

УДК 339.138:004.738.5
JEL M31; O33; M15

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ КОНТЕКСТИ

Микола Матвєєв¹, Евеліна Кульчицька², Діана Зюбрик³

¹Національний лісотехнічний університет України,
Адміністративний корпус НЛТУУ, 79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103,
e-mail: matveyev@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>

²Національний лісотехнічний університет України,
79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103,
e-mail: evelina@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-853X>

³Львівський національний університет імені Івана Франка,
79000, м. Львів, вул. Університетська 1,
e-mail: diana.ziubryk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6038-0447>

Анотація. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації маркетинг зазнає суттєвих змін, що обумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, зміною споживчих моделей поведінки, зростанням ролі даних та інтерактивної взаємодії. Для українських підприємств, що функціонують в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, цифровізація маркетингової діяльності є не лише засобом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою адаптації до нових викликів. У зв'язку з цим дослідження трансформації маркетингових стратегій у контексті цифрової економіки набуває особливої значущості як для практики управління, так і для розвитку наукових підходів до маркетингу. Метою статті є аналіз трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки, з акцентом на виявлення ключових глобальних тенденцій, бар'єрів та можливостей для адаптації українських підприємств до нової цифрової реальності. У процесі дослідження використано системний та порівняльний аналіз, узагальнення наукових джерел, структурно-логічне моделювання, контент-аналіз кейсів провідних компаній, а також елементи емпіричного аналізу бар'єрів цифрової трансформації у вітчизняному бізнес-середовищі. В процесі дослідження було визначено, що цифрова економіка сприяє зміні парадигми маркетингу – від транзакційної до реляційної, а згодом – до колаборативної моделі, де споживачі виступають співтворцями цінності. Виокремлено шість ключових глобальних тенденцій: персоналізація на основі даних, розвиток омніканального досвіду, емоційна взаємодія з брендом, впровадження інфлюенсер-маркетингу, створення спільнот навколо бренду та переосмислення довіри й безпеки в цифровому середовищі. Проаналізовано приклади світових компаній, що ілюструють успішну адаптацію до цих трендів. Оцінено специфіку українського



контексту, визначено основні бар'єри впровадження цифрових стратегій, серед яких – недостатня цифрова грамотність, низький рівень інвестування, нерівномірність інфраструктури, а також нестабільність воєнного часу. Водночас виявлено значний потенціал для цифрового розвитку українських підприємств.

Ключові слова: *цифрова трансформація, персоналізація, омніканальність, цифровий маркетинг, бар'єри адаптації, інновації в маркетингу, українські підприємства, глобальні тенденції.*

Постановка проблеми. Цифрова економіка формує нові правила функціонування бізнесу, радикально змінюючи підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій. Традиційні інструменти маркетингу виявляються недостатньо ефективними в умовах стрімкої цифровізації, глобалізації інформаційних потоків та зростаючої ролі big data, штучного інтелекту, соціальних мереж, онлайн-платформ та цифрових каналів комунікації. Водночас підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін у поведінці споживачів, підвищення конкуренції, а також зростання очікувань щодо персоналізації, прозорості та інтерактивності взаємодії з брендом.

Для українських компаній ці виклики посилюються специфічними внутрішніми факторами: нестабільністю економіки, війною, технологічними обмеженнями та потребою у швидкому доганяючому розвитку. Тому виникає нагальна потреба в осмисленні досвіду провідних міжнародних компаній та формуванні адаптивних маркетингових стратегій, які б поєднували глобальні тенденції з локальними особливостями. Недостатність комплексних досліджень, що розкривають механізми ефективної трансформації маркетингу в цифрову епоху з урахуванням українського контексту, зумовлює актуальність обраної теми та потребує ґрунтовного наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної літератури, присвяченої впливу цифрових технологій на трансформацію маркетингових стратегій, демонструє зростаючий інтерес наукової спільноти до можливостей, які відкриває штучний інтелект (ШІ), автоматизація, великі дані та інші елементи цифрової економіки. У роботах А. Халім та ін. (A. Haleem et al.) [1] зроблено спробу систематизувати науковий масив щодо використання ШІ в маркетингу. Дослідники окреслили переваги впровадження інтелектуальних алгоритмів у процеси таргетування, персоналізації контенту, прогнозування поведінки споживачів, проте наголосили на обмеженій готовності багатьох компаній до глибокої цифрової інтеграції через нестачу кваліфікованих кадрів та складнощі з етичним використанням даних. Окремим внеском у цю дискусію є робота С. Анайат та Г. Расул (S. Anayat, G. Rasool) [2], які на основі бібліометричного аналізу окреслили структурні зрушення у дослідженнях цифрового маркетингу, зокрема через виявлення основних напрямів розвитку АІМ (Artificial Intelligence Marketing). Автори вказали на фрагментованість знань у цій сфері та необхідність інтегративних міждисциплінарних підходів.

