно визначає ціни на власну продукцію (товари, послуги, роботи). Воно має право засновувати філії, представництва та дочірні підприємства. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків лише в межах номінальної вартості належних їм акцій.

Товариство самостійно розробляє і затверджує штатний розклад, визначає фонд оплати праці та встановлює системи і розміри оплати праці власних працівників. Товариство має право приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), цивільно-правових угод, а також організовувати підготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Чистий прибуток Товариства залишається у його розпорядженні та може використовуватися для виплати дивідендів, створення резервного капіталу, покриття збитків та створення фонду.

Згідно зі Статутом Товариства, основною метою діяльності підприємства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку та забезпечення економічного та соціального розвитку Товариства в інтересах його акціонерів. Ключовими предметами діяльності підприємства є виробництво меблів, оптова та роздрібна торгівля меблями, килимами, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому, а також зовнішньоекономічна діяльність [43].

На офіційному веб-сайті компанія позиціонує себе як одного з лідерів меблевої галузі України з акцентом на доступність та якість. Місія Товариства – забезпечити кожну українську родину якісними, сучасними та функціональними меблями за доступною ціною, а також створювати затишок у домівках, пропонуючи широкий

асортимент продукції, що відповідає актуальним світовим тенденціям дизайну. Візія Товариства – стати найбільш впізнаваним та надійним брендом меблів в Україні та зміцнити позиції на міжнародному ринку, постійно вдосконалюючи технології виробництва та розширюючи дилерську мережу [47].

Приватне акціонерне товариство «Світ Меблів – УКРАЇНА» здійснює діяльність у сфері виробництва та продажу меблів, що підтверджується довідкою з Єдиного Державного Реєстру [48]. Основним видом діяльності Товариства є виробництво інших меблів (код за КВЕД – 31.09). До інших видів діяльності Товариства належать: оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям (код за КВЕД: 46.47), роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах (код за КВЕД: 47.59), виробництво кухонних меблів (код за КВЕД: 31.02), та ще 15 видів діяльності. Повний список видів діяльності зазначено в статуті організації (див. Додаток А, с.7; [48]).

У підсумку, ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» можна назвати багатoproфільним підприємством, діяльність якого здійснюється у межах вторинного (виробництво) та третинного (спеціалізована та неспеціалізована, оптова та роздрібна торгівля, транспортні перевезення) секторів економіки.

Структура управління Товариства – дворівнева, яка відповідно до законодавства передбачає чіткий розподіл функцій з безпосереднього управління поточною (операційною) діяльністю Товариства, які здійснює виконавчий орган (Дирекція), та функцій контролю за роботою виконавчого органу Товариства, які здійснює Наглядова рада. Органами управління товариства є [43, с. 13]:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства.
- Наглядова рада – орган, який здійснює управління Товариством, а також, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.
- Виконавчий орган (колегіальний), який здійснює управління поточною діяльністю Товариства – Дирекція.

Управління поточною діяльністю Товариства здійснюється виконавчим органом (рис. 2.1), який очолює генеральний директор Сігов Олександр Анатолійович. У підпорядкуванні генерального директора знаходяться комерційний та виробничий блоки, а також бухгалтерія.

До комерційного блоку входять: відділ збуту, який відповідає за оптову та роздрібну торгівлю продуктів виробничої діяльності підприємства; відділ постачання, який відповідає за постачання матеріалів виробництва, предметів збуту та інші логістичні функції; відділ маркетингу та реклами, що відповідає за публічну комунікацію, проведення рекламних кампаній, управління комунікаційними каналами, тощо.

До виробничого блоку входить технічний відділ, який здійснює ремонт та обслуговування виробничих потужностей, а також безпосередньо виробничі підрозділи (цехи).

Загальна кількість працівників підприємства становить 585 осіб (станом на 30.09.2025) [49].

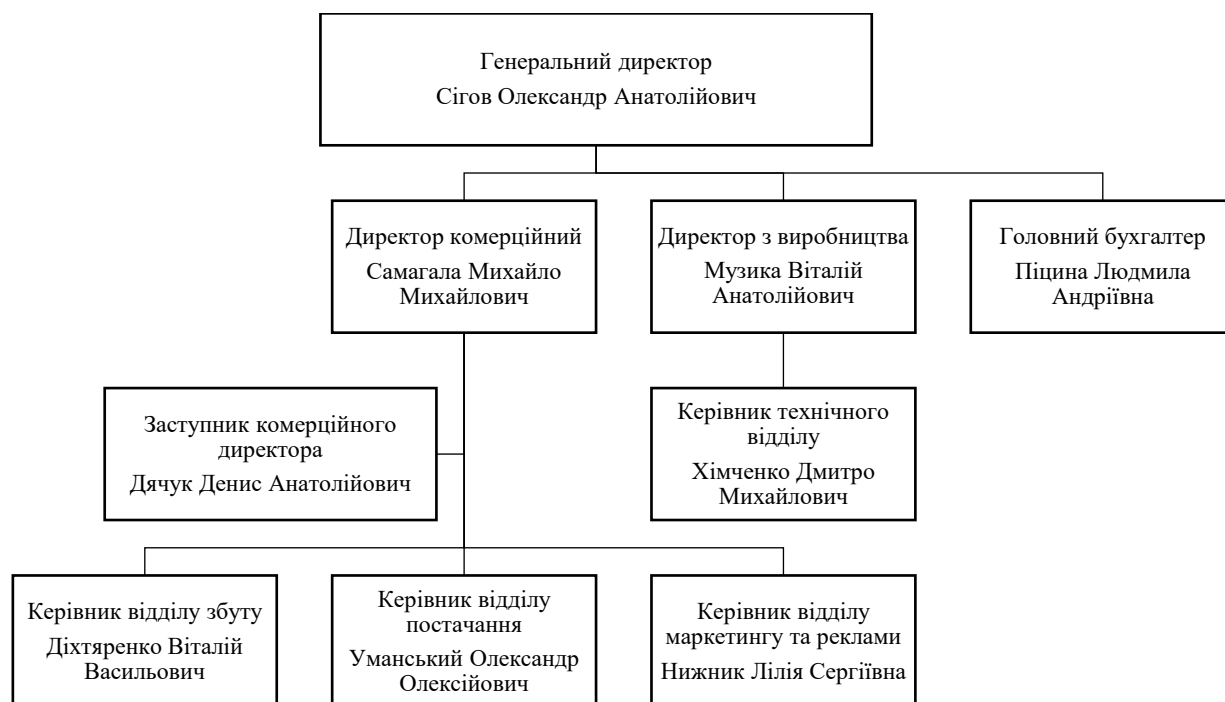


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» [43, 47]

Основними власниками акцій Товариства із прямим вирішальним впливом (по ~33,2% акцій кожен) є брати Павло та Василь Микитчаки, а також Огнівенко Л. М. Незначними пакетами акцій (<1%) володіють також члени родин основних акціонерів (Додаток Б).

Паритетна структура власності, де кожен з трьох мажоритарних акціонерів володіє пакетом акцій у розмірі ~33,2%, формує модель колективного контролю, що нівелює ризик одноосібного диктату та сприяє високій стабільності стратегічного курсу. Проте, з точки зору корпоративного управління, така конфігурація створює загрозу виникнення «deadlock» (глухого кута) у процесі прийняття рішень [50]. За відсутності контрольного пакета (50%+1) у будь-якого з учасників, будь-який внутрішній корпоративний конфлікт може призвести до блокування критичних рішень Загальними зборами акціонерів, що в умовах необхідності швидкої адаптації до вимог воєнного стану та впровадження масштабних інвестиційних проєктів може стати проблемою.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка (%)
Чистий дохід від реалізації	456 087	640 919	771 657	+69,2%
Собівартість продукції	298 887	432 506	522 081	+74,7%
Валовий прибуток	157 200	208 413	249 576	+58,8%
Адміністративні витрати	60 526	78 707	117 090	+93,5%
Витрати на збут	37 907	47 601	50 786	+34,0%
Чистий прибуток	54 072	73 614	82 813	+53,2%
Усього активів (Баланс)	329 854	375 757	441 931	+34,0%
Власний капітал	306 369	350 957	407 162	+32,9%
Запаси	107 767	100 004	131 515	+22,0%
Грошові кошти	15 546	18 011	32 892	+111,6%
Поточні зобов'язання	21 376	22 292	32 552	+52,3%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [51].

