

УДК 339.138:004.738.5(477)
DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-63>

Мороз А.І.
аспірант

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Moroz Artur
Postgraduate Student

Private Higher Education Establishment "European University"

ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗМІНИ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

PARADIGMATIC CHANGES IN MARKETING CONCEPTS IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION: UKRAINIAN EXPERIENCE

У статті досліджено трансформацію маркетингових концепцій під впливом цифровізації бізнес-середовища України в умовах кризи та воєнного стану з акцентом на реальні кейси та досвід. Проаналізовано еволюцію маркетингових підходів від класичних до цифрових парадигм з урахуванням національної специфіки. Визначено ключові тенденції зміни стратегій: перехід від масового до персоналізованого маркетингу, розвиток омніканальності та трансформацію традиційного маркетинг-міксу з врахуванням комунікаційного аспекту. Розкрито особливості впровадження цифрових інструментів українськими компаніями в умовах війни. Узагальнено досвід бізнесу в адаптації маркетингових стратегій та виокремлено чинники успішності. Запропоновано концептуальну модель трансформації стратегій та стратегічні напрями їх розвитку у післявоєнний період з акцентом на гнучкість, аналітику, клієнтоцентричність і цифрові компетентності.

Ключові слова: цифровий маркетинг, цифрова трансформація, парадигмальні зміни, цифровізація бізнесу, омніканальність, персоналізація, кризовий маркетинг.

The article examines the transformation of marketing concepts under the influence of business environment digitalization processes in Ukraine under crisis conditions and martial law. It analyzes the evolution of marketing approaches from classical concepts to modern digital paradigms, taking into account national characteristics. The research identifies key trends in the paradigm shift of Ukrainian enterprises' marketing strategies, including the transition from mass marketing to personalized approaches, the development of omnichannel interaction, and the transformation of the traditional marketing mix. The study systematically explores the implementation features of digital marketing tools by Ukrainian companies and their adaptation during wartime. The article summarizes the experience of Ukrainian businesses in transforming marketing strategies during the crisis period and identifies key factors for successful adaptation. The necessity of rethinking traditional marketing concepts in light of digital reality and crisis conditions of business functioning in Ukraine is substantiated. The authors propose a conceptual model for transforming marketing strategies of Ukrainian enterprises in the context of digitalization and outline strategic directions for developing marketing approaches in the post-war period. The research findings indicate a significant paradigm shift from transaction-oriented approaches to relationship marketing based on digital technologies, with emphasis on customer experience management and value co-creation with consumers. The study substantiates the importance of developing digital competencies among marketing professionals as a critical factor for successful implementation of new marketing paradigms in Ukrainian business. The authors propose recommendations for Ukrainian enterprises on adapting marketing concepts to digital transformation conditions, with emphasis on flexibility, analytics-based decision-making, and customer-centricity. The article contributes to understanding how national and crisis-driven contexts shape the digital evolution of marketing practices.

Keywords: digital marketing, digital transformation, paradigm shifts, business digitalization, omnichannel approach, personalization, crisis marketing.

Постановка проблеми. У сучасну епоху стрімкого розвитку цифрових технологій відбуваються парадигмальні зміни у концепціях маркетингу. Глобально спостерігається перехід від традиційного маркетингу, заснованого на моноканальній комунікації з клієнтом, до інтерактивного, діалогового маркетингу, зорієнтованого на споживача. Цифровізація бізнесу створила нові канали взаємодії, інструменти аналітики та мож-

ливості персоналізації, що вимагає переосмислення класичних маркетингових підходів.

Для України ця проблематика має додаткове значення з огляду на специфічний контекст: по-перше, країна останніми роками здійснює активні кроки до цифровізації економіки і суспільства. Станом на початок 2025 року інтернетом користуються близько 31,5 млн українців (82,4% населення) – це свідчить

про наявність значної цифрової аудиторії та ринку для впровадження онлайн-маркетингу [1].

Повномасштабна війна, розв'язана проти України, створила безпрецедентні виклики для бізнесу. Військові дії завдали нищівного удару по економіці країни, багато підприємств зазнали руйнувань, втратили традиційні ринки та канали збуту. В цих умовах здатність маркетингу слугувати інструментом виживання і відновлення бізнес-діяльності набула критичного значення [2].