Дослідження О. Крісті та Дж. Леві (O. Christi, J. Levy) [3] акцентує увагу на стратегічному потенціалі ШІ у трансформації маркетингових підходів – від реактивної до проактивної комунікації з клієнтами. Результати свідчать про здатність інтелектуальних

систем забезпечувати не лише автоматизацію рутинних операцій, але й підтримку креативних процесів, таких як генерація гіпотез поведінки цільових аудиторій. Ці твердження перегукуються з ідеями Н. Вірт (N. Wirth) [4], який, однак, зосередився на обмеженнях ШІ у сфері емоційної взаємодії з клієнтом, підкреслюючи, що штучний інтелект не є панацеєю для маркетингу, а лише інструментом, ефективність якого залежить від контексту та людського контролю.

Окрема увага приділяється концепції Industry 5.0, розробленій Дж. Ленг та ін. (J. Leng et al.) [5], які обґрунтовують нову парадигму взаємодії людини й машини у виробництві та сервісах. У межах цієї парадигми маркетинг розглядається не просто як функціональний інструмент просування, а як інноваційне середовище для формування споживчого досвіду за участі як штучного, так і людського інтелекту. Такий підхід виводить маркетингову діяльність за межі традиційних каналів комунікації та підсилює потребу в персоналізованих рішеннях, що створюються спільно з клієнтами.

Серед українських авторів уваги заслугове дослідження О. Болотної та ін. [6], які акцентують на структурних і тактичних аспектах побудови цифрових маркетингових стратегій в електронному бізнесі. Дослідники вказують на домінування інструментального підходу в українській практиці, що звужує можливості стратегічного мислення, а також на необхідність підвищення цифрової компетентності керівників підприємств. Певне доповнення до цього напрямку дає робота К. Ю. Корсунової [7], яка аналізує імплементацію штучного інтелекту в міжнародний digital-маркетинг, демонструючи, що українські компанії суттєво відстають у питаннях масштабування та системного підходу до цифрових інновацій, зокрема у сфері експорту маркетингових послуг.

Загальний аналіз літератури дозволяє виокремити кілька невирішених або слабо розроблених напрямів, зокрема: відсутність цілісної концепції адаптації маркетингових стратегій у цифровій економіці для підприємств середнього масштабу, недостатню кількість емпіричних даних щодо ефективності використання ШІ у маркетингу саме в умовах економічної нестабільності, а також обмежене вивчення бар'єрів, які гальмують впровадження цифрових інструментів у країнах, що розвиваються. Ці прогалини і зумовлюють необхідність подальших досліджень, зокрема в українському контексті.

Постановка завдання (формулювання цілей статті). Метою статті є дослідження особливостей трансформації маркетингових стратегій підприємств у цифровій економіці з урахуванням глобальних тенденцій та специфіки українського ринку, а також формулювання практичних рекомендацій щодо адаптації маркетингової політики підприємств до умов цифрової трансформації.

Завдання статті:

- проаналізувати теоретичні підходи до поняття цифрової економіки та її впливу на маркетинг;
- визначити ключові глобальні тенденції трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі;
- оцінити особливості цифровізації маркетингу в українських підприємств з урахуванням сучасних викликів;

- виявити бар'єри та можливості для адаптації маркетингових стратегій в Україні до вимог цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова економіка є однією з ключових парадигм сучасного етапу розвитку світової господарської системи, що трансформує принципи функціонування підприємств, взаємодію з клієнтами, структуру ринків та канали збуту [8]. У науковій літературі поняття «цифрова економіка» визначається по-різному, проте в більшості випадків воно охоплює процеси, що ґрунтуються на широкому впровадженні цифрових технологій – таких як великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, Інтернет речей (IoT), а також цифрові платформи – у всі сфери економічної діяльності. Згідно з підходом К. Шваба, цифрова економіка є ядром Четвертої промислової революції, яка характеризується високою швидкістю технологічних змін та стиранням меж між фізичним, цифровим і біологічним світами [9, с. 48].

Теоретичне осмислення цифрової економіки вказує на її взаємозв'язок із постіндустріальним та інформаційним суспільством. Зокрема, М. Кастельс розглядає цифрову економіку як мережеву, побудовану на інтеграції інформаційних потоків і знань у реальному часі. Інші дослідники акцентують увагу на трансформації капіталу – від матеріального до нематеріального (інтелектуального, соціального, брендингового), що безпосередньо впливає на зміну маркетингових підходів, орієнтованих на інновації, швидкість реакції та взаємодію з користувачами.