Аналіз динаміки основних фінансових показників (табл. 2.2) свідчить про інтенсивне розширення масштабів діяльності ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» протягом 2022–2024 років. Зростання чистого доходу на 69,2% супроводжувалося випереджаючим збільшенням собівартості (74,7%), що вказує на зростання витрат на виробництво та

логістику, яке випереджає темпи росту виручки, дещо знижуючи маржинальність операційної діяльності.

Таблиця 2.3 – Фінансові коефіцієнти ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр.

Коефіцієнт	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів (ROA)	16,4%	19,6%	18,7%
Рентабельність капіталу (ROE)	17,6%	21,0%	20,3%
Коефіцієнт поточної ліквідності	9,39	9,62	8,16
Коефіцієнт фін. незалежності	0,93	0,93	0,92

Джерело: розраховано автором на основі [51].

На основі наведених показників (табл. 2.2, 2.3) можна зробити такі висновки:

- підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку основних доходів. Чистий дохід від реалізації зріс із 456 087 тис. грн у 2022 році до 771 657 тис. грн у 2024 році. Чистий прибуток за цей період збільшився на 53,2%, що підтверджує ефективність обраної стратегії масштабування бізнесу;
- товариство характеризується надзвичайно високим рівнем фінансової стійкості. Власний капітал зріс до 407 162 тис. грн, що стабільно покриває понад 92% від загальної вартості активів протягом усього періоду. Це свідчить про мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів та виняткову здатність фінансувати розвиток за рахунок власних ресурсів;
- загальна вартість активів підприємства зросла на 34,0%, що супроводжувалося збільшенням запасів до 131 515 тис. грн та зростанням залишкової вартості основних засобів до 155 791 тис. грн. Це створює надійний фундамент для подальшого масштабування виробництва та зміцнення ринкових позицій;
- обсяг грошових коштів на рахунках підприємства зріс більш ніж удвічі (на 111,6%). Поточний рівень готівки (32,9 млн грн) дозволяє підприємству миттєво погасити всі свої поточні зобов'язання. Причинами накопичення такої ліквідності є потреба у "фінансовій подушці" в умовах воєнного стану та висока здатність генерувати грошовий потік від основної діяльності.

Попри загалом успішні показники, діяльність Товариства характеризується зростанням адміністративних витрат, які за три роки збільшилися майже вдвічі – на

93,5%. Це тенденція є тривожною, адже такий ріст витрат суттєво випереджає темпи росту чистого прибутку та вказує на низьку ефективність існуючих процесів управління. Зважаючи на дані про використання застарілого програмного забезпечення, потенційним рішенням проблеми зростання адміністративних витрат є підвищення рівня цифровізації процесів адміністрування.

Товариство спеціалізується на виробництві меблів та супутніх товарів, демонструючи стійку динаміку доходів на момент 2024 року. Основним ринком діяльності є меблевий ринок України, який охоплює сегменти як побутового споживання, так і комерційного облаштування приміщень. Продукція підприємства реалізується через розгалужену мережу каналів збуту, що дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечувати високий дохід.

Ринок меблів в Україні станом на кінець 2024 р. переживав підйом та відновлення після початку повномасштабного вторгнення. Галузь демонструє високий потенціал до відновлення за умови стабільного середовища та підтримки. За даними Української Асоціації Меблевиків [50], до якої входить Товариство, у період 2020 – 2024 років меблева галузь України зазнала коливань у рівні доходів, що відображає вплив зовнішніх кризових факторів, зокрема війни, логістичних ускладнень і зниження платоспроможного попиту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів меблевої галузі в Україні (2020-2024 р.р.)

Рік	Сума доходів, млн грн	Приріст порівняно з минулим роком
2020	31979,65	—
2021	42547,93	+33%
2022	31922,11	-25%
2023	26006,35	-19%
2024	40476,91	+56%

Джерело: Українська Асоціація Меблевиків [52].

Товариство здійснювало реалізацію продукції через закордонних ритейлерів у понад 30 країнах світу з моменту свого заснування. Інформація про перевезення товарів за кордон відсутня у відкритій звітності компанії з моменту початку повномасштабного вторгнення росії, що може свідчити про припинення діяльності компанії поза межами України та концентрацію на вітчизняному ринку.

Аналізуючи цифрову присутність ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА», стає очевидним, що підприємство має значно потужніший фундамент для цифрового маркетингового просування, ніж більшість вітчизняних конкурентів. Товариство демонструє системний підхід до створення цифрової присутності, охоплюючи ключові майданчики – Facebook, Instagram та YouTube, а також підтримуючи функціональний вебсайт із актуальним каталогом [47]. Аудиторія у Facebook налічує 2,4 тисячі осіб, а в Instagram – 5,4 тисячі, що в рази перевищує охоплення регіональних меблевих компаній та створює велику базу «тепліх» контактів для потенційних продажів [53, 54].

Окрім кількісних показників, компанія демонструє певну системність в оновленні інформації, що також є рідкістю для галузі. Регулярність публікацій (пост раз на 2 дні) та наявність якісного фото- і відеоконтенту дозволяють бренду залишатися в полі зору аудиторії, тоді як конкуренти часто публікують контент хаотично. Наявність сучасного корпоративного сайту, який завжди містить актуальні позиції, вигідно позиціонує підприємство як надійного та прозорого виробника.

За кількістю підписників компанія випереджає конкурентів, але рівень залученості залишається низьким: пости збирають лише по 10-20 реакцій, а коментарі практично відсутні. Це вказує на те, що наявний потенціал великої аудиторії не використовується ефективно, а новий контент на YouTube-каналі давно не додавався. Тобто якісна технічна база та численна аудиторія наразі не конвертуються в активну спільноту.

Для системної ідентифікації поточного стану цифрової трансформації та оцінки цифрової зрілості ПрАТ «Світ Меблів – Україна» доцільним є застосування моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Model), розробленої Deloitte спільно з ТМ Forum. Даний інструмент дозволяє провести комплексну оцінку п'яти бізнес-вимірів, що забезпечує цілісний підхід до виявлення стратегічних розривів у цифровому розвитку організації. Враховуючи стрімке масштабування діяльності товариства протягом 2022-2024 рр., оцінка цифрового потенціалу є необхідною для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації ризиків технологічного відставання.

Таблиця 2.5 – Оцінювання цифрової зрілості ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА» за моделлю цифрової зрілості Deloitte (у період 2022-2024 рр.)

Вимір зрілості	Оцінка (1-5)	Характеристика та обґрунтування на основі фактичних даних
Стратегія	2.0	Цифровізація не інтегрована в ядро бізнес-моделі. Керівництво фокусується на збільшенні частки ринку через капітальні інвестиції в основні засоби (зросли на 39,3%). Управління цифровими інвестиціями наразі не було помічено.
Технологія	1.5	ІТ-інфраструктура базується на застарілому програмному забезпеченні. Частка нематеріальних активів становить менше 0,3% валюти балансу, що свідчить про імовірну відсутність глибоко інтегрованих в діяльність хмарних сервісів та сучасних систем кібербезпеки.
Операції	1.5	Випереджаюче зростання адміністративних витрат зумовлено в тому числі відсутністю аналітики в реальному часі та використанням ручних методів управління операційною діяльністю.
Клієнт	3.0	Взаємодія зі споживачами та дилерами реалізується як через традиційні, так і через цифрові канали комунікації. Цифрові точки дотику включають соціальні мережі (Instagram, Facebook) та особистий вебсайт компанії. Застаріла CRM-система використовується в діяльності бізнес-організації для обробки запитів та персоналізації клієнтського досвіду.
Організація та культура	2.0	Корпоративне середовище характеризується помірним рівнем цифрової грамотності персоналу. Традиційна ієрархічна структура управління при чисельності понад 500 осіб уповільнює адаптацію до інноваційних методів роботи.