Українські компанії стикаються з необхідністю впровадження цифрових інструментів маркетингу, однак цей процес часто відбувається фрагментарно, без системного розуміння парадигмальних змін у маркетингових підходах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації маркетингу та еволюції маркетингових концепцій привертає значну увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади цифрового маркетингу ґрунтовно досліджені у працях Ф. Котлера, Г. Армстронга, К. Келлера, які розглядають концептуальні зміни в маркетингу під впливом цифровізації. Ф. Котлер та інші [3] у своїх новітніх працях відзначають зміщення акцентів від транзакційного маркетингу до відносин із клієнтами та все більшого використання цифрових технологій, запропонувавши концепції Marketing 4.0 та Marketing 5.0.

В українському науковому середовищі протягом останніх років з'явилися ґрунтовні дослідження, присвячені розвитку цифрового маркетингу. Так, О.В. Виноградова та Н.М. Недопако [4] дослідили генезу digital-маркетингу і показали, як із розвитком цифрових технологій еволюціонував маркетинг-мікс підприємств. Квітка А., Крамаренко А., Давидов Д. та інші [5] провели ґрунтовне дослідження особливостей використання цифрових інструментів малими та середніми підприємствами (МСП) України. Серед українських науковців значний внесок у дослідження трансформації маркетингових парадигм зробили також С.М. Ілляшенко, М.А. Окландер, О.О. Романенко [6, 7].

Дослідження також торкаються впливу глобальних криз (таких як пандемія COVID-19 і війна) на трансформацію маркетингу. М. Босовська, Л. Бовш, А. Охріменко [8] проаналізували цифрову трансформацію маркетингових технологій у сфері готельного бізнесу в умовах війни.

Вплив війни 2022 року на маркетингову активність бізнесу досліджено в роботі М. Корнеєва та співавторів [2]. Особливої уваги заслуговують дослідження адаптації підприємницької діяльності до умов воєнного стану. Намлієва Н. В. [9] досліджує особливості функціонування бізнесу в умовах війни, акцентуючи увагу на державних програмах підтримки та методах адаптації підприємств до кризових умов. Особливо важливим є дослідження Н. Назаренко та А. Ночовки [10], які розглядають роль цифрових технологій саме в контексті післявоєнного відновлення економіки України.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених цифровій трансформації маркетингу, бракує цілісного погляду на парадигмальні зміни маркетингових концепцій під впливом цифровізації бізнесу саме в українському контексті.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження парадигмальних змін маркетингових концепцій українських підприємств під

впливом цифровізації бізнес-середовища, виявлення ключових тенденцій трансформації маркетингових підходів в умовах кризових явищ і війни, а також розробка концептуальної моделі адаптації маркетингових стратегій до умов цифрової економіки з урахуванням українського досвіду та перспектив післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація маркетингових концепцій відбувається паралельно з розвитком технологій та зміною економічних парадигм. Класична маркетингова концепція другої половини ХХ ст. передбачала визначальну роль споживача: задоволення його потреб стало центральним принципом (концепція маркетингу 3.0 за Котлером – маркетинг цінностей). Однак з початком ХХІ ст. бурхливий розвиток інтернету і цифрових технологій ініціював новий зсув парадигми. Сучасний маркетинг усе більше спирається на цифрові канали комунікації, де інформаційний потік є двонаправленим. Головний зсув сучасної маркетингової парадигми полягає у переході від односпрямованої реклами до клієнтоцентричного, інтерактивного та персоналізованого підходу. Цифрова епоха збагатила інструментарій маркетингу новими елементами. З'явилися такі концепти, як контент-маркетинг, вхідний (inbound) маркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг у соціальних мережах (SMM), інфлюенсерський маркетинг, UGC тощо. Якщо раніше маркетологи оперували здебільшого комплексом 4Р (Product, Price, Place, Promotion) у фізичному просторі, то тепер доводиться враховувати ще і 4С: Content, Community, Connection, Conversation (контент, спільнота, зв'язок, діалог).

Більшість українських підприємств перебувають на етапі переходу від Маркетингу 2.0 до Маркетингу 3.0, а найбільш інноваційні компанії впроваджують елементи Маркетингу 4.0. Водночас, в умовах кризи, спричиненої війною, відбувається прискорення цифрової трансформації як механізму адаптації та виживання [2; 10].

Український бізнес включився в ці глобальні процеси з певним запізненням, але нині впевнено освоює сучасні маркетингові підходи. Дослідники зазначають, що передумовами формування digital-маркетингу стали саме масове поширення соціальних мереж, пошукових систем та мобільних пристроїв [4].