У контексті маркетингу цифрова економіка виступає як потужний чинник деструкції традиційних моделей і водночас – як джерело нових можливостей. Якщо в умовах індустріального суспільства маркетинг базувався переважно на масових комунікаціях, стандартизованих продуктах і централізованому управлінні брендами, то в умовах цифрової економіки відбувається перехід до персоналізованих рішень, двосторонніх комунікацій і клієнтоцентричних моделей [10, с. 67]. Основна цінність зміщується від продукту як такого до клієнтського досвіду, а джерелом конкурентних переваг стають дані, алгоритми та здатність швидко адаптуватися до змін у цифровому середовищі.

Цифрові технології радикально трансформували як інструментарій, так і цілі маркетингової діяльності. Розвиток цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, мобільні застосунки, електронна пошта, платформи електронної комерції) забезпечив можливість точного таргетування, аналітики поведінки користувачів у реальному часі та оперативного зворотного зв'язку. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє створювати рекомендаційні системи, автоматизувати маркетингові кампанії та прогнозувати попит [11]. Інтерактивний характер взаємодії між брендом і споживачем формує новий підхід до створення вартості – споживач стає не лише об'єктом, але і суб'єктом маркетингових процесів.

Водночас цифрова економіка змінює й стратегічний вимір маркетингу. Згідно з концепцією цифрового маркетингового міксу (Digital Marketing Mix), класичні елементи 4P (product, price, place, promotion) трансформуються у 4C – customer value, cost, convenience, communication, що більше відповідає логіці цифрового простору. Впровадження омніканальних стратегій, кросплатформеного аналізу даних, гейміфікації,

маркетингу впливу (influencer marketing), контент-маркетингу та емоційного брендингу стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності.

Окремої уваги заслуговує еволюція від транзакційного до реляційного і навіть колаборативного маркетингу. Підприємства в цифрову епоху вимушені будувати довгострокові довірчі відносини з клієнтами, засновані на прозорості, етичності, інклюзивності та відповідальності. Цифрові інструменти дозволяють формувати спільноти навколо бренду, активізувати участь споживачів у процесах спільного створення цінності (co-creation) та розширювати поняття лояльності завдяки емоційному залученню.

Наступним логічним кроком у дослідженні трансформації маркетингових стратегій у цифровій економіці є визначення ключових глобальних тенденцій, які формують сучасну маркетингову практику та змінюють підходи до взаємодії зі споживачем. У цифровому середовищі стратегічний маркетинг зазнає глибоких якісних перетворень, що зумовлено не лише впровадженням новітніх технологій, а й еволюцією поведінки споживачів, зростанням їхніх очікувань, а також новими соціокультурними і ціннісними орієнтирами.

Однією з провідних тенденцій є гіперперсоналізація маркетингових рішень, яка стала можливою завдяки використанню великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та алгоритмів машинного навчання. Сучасні компанії прагнуть максимально адаптувати продукти, комунікації та сервіс під індивідуальні потреби споживачів, ґрунтуючись на їхній поведінковій, демографічній, психографічній та контекстуальній інформації. Відбувається перехід від сегментації до мікротаргетингу, а далі – до унікальної пропозиції для кожного користувача в реальному часі. Це зумовлює зміщення акценту з масової комунікації до адресної взаємодії з урахуванням моменту споживання (real-time marketing) та контексту прийняття рішень.

Другою ключовою тенденцією є омніканальність і інтеграція цифрових та фізичних точок контакту. У новій цифровій реальності споживач очікує безперервного та послідовного досвіду незалежно від каналу взаємодії – сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, точка продажу, кол-центр тощо. Це вимагає від підприємств впровадження омніканальних стратегій управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management), які базуються на єдиній базі даних про споживача та синхронізованих маркетингових процесах [12, с. 113]. Таким чином, межа між онлайн- і офлайн-простором фактично стирається, що створює передумови для розвитку концепції phygital (поєднання фізичного та цифрового).

Третьою тенденцією є зростання ролі соціального та етичного виміру маркетингу. У цифрову епоху споживачі стають більш чутливими до соціальної відповідальності брендів, їх позицій щодо етичних питань, сталого розвитку, інклюзії, екологічної безпеки та цифрової прозорості. У цьому контексті формуються стратегії ESG-маркетингу (Environmental, Social and Governance), що інтегрують соціальні та екологічні критерії в систему маркетингових рішень. Активна громадянська позиція бренду, його реакція на глобальні події, підтримка локальних ініціатив та захист цифрових прав споживачів починають визначати рівень довіри до компанії не менше, ніж якість продукту чи ціна.