Джерело: сформовано автором на основі [47, 49, 51, 53, 54].

Для візуалізації оцінки цифрової зрілості Товариства було сформовано радіальний графік (рис. 2.2), що відображає профіль цифрової зрілості компанії.

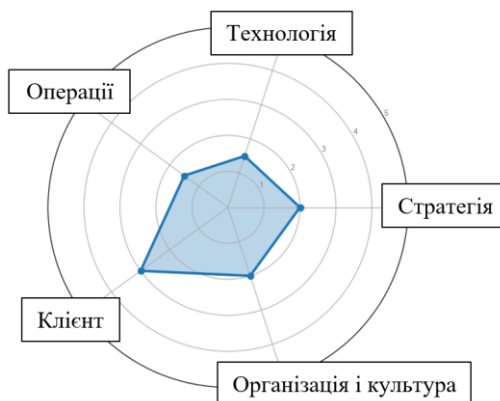


Рисунок 2.2 – Профіль цифрової зрілості ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» за моделлю Deloitte (2022–2024 рр.)

Проведене оцінювання за моделлю Deloitte дозволяє класифікувати ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА» як «Цифрового початківця», що перебуває на шляху до рівня «Цифрового дослідника». Використання застарілих систем у поєднанні з неповнотою операційних даних та ієрархічною структурою управління ускладнює створення гнучкої архітектури, що необхідна для розгортання нових сервісів та подальшої цифрової трансформації, але свідчить про вже наявний рівень цифровізації.

Має місце розрив між фінансовою спроможністю та рівнем технологічного оснащення свідчить про неефективне управління цифровим потенціалом. Зростання адміністративного навантаження підтверджує недостатню ефективність традиційної моделі управління. Така сукупність факторів створює об'єктивну необхідність подальшої цифровізації діяльності підприємства.

2.2 Аналіз стійкості та вразливості цифрових конкурентних переваг ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА»

Оскільки в сучасних умовах конкурентна перевага, у тому числі цифрова, формується на перетині внутрішніх спроможностей організації та зовнішніх ринкових можливостей, то доцільно провести комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-організації, враховуючи цифрові чинники впливу.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища проведено PESTEL-аналіз за матеріалами з відкритих джерел та спілкування з експертами в галузі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА»

Опис фактора	Вплив фактора (1-3)	Експертна оцінка (сер.)	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори			2,35
Ризики воєнного стану та нестабільність логістики	3	4,2	0,74

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Податкове навантаження (військові збори)	2	3,8	0,45
Мобілізаційні процеси та нестача кадрів	3	4,6	0,81
Вимоги стандартів ЄС (євроінтеграція)	2	3,0	0,35
Економічні фактори			1,49
Валютні коливання (вартість комплектуючих)	3	4,4	0,78
Зниження купівельної спроможності (бюджетний сегмент)	3	4,0	0,71
Соціальні фактори			1,53
Внутрішня міграція (попит з боку ВПО)	2	3,6	0,42
Зміна пріоритетів (функціональність та доступність)	2	3,4	0,40
Боротьба за кадри та зростання зарплат	3	4,0	0,71
Технологічні фактори			0,83
Модернізація виробництва лідерами ринку	2	3,2	0,38
Цифрові канали та електронна комерція	2	3,8	0,45
Екологічні фактори			0,3
Сертифікація деревини та плитних матеріалів	1	2,8	0,16
Державний екологічний нагляд	1	2,4	0,14
Юридичні фактори			1,09
Міжнародна сертифікація контрактів	2	3,0	0,35
Зміни в трудовому законодавстві (військовозобов'язані)	3	4,2	0,74
РАЗОМ (Сума впливу)	35	—	7,59

Джерело: складено автором на основі даних [47, 51, 55, 56, 57] та спілкування з експертами в галузі.

Для візуалізації результатів PESTEL-аналізу факторів зовнішнього середовища Товариства було сформовано радіальну діаграму (рис. 2.3).

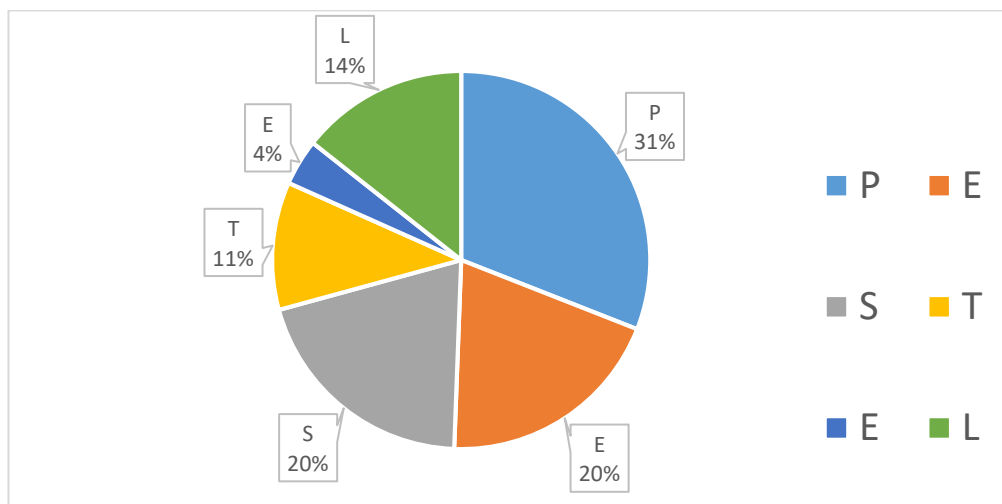


Рисунок 2.3 – Візуалізація зваженої оцінки впливу груп факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства за матеріалами таблиці 2.6

Війна та політичні ризики кардинально змінили структуру витрат. За наявними даними, зміна логістичних маршрутів та тимчасове блокування кордонів призвели до

зростання вартості доставки продукції на 20–30%. При цьому ринок залишається критично залежним від зовнішніх продажів [55]. За умов зростання логістичних витрат конкурентною перевагою може стати наявність систем управління транспортом або аналогічних модулів в ERP, які дозволяють перераховувати маршрути та управляти залишками на складах в реальному часі.

Соціально-трудоий аспект характеризується гострим дефіцитом кадрів та тиском на бюджет підприємств. Середня заробітна плата в Україні продовжує зростати, що змушує підприємства підвищувати фонд оплати праці, аби втримати фахівців в умовах мобілізації [56]. Тиск на фонд оплати праці також змушує компанії шукати шляхи автоматизації.

З точки зору екологічного та юридичного регулювання, експортна частина галузі піддається все більш жорсткому контролю. Регламент EUDR, який 27 травня 2024 року затвердила Рада Європи, вимагає від виробників 100% простежуваності походження деревини до конкретної локації видобутку. Для українських меблевіків це означає, що кожна партія товару, яка перетинає кордон ЄС, повинна мати цифрове підтвердження, інакше доступ до ринку, що генерує основну частку валютної виручки галузі, буде частково заблоковано на певний час [57].

Запровадження обов'язкового цифрового підтвердження походження деревини до конкретної локації видобутку перетворює наявність інтегрованої ERP-системи у критичну умову збереження доступу до європейського ринку. Для ПрАТ «Світ Меблів-УКРАЇНА» відсутність автоматизованого наскрізного контролю за ланцюгом постачання сировини створює обмеження через часткове або повне блокування збутових операцій у країнах ЄС.

Для переходу до аналізу цифрових конкурентних переваг Товариства необхідно конкретизувати наявні ресурси, що формують стратегічні позиції товариства на ринку. Такий підхід дозволяє ідентифікувати унікальні цифрові активи, які забезпечують цінність для споживачів та створюють бар'єри для конкурентів.

Цифровий капітал бренду товариства виражається через сформовану багатотисячну аудиторію в соціальних мережах Instagram та Facebook, а також сучасний вебсайт компанії, що дозволяє підтримувати прямий зв'язок із кінцевим споживачем. Стійка лояльність підписників може трансформуватися у стабільний вхідний потік замовлень, нівелюючи потребу у значних витратах на первинний маркетинг, а сучасний вебсайт надає компанії ваги в цифровому світі з точки зору споживачів та партнерів. Наявність впізнаваного медіа-образу створює бар'єр для нових гравців ринку, яким для досягнення аналогічного рівня довіри знадобиться певний час.