В Україні стрімко зросла аудиторія Facebook та Instagram у 2010-х, Google став домінівним інструментом пошуку інформації, а проникнення смартфонів перевищило 60–70%. Це створило платформу для впровадження нового покоління маркетингових інструментів. Вже на початку 2020-х років digital-маркетинг посів вагоме місце у структурах витрат на маркетинг багатьох компаній, адже забезпечував ряд переваг: ширше охоплення цільової аудиторії за короткий час, відносно нижчу вартість контакту порівняно з традиційною рекламою, прозорість та піддаваність вимірюванню результатів кампаній, а також можливість взаємодії зі споживачем у реальному часі [4].

Отже, парадигма маркетингу у цифрову епоху характеризується переходом до клієнтоцентричності, інтерактивності та динамічності. Маркетингові концепції еволюціонують від продуктово-збутових до таких, що розглядають споживача як співтворця цінності, а інформацію – як стратегічний ресурс.

Дослідження практики українських підприємств дозволяє виділити кілька ключових парадигмальних змін у маркетингових концепціях, зумовлених цифровізацією:

1. Від масового маркетингу до персоналізованого підходу. Цифрові технології надають компаніям можливість сегментувати аудиторію на основі цифрового сліду споживачів та пропонувати персоналізовані продукти та комунікації. За даними досліджень [11], впровадження CRM-систем дозволяє збільшити показник утримання клієнтів на 29%.

2. Від лінійних комунікацій до омніканальної взаємодії. Українські споживачі використовують в середньому 3–5 різних каналів взаємодії з брендами [12], що спонукає підприємства впроваджувати омніканальні стратегії. Найбільш успішні українські компанії, такі як Rozetka, Нова Пошта, Монобанк, забезпечують безшовний споживчий досвід через інтеграцію мобільних додатків, соціальних мереж, вебсайтів та офлайн-точок.

3. Від періодичних маркетингових досліджень до аналітики в реальному часі. Цифрові інструменти дозволяють українським підприємствам отримувати та аналізувати дані про споживачів у режимі реального часу. Хоча конкретні відсотки впровадження систем аналітики та оптимізації маркетингових витрат можуть варіюватися, загальна тенденція свідчить про зростаючу роль аналітики в українському бізнесі [13].

4. Від класичного комплексу 4P до цифрової моделі 7P або навіть SAVE. Трансформація маркетинг-міксу українських підприємств відображає зміну парадигми від продукт-орієнтованого підходу до створення цінності через цифрові рішення.

Цифровізація бізнесу в Україні супроводжується як значними можливостями, так і серйозними викликами, що впливають на трансформацію маркетингових концепцій.

Ключові можливості цифровізації для українських підприємств:

1. Зростання цифрової аудиторії. Україна має велику кількість інтернет-користувачів – понад 80% населення регулярно користується інтернетом [1]. Це означає, що більшість споживачів досяжні через цифрові канали (вебсайти, соціальні мережі, месенджери).

2. Державна підтримка цифрової трансформації. Запуск платформи «Дія» і переведення значної частини адміністративних послуг в онлайн сприяє росту цифрової грамотності населення та довіри до онлайн-сервісів. Ціль уряду досягнути 95% покриття країни швидкісним інтернетом створює передумови для ще більшого розширення ринку цифрових послуг і e-commerce [15].

3. Сильний IT-сектор та інноваційна екосистема. За даними аналітики, в Україні спостерігається підвищена концентрація стартапів у галузі штучного інтелекту, особливо у сфері маркетингу [16].

4. Глобалізація ринків. Цифрові канали відкривають українським компаніям доступ до міжнародних ринків без необхідності фізичної присутності.

Українські компанії за останні роки накопичили значний досвід адаптації маркетингових стратегій під впливом цифровізації, а особливо – в екстремальних умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Цей досвід виявився різноплановим: від термінового

переходу в онлайн-формати роботи до впровадження креативних цифрових рішень для підтримки продажів і взаємодії з клієнтами.

Ще до повномасштабного вторгнення спостерігалася стійка тенденція переходу бізнесів до цифрового маркетингу. За даними досліджень, у 2020 р. частка e-commerce в роздрібній торгівлі України досягла ~8%, демонструючи 45% зростання рік до року [18]. Пандемія COVID-19 стала додатковим стимулом: під час карантинів 2020–2021 рр. бізнеси масово перемістили активність в онлайн.

Початок повномасштабної війни 24 лютого 2022 року став справжнім випробуванням для всієї системи маркетингу в країні. За даними digital-агенції Promodo, в перший день війни український e-commerce втратив понад 82% трафіку – майже повний обвал відвідуваності онлайн-магазинів [18].