Четверта тенденція пов'язана з розвитком платформеного підходу та екосистемного мислення. Сучасний бізнес усе частіше будується навколо цифрових платформ, які поєднують численні сервіси, постачальників і споживачів в єдину екосистему (наприклад, Amazon, Google, Alibaba, Meta). У цьому контексті маркетинг стає інструментом не лише просування продукту, а й залучення до платформи, створення доданої цінності через мережеві ефекти та забезпечення утримання користувача всередині екосистеми. Підприємства, які не є платформами, змушені адаптуватися до нових правил, співпрацювати з платформами або формувати власні нішеві екосистеми з високою лояльністю користувачів.

П'ятою вагомою тенденцією є контент-центричність та зростання впливу споживача як співтворця маркетингового змісту. У цифровому середовищі якісний контент стає основним інструментом привернення уваги, формування довіри та створення емоційного зв'язку з брендом. Успішні компанії створюють не лише рекламні повідомлення, а й освітній, розважальний, соціально орієнтований контент, адаптований під різні платформи – TikTok, YouTube, Instagram, подкасти тощо. При цьому особливу роль відіграє контент, створений користувачами (User-Generated Content), що є свідченням автентичності та підвищує рівень соціального доказу (social proof).

Шостою тенденцією є переосмислення довіри та безпеки у цифровому маркетингу. У зв'язку з високим рівнем обробки персональних даних, глобальними скандалами навколо витоків інформації та посиленням законодавчого регулювання (наприклад, GDPR в ЄС, CCPA у США), маркетингові стратегії змінюються у бік прозорості, етичного збору даних і безпеки цифрової взаємодії. Зростає важливість цифрової репутації, відкритої комунікації зі споживачами щодо використання їхніх даних та формування довіри як стратегічного активу бренду [13].

З огляду на зазначені глобальні тенденції трансформації маркетингу у цифровому середовищі, доцільним є узагальнення ключових напрямів змін у маркетингових стратегіях провідних компаній світу, що демонструють практичне втілення нових принципів у різних галузях. У наступній таблиці представлено типові приклади реалізації кожної з виявлених тенденцій, що дозволяє глибше осмислити механізми цифрової трансформації маркетингу на рівні провідних брендів.

Таблиця 1

Реалізація ключових глобальних тенденцій трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі (на прикладі провідних компаній)

Глобальна тенденція	Коротка характеристика	Приклад компанії/бренду	Реалізоване рішення / приклад дії
1	2	3	4
Гіперперсоналізація маркетингу	Використання Big Data, AI для індивідуалізації пропозицій	Netflix	Рекомендаційні системи контенту на основі поведінкових патернів
Оmnіканальність і кросплатформеність	Безшовна інтеграція цифрових і фізичних каналів взаємодії	Starbucks	Мобільний застосунок з функціями оплати, бонусами, геолокацією

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Етичність і соціальна відповідальність	Фокус на сталість, інклюзію, прозорість бренду	Patagonia	Кампанії «Don't Buy This Jacket» та захист довкілля як брендова цінність
Платформізація та екосистемний підхід	Побудова маркетингової взаємодії в межах цифрової екосистеми	Amazon	Комплексна платформа з рекомендаціями, Alexa, Prime, Marketplace
Контент-центричність та UGC	Орієнтація на візуальний і відеоконтент, залучення користувачів до його створення	GoPro	Просування через відео, створені користувачами, конкурси #GoProAwards
Фокус на цифровій безпеці та довірі	Прозора політика обробки даних, дотримання цифрових прав користувачів	Apple	Рекламні кампанії, що підкреслюють конфіденційність («Privacy. That's iPhone»)

Джерело: власна розробка авторів

Водночас із глобальними зрушеннями у сфері маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки постає питання про можливість та доцільність адаптації аналогічних підходів в українських реаліях. Україна, перебуваючи на перехідному етапі цифрової трансформації, демонструє як позитивні тенденції в напрямі впровадження інноваційних інструментів у маркетингову діяльність, так і наявність системних бар'єрів, що уповільнюють інтеграцію у світові процеси.

До основних можливостей адаптації маркетингових стратегій в Україні можна віднести високий рівень проникнення інтернету серед населення, активне використання мобільних пристроїв, значну популярність соціальних мереж та розвиток електронної комерції. Українські споживачі дедалі частіше орієнтуються на цифровий контент, онлайн-огляди, інтерактивну рекламу, що відкриває широкі перспективи для бізнесів, готових до трансформації. Крім того, український ринок характеризується високою динамікою змін, гнучкістю та швидкою реакцією малого та середнього бізнесу на нові тренди, що дозволяє впроваджувати експериментальні моделі взаємодії з клієнтами.