Накопичений масив операційних даних за багаторічний період діяльності становить інформаційний актив, що відображає циклічність попиту та регіональні вподобання дилерської мережі на основі реальних даних. Хоча наразі ці відомості зберігаються у застарілій системі, вони є базою для інтеграції з інформаційними системами в майбутньому. Ретроспективна інформація про продажі дозволяє точніше планувати виробничі цикли, що недоступно для новостворених конкурентів через відсутність власної історичної статистики.

Фінансова спроможність для реалізації проектів цифровізації виступає фундаментом, що забезпечує можливість технологічного оновлення. Високий рівень автономності та наявність понад 61 млн грн вільних грошових коштів дозволяють товариству фінансувати перехід на сучасні цифрові системи без звернення до кредитних ресурсів. Такий фінансовий стан створює запас міцності для цифрової трансформації, дозволяючи компанії контролювати ризики, пов'язані з капітальними інвестиціями в IT-інфраструктуру.

Інформаційна простежуваність логістичних ланцюгів стає стратегічною перевагою у контексті дотримання вимог європейського регламенту EUDR щодо походження деревини. Здатність підприємства надавати підтверджені, актуальні дані про сировину в цифровому форматі забезпечує безперервний доступ до ринку Європейського Союзу. В умовах посилення екологічного контролю, така прозорість

стає жорстким фільтром, який ПрАТ «СМ-Україна» має пройти для виходу на європейські ринки.

Функціонал сайту компанії, що включає бібліотеку активів дизайну разом із інструментами автоматизованого прорахунку ціни, може сприяти інтеграції продукції підприємства безпосередньо в проекти архітекторів та дизайнерів інтер'єрів, а також рядових споживачів. Надання готових 3D-моделей асортименту меблів спрощує процес прийняття рішення про закупівлю. Це створює ефект пасивного просування, де цифрова копія виробу стає точкою входу для реальної закупівлі.

Для аналізу стійкості та вразливості наведених цифрових конкурентних переваг було використано ресурсну модель VRIO (табл. 2.7). Дана методологія дозволяє оцінити кожен актив за критеріями цінності, рідкості, складності імітації та ступеня організаційної підтримки, що необхідно для визначення стійкості та вразливості отриманої переваги.

Таблиця 2.7 – Оцінка стійкості та вразливості цифрових конкурентних переваг ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» за моделлю VRIO

Цифрова перевага	Цінність (V)	Рідкість (R)	Імітованість (I)	Організація (O)	Тип переваги
Цифровий капітал бренду	Так	Так	Так	Так	Стійка перевага
Накопичена база даних	Так	Так	Так	Ні	Тимчасова/Потенційна
Фінансова ємність трансформації	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова перевага
Простежуваність логістичних ланцюгів	Так	Так	Так	Ні	Невикористана перевага
Онлайн-конструктор меблів із бібліотекою моделей	Так	Ні	Ні	Так	Паритетна перевага

Джерело: сформовано автором.

Результати оцінювання за моделлю VRIO підтверджують, що ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» володіє значним внутрішнім потенціалом, проте більшість цифрових конкурентних переваг наразі мають тимчасовий або потенційний характер. Найбільш

стійким активом є цифровий бренд, оскільки його імітація конкурентами потребує значних часових ресурсів. Проте низька оцінка за критерієм «Організація» для бази даних та системи простежуваності вказує на те, що підприємство не має необхідних впроваджених цифрових інструментів для повної експлуатації наявних активів.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика ретроспективна база даних про продажі та попит, готова для аналітики.	Низька ефективність адміністрування через недостатню цифровізацію процесів.
Наявність ресурсів для швидкого інвестування в IT-інфраструктуру без залучення кредитів.	Експлуатація застарілого ПЗ, що не підтримує сучасні протоколи безпеки та обміну даними.
Регіональне лідерство серед аналогічних підприємств.	Відсутність міжнародних стратегічних контрактів.
Представлення Товариства на різних Інтернет-ресурсах (Facebook, Instagram, Youtube), а також сучасний вебсайт.	Дефіцит кадрів та ріст фонду оплати праці.
Наявність 3D-моделей асортименту для інтеграції в проекти дизайнерів та архітекторів.	Розрив між кількістю підписників у медіа та реальною конверсією в онлайн-взаємодію та продажі.
Можливості	Загрози
Звільнення ринкових часток на європейському ринку після введення санкцій проти продукції з РФ та Білорусі (найбільших конкурентів у деревообробці).	Загроза обстрілів, відключень для персоналу та виробничих потужностей, нестабільність логістики та мобілізаційні процеси.
Потреби у меблюванні житла для ВПО та відновленні соціальної інфраструктури (школи, лікарні), що фінансуються міжнародними донорами.	Макроекономічна нестабільність: валютні коливання, що здорожують імпорту фурнітуру та комплектуючі.
Запит клієнтів на медіа-контент та репрезентацію підприємства онлайн для особистої перевірки репутації підприємства та популярності продукції, яка може конвертуватися в соціальне підтвердження якості та онлайн-продажі.	Підвищена орієнтація споживачів на дешевий сегмент та знижена купівельна спроможність.
Зростання попиту на онлайн-купівлю меблів, що спрощує доступ до роздрібного клієнта та збільшує попит на прості онлайн-інструменти планування житла.	Залежність від цін на сировину: критичний вплив вартості деревини та плитних матеріалів на собівартість.
	Вразливість застарілих інформаційних систем до кібератак та атак на промислову інфраструктуру в умовах воєнного стану.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

Вразливість виявлених переваг зумовлена технологічним розривом між накопиченими ресурсами та методами їх опрацювання. Зокрема, фінансова

спроможність та унікальні історичні дані не конвертуються у стійке лідерство через використання застарілих управлінських систем. Це обґрунтовує необхідність цифровізації підприємства, без якої наявні ресурси втрачатимуть свою цінність під тиском більш технологічно організованих конкурентів.

Для цілісного відображення результатів проведених PESTEL- та VRIO-аналізів, було сформовано комплексний аналіз на базі матриці SWOT (табл. 2.8), що поєднує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Товариство володіє достатнім обсягом вільних коштів для фінансування цифровізації без залучення зовнішніх запозичень, що забезпечує значну перевагу над конкурентами в умовах дорогого кредитування. Проте поточний стан адміністрування та експлуатація застарілих інформаційних систем обмежують використання цього капіталу, перетворюючи технологічний борг на фактор стримування операційної ефективності.

Присутність у цифровому медіапросторі та сформована бібліотека моделей забезпечують впізнаваність бренду серед споживачів та дизайнерів. Використання соціальних мереж як каналу комунікації дозволяє формувати репутаційний капітал, що відповідає актуальному запиту ринку на візуальну репрезентацію та соціальне підтвердження якості, але існуючий розрив між кількістю підписників та реальною конверсією у продажі вказує на необхідність підвищення ефективності цифрового маркетингу та онлайн-присутності загалом.

Санкційні обмеження щодо продукції з РФ та Білорусі на європейському ринку створюють вузьке вікно можливостей на повторний вихід на ринки ЄС. Відсутність стратегічних контрактів за кордоном та низька готовність до цифрової сертифікації походження продукції виступають бар'єрами, які можуть перешкодити реалізації наявних ринкових шансів у сегменті деревообробки.

Головними загрозами залишаються фактори воєнного стану та ризики кібербезпеки, що безпосередньо впливають на стійкість промислової та інформаційної інфраструктури. Експлуатація застарілого програмного забезпечення у

поєднанні з кадровим дефіцитом створює вразливість перед зовнішніми атаками та загрожує втратою стратегічно важливих операційних даних. Орієнтація споживачів на бюджетний сегмент та нестабільні ціни на сировину створюють необхідність у пошуку шляхів цінової оптимізації для підприємства.