Важливою передумовою для адаптації є також активний розвиток екосистем цифрових сервісів, зокрема у сфері фінансових технологій (FinTech), логістики, маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, OLX тощо), а також появи платформ локального масштабу для автоматизації маркетингу, CRM-систем, таргетованої реклами. Український технологічний сектор демонструє високий потенціал щодо розробки цифрових рішень, зокрема в сфері аналітики даних, чат-ботів, креативного контенту та мобільних застосунків. Це створює умови для впровадження маркетингових стратегій, заснованих на даних, гнучких комунікаційних моделях і персоналізованих підходах.

Однак адаптація глобальних стратегій до українського контексту ускладнюється наявністю системних бар'єрів, які мають як економічний, так і інституційний характер.

Перш за все, йдеться про недостатній рівень цифрової грамотності значної частини бізнес-спільноти, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу в регіонах. Брак розуміння принципів роботи цифрового маркетингу, алгоритмів платформи, захисту даних або інструментів аналітики призводить до поверхневого використання можливостей, що надає цифрове середовище.

Другим вагомим бар'єром є обмеженість фінансових ресурсів у підприємств для інвестицій у діджиталізацію. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності компанії часто скорочують бюджети на маркетинг, зосереджуючись на короткостроковій підтримці життєздатності бізнесу, а не на довгострокових інноваційних трансформаціях. До цього додається проблема відсутності системної державної політики у сфері підтримки цифрової трансформації бізнесу, що могла б виступити каталізатором змін через податкові стимули, освітні програми чи грантову підтримку інновацій. Суттєвим викликом залишається обмежений доступ до якісної цифрової інфраструктури в окремих регіонах України, що гальмує розвиток повноцінної омніканальної взаємодії зі споживачем. Бракує також єдиних стандартів цифрової етики, прозорості збору й обробки персональних даних, що ускладнює впровадження довірчих відносин між брендом і клієнтом. У цьому контексті недосконалість законодавчого регулювання цифрових прав споживача та низький рівень цифрової безпеки стають перешкодами для поширення практик відповідального маркетингу.

Проте слід зазначити, що виклики можуть виступати й точками зростання, якщо підприємства скористаються можливістю адаптації глобальних рішень до локальних особливостей. Наприклад, український ринок демонструє відкритість до неформального контенту, інтерактивної взаємодії та гумору в комунікаціях, що дозволяє брендам створювати емоційно забарвлені стратегії зі значним віральним потенціалом. Крім того, зростає роль локальних лідерів думок, мікроінфлюенсерів, краудфандингу та соціальних ініціатив – як інструментів побудови довіри в умовах високої турбулентності. Для систематизації зазначених явищ доцільно представити порівняльний аналіз основних можливостей і бар'єрів адаптації маркетингових стратегій в Україні до вимог цифрової економіки (табл. 2).

Зважаючи на виявлені глобальні тенденції, бар'єри та можливості цифрової трансформації маркетингових стратегій, доцільним є формування узагальнених рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики підприємств в умовах цифрової економіки. Насамперед, ключовим орієнтиром має стати перехід від транзакційного до клієнтоцентричного, реляційного та навіть колаборативного підходу до маркетингу. Підприємства повинні будувати довгострокові довірчі відносини зі споживачами, активно залучати їх до створення цінності, персоналізувати комунікації та розвивати механізми спільної взаємодії, використовуючи сучасні цифрові інструменти. Значну роль у цьому відіграють алгоритми штучного інтелекту, CRM-системи та платформи автоматизованої аналітики, що дозволяють здійснювати індивідуалізовану роботу з клієнтами в режимі реального часу.

Таблиця 2

**Можливості та бар'єри цифрової трансформації маркетингу в Україні:
аналітичний огляд**

Сутність	Конкретний приклад / Джерело
Можливості	
Високий рівень проникнення інтернету	31,5 млн користувачів (82,4 % населення)
Активна участь у соціальних мережах	21,6 млн користувачів (56,4 %) scroll.media
Експоненційне зростання e-commerce	\$4 млрд обсяг e-commerce у 2024, +30 %/рік
Оmnіканальні стратегії ритейлерів	EVA: 3 млн інсталяцій додатку, 10 % виручки онлайн
Ріст digital-реклами	7,2 млрд грн – медійна реклама, 10,1 млрд грн – пошукова реклама
Бар'єри	
Низький рівень цифрової грамотності	Переважно базові інструменти, мало CRM/AI
Обмежені бюджети на інновації	Переорієнтація на утримання бізнесу в умовах війни
Нерівномірність цифрової інфраструктури	\$0,51/1 ГБ – доступність інтернету, але регіональні проблеми зі швидкістю
Недостатнє регулювання цифрової етики	Відсутність комплексного аналогу GDPR в Україні
Відсутність державної підтримки	Відсутність грантів, пільг або національних програм розвитку цифрового маркетингу

Джерело: складено авторами на основі [14–16]

Наступним важливим напрямом удосконалення маркетингової політики є впровадження omnіканального підходу, що забезпечує цілісний досвід споживача в усіх точках контакту – від фізичних магазинів до мобільних додатків і соціальних мереж. Такі рішення вже демонструють високу ефективність в українському бізнесі: зокрема, мережа EVA активно поєднує онлайн- і офлайн-продажі, має понад 3 мільйони інсталяцій мобільного додатку, а частка онлайн-каналу в структурі виручки перевищує 10 %. Подібні приклади свідчать про перспективність інтегрованих стратегій, що базуються на даних про споживачів та їхню поведінку у цифровому середовищі.

Особливої уваги потребує розвиток компетенцій персоналу в сфері цифрового маркетингу. Брак цифрової грамотності, особливо серед представників малого та середнього бізнесу, суттєво обмежує можливості впровадження інновацій. У цьому контексті важливо інвестувати в навчання працівників, зокрема в напрямках роботи з аналітичними платформами, управління контентом, налаштування таргетованої реклами та етичного використання даних. Водночас сучасна маркетингова політика має враховувати нові виклики в сфері кібербезпеки та конфіденційності. З огляду на зростання уваги до персональних даних та наявність міжнародних нормативів на кшталт GDPR (ЄС) і CCPA (США), українським компаніям доцільно розробляти прозорі механізми інформування клієнтів про політику збору та обробки даних, створювати інтуїтивно зрозумілі інтерфейси згоди на обробку інформації та дотримуватися принципу мінімізації даних.

Актуальною залишається також інтеграція інфлюенсер-маркетингу у стратегії брендів, з особливим акцентом на мікро- та наноінфлюенсерів, які мають тісний контакт з локальними аудиторіями. Такий підхід сприяє підвищенню автентичності брендової комунікації, що особливо важливо в умовах воєнного часу, коли довіра до офіційних джерел знижується, а особисті рекомендації набувають особливої ваги. Водночас маркетингові політики мають орієнтуватися на адаптацію глобальних digital-рішень до локальної специфіки, включно з мовними особливостями, ментальними установками споживачів, чутливістю до соціальних тем тощо. Варто підтримувати українські IT-продукти (CRM, email-платформи, аналітичні інструменти), які враховують реалії українського бізнесу.

Крім того, сучасні бренди повинні активно долучатися до соціально значущих ініціатив, включаючи благодійні акції, волонтерські проекти, екологічні кампанії або підтримку ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Це формує емоційний капітал бренду, зміцнює його репутацію та підвищує лояльність клієнтів. На рівні стратегічного управління підприємствам рекомендується вибудовувати партнерства з державними та міжнародними структурами, зокрема залучатися до програм підтримки цифрової трансформації, навчальних ініціатив, грантових механізмів. Такі інституційні платформи як Diia.Business або донорські програми ЄС відкривають нові можливості для підвищення цифрової спроможності малого та середнього бізнесу.

Таким чином, вдосконалення маркетингової політики підприємств в умовах цифрової трансформації вимагає системного підходу, що базується на поєднанні аналітичного мислення, технологічної гнучкості, етичної відповідальності та глибокого розуміння поведінки сучасного споживача. Це дозволить українським компаніям не лише адаптуватися до глобальних викликів, але й формувати конкурентоспроможні, інноваційні та соціально відповідальні стратегії сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було проаналізовано фундаментальні теоретичні підходи до поняття цифрової економіки, що дало змогу розкрити її сутнісні характеристики як нової системи соціально-економічних відносин, заснованої на цифрових технологіях, даних і мережевій взаємодії. Особливу увагу приділено впливу цифровізації на маркетинг, який зазнав глибоких трансформацій — від еволюції інструментів до зміни логіки взаємодії зі споживачем. Визначено, що цифрова економіка сприяє переходу від транзакційного до реляційного та колаборативного маркетингу, розширюючи функціонал маркетингової діяльності за рахунок новітніх технологій, персоналізації, автоматизації та спільного створення цінності.

На основі аналізу сучасного глобального контексту і практик провідних компаній було окреслено ключові тенденції трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі. До таких належать персоналізація через штучний інтелект, інтеграція омніканальних комунікацій, розвиток емоційного брендингу, застосування інфлюенсер-маркетингу, переосмислення взаємодії зі споживачами через спільноти, а також формування етичної політики використання даних. Ці тенденції формують нову парадигму маркетингового мислення, орієнтовану на довіру, прозорість і сталість.