2.3 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління цифровими конкурентними перевагами ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА»

На основі складеного SWOT-аналізу підприємства, автором було складено кореляційний аналіз на основі матриці TOWS для розробки можливих пропозицій щодо розвитку та вдосконалення управління цифровими конкурентними перевагами ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА» (табл. 2.9).

Реалізація стратегічних рішень групи SO передбачає спрямування високого рівня фінансової автономності товариства на просування власних онлайн-ресурсів. Використання SEO-інструментів дозволить конвертувати впізнаваність бренду у зростання частки прямих замовлень, оминаючи посередників. Розширення присутності на YouTube-платформі через виробництво якісного відеоконтенту забезпечує верифікацію репутації перед клієнтами, формуючи додаткову цінність продукції через супровідний контент.

Рішення напряму WO зосереджені на подоланні технологічного розриву шляхом впровадження сучасної ERP-системи. Це дозволить автоматизувати адміністративні процеси та створити необхідну базу для цифрової простежуваності ланцюгів постачання, що є умовою для виходу на ринки ЄС. Перехід до динамічного перформанс-маркетингу в соціальних мережах орієнтований на активацію пасивної бази підписників, перетворюючи медійне охоплення на реальні транзакції та підвищуючи загальну конверсію цифрових каналів збуту.

Таблиця 2.9 – Матриця стратегічних рішень TOWS ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА»

Зовнішні / Внутрішні фактори	Сильні сторони (див. табл.2.8)	Слабкі сторони (див. табл.2.8)
Можливості (див. табл.2.8)	SO (Сили + Можливості) - Використати фінансову стійкість для просування онлайн-ресурсів компанії через SEO-інструменти, щоб захопити частку ринку онлайн-замовлень. - Масштабувати YouTube-канал для верифікації репутації перед клієнтами та створення додаткової цінності для них.	WO (Слабкості + Можливості) - Впровадження ERP-системи для автоматизації адміністрування та створення бази для цифрової простежуваності, що необхідна для виходу на ринки ЄС. - Перехід до динамічного перформанс-маркетингу, щоб підняти активність аудиторії та підвищити конверсію.
Загрози (див. табл.2.8)	ST (Сили + Загрози) Легалізація IT-інфраструктури через ліцензійне, легальне ПЗ для уникнення кібер-ризиків та зупинки процесів.	WT (Слабкості + Загрози) Впровадження SRM-модуля (управління постачальниками) для оперативного реагування на зміну цін на сировину та деревину.

Джерело: складено автором на основі проведеного SWOT-аналізу.

У квадранті ST акцент робиться на захисті наявних переваг від зовнішніх загроз через перехід на сучасне ліцензійне програмне забезпечення, що мінімізуватиме ризики зупинки бізнес-процесів через кібератаки або технічні збої застарілих систем.

Блок стратегій WT спрямований на мінімізацію вразливості товариства до макроекономічної нестабільності через впровадження SRM-модуля для управління відносинами з постачальниками. Автоматизація моніторингу цін на сировину та деревину дозволяє швидко реагувати на ринкові коливання, оптимізуючи собівартість продукції. Пошук та цифрова фіксація прямих контрактів у країнах ЄС забезпечує стабільність валютної виручки, що знижує залежність підприємства від процесів девальвації на внутрішньому ринку.

Для переходу від стратегічного планування до практичної реалізації розроблено перелік конкретних заходів, що охоплюють технологічну модернізацію та

оновлення маркетингової діяльності. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на створення цифрової системи управління конкурентними перевагами товариства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Характеристика запропонованих заходів з удосконалення управління цифровими конкурентними перевагами ПрАТ «СМ-УКРАЇНА»

Запропонований захід	Мета	Необхідні ресурси	Фінансові витрати	Очікувані результати
ERP-система SAP S/4HANA	Підвищення ефективності адміністрування, цифрова простежуваність, підвищення кібербезпеки.	Ліцензія SAP, хмарна інфраструктура; сертифіковані консультанти, IT-фахівці, керівники відділів.	~3 000 000 грн + ~750 000 грн/рік на підтримку *	Скорочення адмін. витрат на 15-20%; відповідність вимогам відстежуваності.
SEO офіційного вебсайту	Збільшення вхідного трафіку, зростання частки прямих роздрібних продажів.	Аналітичні сервіси, оновлений контент; SEO-спеціаліст, технічний адміністратор сайту.	80 000 – 150 000 грн **	ТОП-5 пошукової видачі, зростання органічного трафіку на 30% за 6 місяців
Перфоманс-маркетинг у соціальних мережах	Конвертація медійного капіталу бренду в реальні продажі через Facebook та Instagram.	Meta Ads, наскрізна аналітика; спеціаліст з перфоманс-маркетингу.	від ~50 000 грн/міс ***	Зростання активності аудиторії у 3-4 рази, точне відстеження показників ефективності.
Відновлення YouTube-каналу	Відеоконтент як інструмент додаткової цінності та впізнаваності бренду.	Проф. обладнання, монтаж, графіка; сценарист, контентмейкери, технічні експерти.	100 000 – 120 000 грн **** (цикл з 10 відеороликів)	База відео про продукцію; зростання кількості підписників і переглядів.

Джерело: сформовано автором.

* - Розраховано за допомогою [58].

** - За даними з [59].

*** - За даними з [60].

**** - За даними з [61].

Наведені заходи включають декілька основних компонентів.

1. Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA.

Пропозиція передбачає заміну застарілої та ризикованої моделі управління на базі застарілого неліцензованого ПЗ на сучасне європейське рішення для автоматизації бізнес-процесів товариства.

Мета впровадження:

- подолання низької ефективності адміністрування;
- забезпечення цифрової простежуваності ланцюгів постачання для експорту в ЄС;
- підвищення рівня кібербезпеки та захисту комерційних даних.

Аргументація вибору системи:

- SAP S/4HANA має офіційну локалізацію для України, що охоплює стандарти бухгалтерського обліку та податкової звітності;
- система підтримує роботу з локальними первинними документами та інтеграцію з державними цифровими сервісами.

Необхідні ресурси:

- Матеріальні: ліцензійне програмне забезпечення SAP, хмарна інфраструктура для розміщення бази даних.
- Трудові: сертифіковані консультанти з впровадження, внутрішні IT-фахівці, керівники фінансових та логістичних відділів.
- Фінансові: бюджет у розмірі приблизно 3 000 000 грн на встановлення та інтеграцію системи, а також приблизно 750 000 грн на рік на оновлення та ліцензування (формується за рахунок власного капіталу).

Очікувані результати:

- скорочення адміністративних витрат на 15-20% завдяки автоматизації документообігу;
- мінімізація ризиків втрати експортних ринків через відповідність міжнародним вимогам відстежуваності.

2. Проведення SEO офіційного вебсайту.

Пропозиція спрямована на покращення технічних характеристик та видимості ресурсу компанії у пошукових системах для залучення цільового органічного трафіку.

Мета впровадження:

- активізація якісного веб-ресурсу, який наразі не забезпечує достатньої кількості вхідних запитів;
- збільшення частки прямих роздрібних продажів через канали електронної комерції.

Необхідні ресурси:

- Матеріальні: професійні сервіси аналітики, оновлений текстовий та візуальний контент.
- Трудові: SEO-спеціаліст, технічний адміністратор сайту.
- Фінансові: бюджет у розмірі 80 000 – 150 000 грн на комплексний аудит та оптимізацію.

Очікувані результати:

- вихід сайту в ТОП-5 пошукової видачі за профільними запитами;
- зростання органічного трафіку на 30% протягом шести місяців від реалізації заходу.

3. Перехід до динамічного перформанс-маркетингу в соціальних мережах.

Пропозиція передбачає трансформацію присутності на платформах Facebook та Instagram через впровадження результативного маркетингу, орієнтованого на конкретні показники ефективності.

Мета впровадження:

- конвертація медійного капіталу бренду у реальні торговельні транзакції через підвищення показників залученості та конверсії.

Необхідні ресурси:

- Матеріальні: рекламні кабінети Meta Ads, інструменти ретаргетингу та наскрізної аналітики.
- Трудові: спеціаліст з перформанс-маркетингу.

- Фінансові: щомісячний рекламний бюджет від 50 000 грн.