У межах оцінки особливостей цифровізації маркетингу в українських підприємств виявлено як позитивні зрушення (поширення digital-інструментів, активізація комунікації в соціальних мережах, розвиток електронної комерції), так і суттєві бар'єри. До останніх відносяться обмежена цифрова компетентність персоналу, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, низький рівень інвестицій у технології, а також загрози кібербезпеки й нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена воєнними діями. Водночас виявлено значний потенціал цифрової трансформації маркетингу в Україні, зокрема завдяки активізації державної політики цифровізації, динамічному розвитку електронних сервісів та відкритості українських споживачів до нових технологій.

Результати дослідження дозволили сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики підприємств, серед яких: інтеграція персоналізованого підходу, розвиток омніканальних стратегій, інвестування в аналітику та навчання персоналу, дотримання етичних стандартів у сфері обробки даних, активне використання мікроінфлюенсерів, а також залучення до соціально відповідальних ініціатив і партнерств на міжсекторальному рівні.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності емпіричного вивчення результативності впровадження окремих цифрових стратегій на рівні галузей та типів підприємств в Україні, а також у дослідженні взаємозв'язку між цифровою зрілістю бізнесу та його адаптивністю до кризових умов. Актуальним є також аналіз ефективності інструментів цифрового маркетингу з точки зору споживчої поведінки в умовах війни, глобальної нестабільності та соціальних трансформацій. Подальше поглиблення теми також можливе в аспекті порівняльного аналізу цифрових стратегій українських підприємств із досвідом країн Центрально-Східної Європи, що дозволить визначити релевантні механізми адаптації до вимог цифрової економіки в посткризовий період.

Список використаних джерел

1. Haleem A., Javaid M., Qadri M., Singh R., Suman R. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*. 2022. Vol. 3, pp. 119–132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>
2. Anayat S., Rasool G. Artificial intelligence marketing (AIM): connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2024. Vol. 32(1), pp. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435>
3. Christi O., Levy J. Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*. 2017. Vol. 3 (4), pp. 291–297. URL: <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html>
4. Wirth N. Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*. 2018. Vol. 60 (5), pp. 435–439. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12>
5. Leng J., Sha W., Wang B., Zheng P., Zhuang C., Liu Q., Wuest T., Mourtzis D., Wang L. Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 65. P. 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>
6. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. Вісник Хмельницького

- національного університету. Економічні науки. 2024. 326 (1). С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1>
7. Корсунова К.Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 4(274). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30>
 8. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>
 9. Козловський С.В., Синегуб П.С. Напрямки використання штучного інтелекту в управлінських процесах підприємства. Економіка, менеджмент та бізнес. 2023. Вип. 3. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-3-5>
 10. Кобернюк С. Маркетинг 5.0 в українських реаліях. Grail of Science. 2023. Вип. 25. С. 67–68. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009>
 11. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>
 12. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>
 13. Могилевська О. Ю. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств і формування маркетингу стійкості. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-72>
 14. Ярова М. Інтернет-аудиторія в Україні 2025: населення зросло, але Yandex все ще на 2 місці серед пошуковиків. Scroll. 13.03.2025. URL: <https://scroll.media/2025/03/13/internet-audytoryiya-v-ukrayini-2025>
 15. Гордієнко К. Український онлайн бізнес в 2024: зростання трафіку на 64%. 07.11.2024. URL: <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-onlajn-biznes-zrostannya-trafikuj>
 16. Симоненко К. Продати і доставити: як українські ритейлери розвивають омніканальність. 06.03.2024. URL: <https://rau.ua/dosvid/ritejlери-rozvivajut-omnikanalnist/>

References

1. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M., Singh, R., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005> [in English].
2. Anayat, S., & Rasool, G. (2024). Artificial intelligence marketing (AIM): connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(1), 114–135. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435> [in English].
3. Christi, O., & Levy, J. (2017). Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*, 3(4), 291–297. <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html> [in English].
4. Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, 60(5), 435–439. <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12> [in English].
5. Leng, J., Sha, W., Wang, B., Zheng, P., Zhuang, C., Liu, Q., Wuest, T., Mourtzis, D., & Wang, L. (2022). Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017> [in English].

6. Bolotna, O., Liashievska, V., & Syvkin, D. (2024). Osoblyvosti pobudovy stratehii tsyfrovoho marketynhu v orhanizatsii elektronnoho biznesu [Features of building a digital marketing strategy in e-business organizations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 326(1), 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> [in Ukrainian].
7. Korsunova, K. Yu. (2022). Vplyv shtuchnoho intelektu na mizhnarodnyi digital marketing [The impact of artificial intelligence on international digital marketing]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 4(274), 25–30. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30> [in Ukrainian].
8. Strungar, A. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na stratehii tsyfrovoho marketynhu: potochni mozhlyvosti ta perspektyvy rozvytku [The impact of AI on digital marketing strategies: current opportunities and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> [in Ukrainian].
9. Kozlovskiy, S. V., & Syniehub, P. S. (2023). Napriamky vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinskykh protsesakh pidpriemstva [Directions of AI use in enterprise management processes]. *Ekonomika, menedzhment ta biznes*, 3, 45–53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-3-5> [in Ukrainian].
10. Koberniuk, S. (2023). Marketynh 5.0 v ukrainskykh realiiakh [Marketing 5.0 in the Ukrainian realities]. *Grail of Science*, 25, 67–68. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009> [in Ukrainian].
11. Nemish, Yu. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku marketynhovoї diialnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Current trends in enterprise marketing activity in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48> [in Ukrainian].
12. Savytska, N. L., & Chmil, H. L. (2022). Transformatsiia vzaiemodii subiektiv rynku v umovakh dyhdzhtalizatsii marketynhu [Transformation of market actors' interaction in the context of marketing digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1, 112–117. <https://doi.org/10.32782/dees.1-18> [in Ukrainian].
13. Mohylevska, O. Yu. (2021). Kontseptualni pidkhody do stiikoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv i formuvannia marketynhu stiikosti [Conceptual approaches to sustainable development of industrial enterprises and sustainable marketing formation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-72> [in Ukrainian].
14. Yarova, M. (2025). Internet-audytorii v Ukraini 2025: naseleння zroslo, ale Yandex vse shche na 2 misti sered poshukovykiv [Internet audience in Ukraine 2025: population grew, but Yandex is still 2nd among search engines]. Scroll. <https://scroll.media/2025/03/13/internet-audytoriya-v-ukrayini-2025> [in Ukrainian].
15. Hordiienko, K. (2024). Ukrainskyi onlain biznes v 2024: zrostannia trafiku na 64% [Ukrainian online business in 2024: traffic growth by 64%]. Serpstat. <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-onlajn-biznes-zrostannya-trafiku/> [in Ukrainian].
16. Symonenko, K. (2024). Prodaty i dostavyty: yak ukrainski ryteilery rozvyvaiut omnikanalnist [Sell and deliver: how Ukrainian retailers develop omnichannel strategies]. RAU. <https://rau.ua/dosvid/ritejleri-rozvivajut-omnikanalnist/> [in Ukrainian].

TRANSFORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY: UKRAINIAN AND GLOBAL CONTEXTS

Mykola Matveyev¹, Evelina Kulchytska², Diana Ziubryk³

¹*Ukrainian National Forestry University,
Administrative building of NLTUU, 103 General Chuprinka Str., Lviv, 79057,
e-mail: matveyev@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>*

²*Ukrainian National Forestry University,
103 General Chuprynyk Str., Lviv, 79057,
e-mail: evelina@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-853X>*

³*Ivan Franko National University of Lviv,
1 Universytetska Str., Lviv, 79000,
e-mail: diana.ziubryk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6038-0447>*

Abstract. In the current conditions of global digital transformation, marketing is undergoing significant changes, which is due to the rapid development of digital technologies, changing consumer behavior patterns, the growing role of data and interactive interaction. For Ukrainian enterprises operating in an unstable socio-economic environment, the digitalization of marketing activities is not only a means of increasing competitiveness, but also a necessary condition for adapting to new challenges. In this regard, the study of the transformation of marketing strategies in the context of the digital economy is of particular importance both for management practice and for the development of scientific approaches to marketing. The purpose of the article is to analyze the transformation of marketing strategies of enterprises in the digital economy, with an emphasis on identifying key global trends, barriers and opportunities for adapting Ukrainian enterprises to the new digital reality. The research used systemic and comparative analysis, generalization of scientific sources, structural and logical modeling, content analysis of cases of leading companies, as well as elements of empirical analysis of barriers to digital transformation in the domestic business environment. The study determined that the digital economy contributes to a change in the marketing paradigm – from transactional to relational, and subsequently – to a collaborative model, where consumers act as co-creators of value. Six key global trends were identified: data-based personalization, development of omnichannel experience, emotional interaction with the brand, implementation of influencer marketing, creation of communities around the brand and rethinking of trust and security in the digital environment. Examples of global companies that illustrate successful adaptation to these trends were analyzed. The specifics of the Ukrainian context were assessed, the main barriers to the implementation of digital strategies were identified, including insufficient digital literacy, low investment levels, uneven infrastructure, and wartime instability. At the same time, significant potential for the digital development of Ukrainian enterprises was identified.

Keywords: digital transformation, personalization, omnichannel, digital marketing, adaptation barriers, marketing innovations, Ukrainian enterprises, global trends.

Стаття: надійшла до редакції 10.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025