Очікувані результати:

- збільшення активності аудиторії у 3-4 рази порівняно з поточними показниками;
- точне відстеження вартості залучення клієнта та рентабельності рекламних витрат.

4. Поновлення діяльності на YouTube-каналі.

Пропозиція передбачає відновлення регулярного виробництва професійного відеоконтенту для демонстрації виробничих потужностей та функціональних переваг продукції.

Мета впровадження:

- використання відеоконтенту як інструменту створення додаткової цінності для споживача та підвищення впізнаваності бренду.

Необхідні ресурси:

- Матеріальні: професійне обладнання для зйомки, послуги монтажу та графічного оформлення.
- Трудові: сценарист, контент-мейкери, залучені технічні експерти виробництва.
- Фінансові: бюджет 100 000 – 120 000 грн на цикл з 10 професійних відеороликів.

Очікувані результати:

- формування бази відео, що висвітлюють позитивні якості продукції для роздрібних та гуртових замовників;
- зростання кількості підписників та переглядів, що підвищує впізнаваність бренду.

Ефективність запропонованих заходів оцінюється через систему кількісних та якісних показників. Очікувані результати запропонованих заходів за цими показниками наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Очікувані результати та показники ефективності запропонованих заходів

Запропонований захід	Очікуваний ефект
Впровадження ERP-системи	Скорочення адміністративних витрат на 15-20%; 100% відповідність вимогам ЄС щодо простежуваності.
SEO-оптимізація сайту	Вихід у ТОП-5 видачі пошуковиків за ключовими запитами; зростання органічного трафіку на 30% протягом 6 місяців.
Впровадження перформанс-маркетингу	Збільшення активності аудиторії у 3-4 рази; точне визначення вартості залучення клієнта.
Оновлення YouTube-каналу	Формування бази з 10+ проф. відео (один цикл); зростання кількості підписників та глибини переглядів.

Джерело: сформовано автором.

За наведеними пропозиціями було сформовано план виконання та фінансування заходів (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12 – План виконання та фінансування запропонованих заходів для ПрАТ «Світ Меблів – УКРАЇНА»

Захід	Початок	Кінець	Бюджет, грн
1. Підготовчий етап	01.06.2026	18.06.2026	40 000
• Аудит IT-систем	01.06.2026	09.06.2026	30 000
• SEO-аналіз сайту	10.06.2026	18.06.2026	10 000
2. Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA	10.06.2026	02.10.2026	3 000 000
• Ліцензування	10.06.2026	26.06.2026	750 000
• Налаштування хмари та локалізація	29.06.2026	21.08.2026	1 100 000
• Перенесення даних та запуск	24.08.2026	18.09.2026	800 000
• Навчання персоналу роботі в системі SAP S/4HANA	31.08.2026	02.10.2026	350 000
3. SEO-оптимізація сайту	19.06.2026	20.07.2026	140 000
• Виправлення технічних помилок	19.06.2026	03.07.2026	20 000
• Робота за ключовими запитами	06.07.2026	20.07.2026	80 000
• Оновлення контенту	19.06.2026	20.07.2026	40 000
4. Перехід до перформанс-маркетингу	29.06.2026	18.12.2026	50 000/міс.
• Найм спеціаліста з перформанс-маркетингу	29.06.2026	24.07.2026	35 000/міс
• Налаштування рекламних кабінетів Meta Ads та ретаргетингу	27.07.2026	21.08.2026	5 000
• Контроль метрик та створення рекламного контенту	24.08.2026	18.12.2026	10 000
5. Оновлення YouTube-каналу	29.06.2026	06.11.2026	120 000
• Знаходження агенції та домовленості	29.06.2026	24.07.2026	20 000
• Сценарії, контент-план	27.07.2026	28.08.2026	30 000
• Зйомки та монтаж відео	31.08.2026	23.10.2026	70 000
• Викладання відео за планом	14.09.2026	06.11.2026	-
6. Моніторинг ефективності впроваджених заходів	21.07.2026	18.12.2026	Бюджет
Всього за проектом (6 міс.)	01.06.2026	18.12.2026	3 600 000

Джерело: авторська розробка.

Для візуальної репрезентації наведеного у таблиці 2.12 плану виконання було створено деталізовану діаграму Ганта (див. додаток В) на його основі.

Загальний обсяг інвестицій, необхідний для реалізації комплексу запланованих заходів протягом шестимісячного періоду, становить 3 600 000 грн. Основна частка капіталовкладень (83,3%) спрямована на впровадження системи автоматизації ресурсів підприємства SAP S/4HANA. Водночас витрати на інші запропоновані заходи становлять 560 000 грн, що є необхідним для стимулювання ринкового попиту та забезпечення необхідного рівня окупності інвестицій.

Аналіз поточної фінансової звітності підприємства підтверджує наявність достатнього рівня ліквідності та стабільного грошового потоку, що свідчить про повну фінансову спроможність компанії забезпечити безперебійне фінансування заходів. Наявні ресурси дозволяють реалізувати зазначені заходи в повному обсязі без залучення зовнішнього позикового капіталу, що мінімізує фінансові ризики та сприяє зміцненню конкурентних переваг організації у довгостроковій перспективі.

У сформованому плані є декілька особливостей реалізації заходів. По-перше, структура плану поєднує в собі як лінійні заходи, що мають чітко визначені межі та фіксований фінал, так і ітераційні, які передбачають повторювані цикли для досягнення цільових показників.

Ітеративність помітна у циклічності маркетингових заходів. Перехід до перформанс-маркетингу – це перехід до безперервного циклу, що базується на постійній перевірці гіпотез, аналізі метрик та коригуванні рекламних кампаній. Це зумовлює перехід частини бюджету у категорію постійних операційних витрат, де кожен наступний етап планується на основі результатів попереднього. Аналогічний підхід застосовується і до розвитку YouTube-каналу. Після виходу першого циклу відео передбачено глибокий аналіз вимірюваних результатів, що стане основою для майбутніх рішень про виробництво та випуск контенту.

SEO-оптимізація також набуває ознак періодичного процесу. Окрім основного етапу впровадження, план передбачає регулярний аналіз SEO-метрик та позицій сайту

в пошуковій видачі, що дозволяє вчасно реагувати на зміни алгоритмів пошукових систем.

Забезпечення сталого функціонування ERP-системи виходить за межі періоду впровадження. Для підтримки системи в актуальному стані важливим є періодичне оновлення програмного забезпечення та здійснення ліцензійних платежів (зазвичай раз на рік, залежить від умов контракту), що гарантує безперебійність бізнес-процесів підприємства у довгостроковій перспективі.

Для чіткого розподілу обов'язків та координації дій при впровадженні змін сформовано матриці відповідальності RACI за основними підрозділами товариства (табл. 2.13-2.16), де R – Responsible (залучений у виконанні), A – Accountable (відповідає за результат), C – Consulted (консультує), I – Informed (ознайомлюється з процесом та результатами).

Таблиця 2.13 – Матриця відповідальності RACI за впровадженням ERP-системи

Етап / Роль	Ген. директор	Головний бухгалтер	Технічний відділ	Директор з виробництва	Зовнішні консультанти
Аудит ІТ-систем	A	C	R	I	R
Ліцензування	A	R	I	I	C
Налаштування хмари та локалізація	I	C	R	I	R
Перенесення даних та запуск	I	R	R	C	R
Навчання персоналу	I	C	I	C	R

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2.14 – Матриця відповідальності RACI за SEO-просування офіційного вебсайту

Етап / Роль	Комерційний директор	Відділ маркетингу	Технічний відділ	Заст. ком. директора	Зовнішній SEO-експерт
SEO-аналіз сайту	A	R	I	C	R
Виправлення технічних помилок	I	I	R	I	C
Робота за ключовими запитами	A	C	I	I	R
Оновлення контенту	I	R	C	I	C

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2.15 – Матриця відповідальності RACI за перехід до перформанс-маркетингу

Етап / Роль	Заст. ком. директора	Відділ маркетингу	Комерційний директор	Спеціаліст з маркетингу (зовнішній)
Найм спеціаліста	A	R	C	I
Налаштування Meta Ads	A	C	I	R
Налаштування ретаргетингу	I	I	I	R
Контроль метрик та контент	A	R	I	R

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2.16 – Матриця відповідальності RACI за відновлення YouTube-каналу

Етап / Роль	Заст. ком. директора	Відділ маркетингу	Директор з виробництва	Відео-агенція (зовнішня)
Вибір агенції	A	R	I	I
Сценарії та контент-план	A	R	C	R
Зйомки та монтаж	I	C	C	R
Викладання за планом	I	R	I	C

Джерело: авторська розробка.

Запропоновані матриці розподілу відповідальності ґрунтуються на принципах функціональної ефективності та чіткого розмежування повноважень. Логіка структури полягає у закріпленні кожного напрямку за конкретним профільним підрозділом, що виключає дублювання функцій та розмиття відповідальності. Технічні завдання виконуються фахівцями відповідної компетенції, тоді як керівництво фокусується на стратегічному контролі та затвердженні результатів. Це дозволяє мінімізувати затримки в комунікації для досягнення встановлених показників.

У результаті запропонованих заходів, формування цифрових конкурентних переваг та управління ними базується на синергії інфраструктурних рішень та інструментів онлайн-видимості. Впровадження ERP-системи формує технологічне ядро, яке забезпечує компанії вищу швидкість обробки даних та експортну сумісність.

Ця перевага не є статичною: її актуальність підтримується через періодичне оновлення системи, що дозволяє уникнути технологічного відставання.

Маркетингова складова стратегії забезпечує гнучкість та адаптивність компанії через цикли SEO основного сайту, а також діяльності у Meta Ads та на YouTube. Це перетворює цифрову присутність на динамічний актив, де аналіз співвідношення витрат та результатів у реальному часі дозволяє миттєво реагувати на ринкові тренди. Такий підхід, що фактично є заснованим на даних, мінімізує неефективне використання бюджету та зміцнює цифрову вартість бренду, роблячи його більш впізнаваним та доступним для кінцевого споживача.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління цифровими конкурентними перевагами підприємства ПрАТ «СМ-УКРАЇНА». Основні висновки за результатами проведеного дослідження наступні:

1. У теоретичному розділі обґрунтовано еволюцію концепції конкурентних переваг від класичних підходів М. Портера та Дж. Барні до сучасних цифрових моделей. Встановлено, що цифрові конкурентні переваги є динамічною характеристикою, яка базується на здатності організації інтегруватися в технологічні екосистеми та генерувати цінність через специфічні властивості таких переваг. Доведено, що в умовах цифрової трансформації успіх бізнесу залежить не від володіння статичними ресурсами, а від здатності до постійної реконфігурації внутрішніх процесів та ресурсів, у тому числі через використання великих масивів даних для аналізу в реальному часі.

2. Проналізовано ключові моделі управління, зокрема цикл бізнес-інновацій NEBIC, модель «маховика» Amazon та концепцію Data-Driven Management (DDM). Визначено, що ефективне управління цифровими перевагами потребує впровадження «єдиного джерела правди» (SSOT) та систем записів (SOR), що дозволяє мінімізувати інтуїтивні помилки та персоналізувати клієнтський досвід. Систематизовано методичний інструментарій оцінювання, який включає класичні методи (VRIO, SWOT, PESTEL) та спеціалізовані моделі цифрової зрілості, що забезпечують комплексний аудит технологічного потенціалу організації.

3. В аналітичному розділі здійснено комплексну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Світ Меблів - УКРАЇНА» та діагностику його цифрового стану за моделями Deloitte і VRIO. Підприємство демонструє високу

фінансову стійкість, проте тенденція випереджаючого зростання адміністративних витрат свідчить про низьку ефективність традиційного управління. Товариство класифіковано як «Цифрового початківця»: попри потужний бренд, експлуатація застарілого ПЗ створює ризики для кібербезпеки та обмежує експорт через невідповідність вимогам ЄС щодо цифрової простежуваності, а більшість цифрових активів мають лише тимчасовий характер через відсутність автоматизації.

4. На основі проведеного аналізу обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення управління цифровими конкурентними перевагами ПрАТ «СМ-УКРАЇНА». До технологічних заходів належить впровадження ERP-системи SAP S/4HANA, що дозволить автоматизувати адміністрування та забезпечити простежуваність логістики для ринків ЄС. До блоку цифрового маркетингу та онлайн-присутності належать проведення SEO-оптимізації офіційного сайту, перехід до стратегії перформанс-маркетингу в соціальних мережах та відновлення активності на YouTube-каналі.

5. Оцінено прогнозовані результати впровадження цифрових рішень: скорочення адміністративних витрат на 15-20%, зростання органічного трафіку вебсайту на 30% протягом перших шести місяців, збільшення активності цільової аудиторії в соцмережах у 3-4 рази, а також досягнення 100% відповідності вимогам цифрової простежуваності для експорту в ЄС. Формування єдиного технологічного ядра на базі ERP-системи підвищить рівень кібербезпеки та мінімізує ризики втрати експортних ринків, а оновлені інструменти перформанс-маркетингу дозволять ефективно конвертувати медійний капітал бренду в реальні транзакції та роздрібні продажі.

6. Розроблено організаційне забезпечення реалізації заходів, включаючи матриці відповідальності RACI, деталізований план-графік та діаграму Ганта на його основі. Загальний бюджет трансформації оцінено у понад 3,6 млн грн для початкового піврічного періоду, що є цілком досяжним з огляду на високу фінансову автономність та стійкість підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рішення дозволяють ПрАТ «СМ-УКРАЇНА» конвертувати наявний фінансовий та медійний капітал у стійкі цифрові конкурентні переваги, забезпечуючи операційну ефективність в умовах воєнного стану та глобальних технологічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Нью-Йорк : NY: Free Press, 1985. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення: 24.03.2026).
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Т. 17, № 1. С. 99–120. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 24.03.2026).
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Ricardo D. Principles of political economy and taxation. London : G. Bell and sons, 1891. 455 с.
5. Vlasenko V., Porfirenko V., Grebelnik M. THE ESSENCE AND TYPES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE. Market Infrastructure. 2020. № 49. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-19> (дата звернення: 25.03.2026).
6. Tsalko T., Kharchenko T., Khondoka A. FEATURES OF THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE ENTERPRISE. Efektyvna ekonomika. 2019. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37> (дата звернення: 25.03.2026).
7. Glynn D. O. Gaining Competitive Advantage with Digital Tools. Docusign | #1 in Electronic Signature and Intelligent Agreement Management. URL: <https://www.docusign.com/en-gb/blog/gaining-competitive-advantage-digital-tools> (дата звернення: 26.03.2026).
8. Barabas D., Panasiuk O., Kryvonos A. FORMATION OF THE COMPANY'S DIGITAL COMPETITIVE ADVANTAGES. Mechanism of an economic

- regulation. 2023. № 2(100). С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02> (дата звернення: 26.03.2026).
9. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 138–142. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.138
10. Hill A. AI And Competitive Advantage In The Agentic Era. Forbes. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/andreahill/2025/10/03/ai-and-competitive-advantage-in-the-next-era/> (дата звернення: 29.03.2026).
11. Szucs K. Can Online Presence Give Companies a Competitive Edge?. Pollack Periodica. 2020. Т. 15, № 3. С. 26–36. URL: <https://doi.org/10.1556/606.2020.15.3.3> (дата звернення: 29.03.2026).
12. Василівна К. Н., Анатолійович Ю. О. Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах цифрової трансформації на основі інформаційних технологій і системної інтеграції. Zenodo. URL: <https://zenodo.org/records/16975847> (дата звернення: 29.03.2026).
13. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку / Н. Г. Гавриленко, І. О. Тарасенко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. – 2021. – № 3 (47), Т. 1. – С. 36-46.
14. Brynjolfsson E., McAfee A. Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Norton & Company, Incorporated, W. W., 2014. 304 с.
15. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (дата звернення: 30.03.2026).
16. Koch T., Windsperger J. Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. Journal of Organization Design. 2017. Т. 6, № 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z> (дата звернення: 30.03.2026).

17. McGrath R. G. The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Harvard Business Review Press, 2013. 204 с.
18. Digital transformation roadmap - how to get your team on board. Docusign | #1 in Electronic Signature and Intelligent Agreement Management. URL: <https://www.docusign.com/en-gb/blog/digital-transformation-roadmap> (дата звернення: 04.04.2026).
19. Incitti M. The Amazon Flywheel Explained: Learn From Bezos' Business Strategy. Feedvisor. URL: <https://feedvisor.com/resources/amazon-trends/amazon-flywheel-explained/> (дата звернення: 04.04.2026).
20. Lang V., Valent J. The Digital Transformation Flywheel: How AWS Helps Accelerate the Digital Transformation of Stellantis | Amazon Web Services. AWS for Industries. URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/industries/the-digital-transformation-flywheel-how-aws-helps-accelerate-the-digital-transformation-of-stellantis/> (дата звернення: 04.04.2026).
21. Ben-Israel E., Sueiras R. Working backwards: The story behind the AWS Cloud Development Kit | Amazon Web Services. AWS Open Source Blog. URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/opensource/working-backwards-the-story-behind-the-aws-cloud-development-kit/> (дата звернення: 05.04.2026).
22. Dare Forward 2030. Stellantis. URL: <https://www.stellantis.com/en/investors/events/strategic-plan> (дата звернення: 05.04.2026).
23. Talin B. Data-Driven Management (DDM) - Everything you need to know about data-driven business – MoreThanDigital Insights. MoreThanDigital Insights. URL: <https://insights.mtd.info/data-driven-management-ddm-everything-you-need-to-know-about-ddm/> (дата звернення: 05.04.2026).
24. Reyna-Vargas V. Understanding Data-Driven Management. Institute of Project Management. URL: <https://instituteprojectmanagement.com/de/blog/understanding-data-driven-management/> (дата звернення: 09.04.2026).

25. Alumio. What is a Single Source of Truth (SSOT)? - Alumio. Business innovation.
URL: <https://www.alumio.com/blog/what-is-a-single-source-of-truth-ssot> (дата звернення: 09.04.2026).
26. Mastering Data Integrity with a Single Source of Truth. Quadraflake Consulting.
URL: <https://medium.com/@quadraflake/mastering-data-integrity-with-a-single-source-of-truth-a3a83238c1c6> (дата звернення: 09.04.2026).
27. How Data-Driven Decision-Making Fuels Competitive Advantage. Customers & Business. URL: <https://www.confluent.io/blog/data-driven-decision-making/> (дата звернення: 10.04.2026).
28. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Т. 18, № 7. С. 509–533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z).
29. Wheeler B. C. NEBIC: A Dynamic Capabilities Theory for Assessing Net-Enablement. Information Systems Research. 2002. Т. 13, № 2. С. 125–146. URL: <https://doi.org/10.1287/isre.13.2.125.89>.
30. Бондаренко С., Невмержицька А. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Київський національний університет технологій і дизайну.
31. Pringgondan G. Accenture Digital Density Index Guiding Digital Transformation. accenture strategy. 2015. URL: <https://ru.scribd.com/document/273061057/Accenture-Digital-Density-Index-Guiding-Digital-Transformation?v=0.367>.
32. Gartner Magic Quadrant. gartner.com. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research> (дата звернення: 12.04.2026).
33. Muench I. Is the BCG Matrix Analysis still relevant in the Digital Age?. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/bcg-matrix-analysis-still-relevant-digital-age-ivan-muench/> (дата звернення: 12.04.2026).

34. VRIO Analysis. Managementmania. URL: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis> (дата звернення: 12.04.2026).
35. VRIO Framework: Unlocking Competitive Edge for Your Business. The Strategy Institute | Business Strategy Certifications | TSI. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/vrio-framework-unlocking-competitive-edge-for-your-business> (дата звернення: 12.04.2026).
36. Коценко М. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26> (дата звернення: 18.04.2026).
37. Walton A. The VRIO Framework (What it is and How to Use it). Competitive Intelligence Alliance. URL: <https://www.competitiveintelligencealliance.io/vrio-framework/> (дата звернення: 18.04.2026).
38. Carr P. Digital Transformation 101: SWOT and Strategy Development. Digital Transformation. URL: <https://www.engineering.com/digital-transformation-101-swot-and-strategy-development/> (дата звернення: 19.04.2026).
39. Brasfield F. Digital SWOT Analysis. Automation Personnel Services. URL: <https://apstemps.com/digital-swot-analysis/#:~:text=Knowing%20what%20questions%20to%20ask,for%20current%20employees%20to%20utilize> (дата звернення: 19.04.2026).
40. Deloitte. Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth. 2018.
41. Crimmins C. PESTEL Analysis: A Complete Guide to Strategic Planning. Strategic Planning + Execution. URL: <https://www.spiderstrategies.com/blog/pestel-analysis/> (дата звернення: 20.04.2026).
42. CIPD | PESTLE analysis. CIPD. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/> (дата звернення: 20.04.2026).

43. Статут приватного акціонерного товариства «Світ Меблів – УКРАЇНА» 2024. 38 с.
44. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
45. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
46. Про депозитарну систему України : Закон України від 06.07.2012 № 5178-VI : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
47. Світ меблів. Світ меблів. URL: <https://svit-mebliv.ua/o-kompanii/> (дата звернення: 20.03.2026).
48. Довідка з Єдиного державного реєстру юридичних, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ПРАТ «СМ –УКРАЇНА» (дата звернення: 18.02.2026).
49. 03366434 – ПРАТ СМ -УКРАЇНА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/03366434?from=search> (дата звернення: 19.02.2026).
50. Shareholder Deadlocks: How to Break the Deadlock - RFB Legal. RFB Legal. URL: <https://rfblegal.co.uk/insights/shareholder-deadlocks-how-to-break-the-deadlock/> (дата звернення: 20.02.2026).
51. Фінансова звітність ПРАТ «СМ –УКРАЇНА» 2023-2024 р.р. (завантажено за допомогою порталу «YouControl» 18.02.2026).
52. УАМ. Об'єм та стан ринку меблів у 2024 році. Українська Асоціація Меблевіків. URL: <https://uafm.com.ua/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 19.02.2026).

53. SvitMebliv. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/svitmebliv/> (дата звернення: 21.02.2026).
54. SvitMeblivUA. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/svitmeblivua> (дата звернення: 21.02.2026).
55. Меблева галузь України в умовах повномасштабної війни - Derevynnyk. URL: <https://derevynnyk.com/mebleva-galuz-ukrayiny-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення: 21.02.2026).
56. Зарплати продовжують зростати, але на ринку праці є дефіцит кадрів. korrespondent.net. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4749688-zarplaty-prodovzhuut-zrostaty-ale-na-rynku-pratsi-ye-defitsyt-kadriv> (дата звернення: 21.02.2026).
57. Страз О. Нові екологічні правила: що варто врахувати українським меблярам. ThePage. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/sho-varto-vrahuvati-ukrayinskim-meblyaram-z-oglyadu-na-novi-ekologichni-pravila> (дата звернення: 21.02.2026).
58. SAP S/4HANA Public Cloud Pricing 2026 | Costs & Licensing. ERP Research – Independent ERP Software Comparison. URL: <https://www.erpresearch.com/pricing/sap-s4-hana-public-cloud> (дата звернення: 29.04.2026).
59. Розкрутка сайту Ціна - ціни на SEO просування, розкрутку. Seo-Design. URL: <https://www.seo-design.ua/uk/vartist/rozkrutka-saytu-tsina/> (дата звернення: 29.04.2026).
60. Зарплата маркетолога в Україні 2026: рівні, спеціалізації та реальні доходи | Про HR. Про HR – ринок праці, рекрутинг і кар'єра в Україні. URL: <https://abouthr.com.ua/zarplata-marketologa/> (дата звернення: 29.04.2026).
61. Створення та просування YouTube каналу | Люкс Сайт : вебсайт. Digital Agency LuxSite. 2026.03.27 URL: <https://luxsite.agency/uk/youtube/> (дата звернення: 29.05.2026).