Проте вже за кілька тижнів бізнес почав шукати шляхи повернення до активності. Цифрові канали стали першими, через які відновилося спілкування з клієнтами. Вже з середини березня 2022 р. тренди онлайн-трафіку знову пішли вгору [18], оскільки компанії, по можливості, відновлювали роботу, а споживачі почали адаптуватися до нової реальності.

Досвід показав, що компанії, які раніше інвестували в digital-маркетинг, змогли швидше переналаштуватися в умовах кризи.

Характерною рисою маркетингових комунікацій у кризовий період стала їх підвищена соціальна чутливість і відповідальність. Багато компаній переформатували свої повідомлення: підкреслювали підтримку армії, допомогу співробітникам, корисність своїх продуктів у складних умовах.

Креативність українських підприємців проявилася і в нестандартному використанні цифрових інструментів. Показовими є приклади:

1. Фінтех-сектор: мобільний банк Monobank впровадив механізм колективного збору коштів – так звані «банки» (digital jars) у своєму застосунку, що стали потужним інструментом волонтерського збору коштів. За допомогою цього цифрового сервісу за два роки війни вдалося залучити понад \$1,2 млрд пожертв на потреби армії та гуманітарні проекти [19].

2. Рітейл і FMCG: деякі бренди змінили асортимент і маркетинг під військові реалії (швейні виробники почали рекламувати військову амуніцію в соцмережах, пекарні – постачати хліб для тероборони, розповідаючи про це у своїх блогах).

Загалом український бізнес продемонстрував високу адаптивність маркетингу. Уже до кінця 2022 року рекламний ринок частково ожив, в тому числі за рахунок цифрової реклами. Досвід українських компаній щодо адаптації маркетингових стратегій в умовах кризи дозволяє виділити ключові фактори успіху:

1. Маркетингова гнучкість та швидке прийняття рішень – здатність оперативно змінювати стратегію, канали, повідомлення.

2. Цифрова присутність – наявність розвинених онлайн-каналів ще до початку кризи.

3. Соціальна відповідальність – готовність брендів відгукуватися на суспільні проблеми.

4. Креативність у використанні наявних інструментів – адаптація наявних цифрових платформ під нові потреби.

5. Розуміння змін у споживчій поведінці – здатність швидко перебудувати пропозицію і комунікацію.

На основі аналізу теоретичних джерел та практики українських підприємств пропонується концептуальна модель трансформації маркетингових стратегій в умовах цифровізації з урахуванням кризових явищ.

Розроблена концептуальна модель трансформації маркетингових стратегій в умовах цифровізації включає п'ять послідовних етапів:

1. Оцінка цифрової зрілості компанії та її маркетингових процесів містить аудит наявних цифрових активів, компетенцій персоналу та технологічної інфраструктури.

2. Аналіз споживчого досвіду в цифровому середовищі передбачає дослідження цифрової поведінки цільової аудиторії, шляху клієнта (customer journey) та точок контакту.

3. Формування цифрової маркетингової стратегії на основі нових парадигм взаємодії з споживачами, що включає перегляд сегментації, позиціонування та ціннісної пропозиції.

4. Впровадження цифрових інструментів відповідно до обраної стратегії, включаючи розвиток цифрових каналів комунікації, автоматизацію маркетингових процесів та впровадження аналітичних систем.

5. Оцінка ефективності та адаптація стратегії на основі аналізу цифрових метрик та змін у зовнішньому середовищі.

Дослідження практики українських підприємств дозволяє виявити ряд успішних кейсів трансформації маркетингових концепцій у контексті цифровізації (табл. 1).

Аналіз успішних кейсів дозволяє виділити ключові фактори успішної трансформації маркетингових концепцій в умовах цифровізації:

1. Клієнтоцентричність та фокус на цифровому споживчому досвіді як основа трансформації маркетингових підходів.

2. Інтеграція даних та аналітики в процеси прийняття маркетингових рішень.

3. Гнучкість та адаптивність маркетингових стратегій до змін у цифровому середовищі та кризових умов.

4. Розвиток цифрових компетенцій маркетингової команди як критичний фактор успіху цифрової трансформації.

5. Балансування інновацій та ефективності – впровадження інноваційних цифрових інструментів з оцінкою їх впливу на бізнес-результати.

На основі проведеного аналізу можна окреслити такі стратегічні напрями розвитку маркетингових підходів у повоєнній Україні:

1. Цифровий пріоритет і омніканальність.

2. Посилення клієнтоцентричності та довіри.

3. Інновації та технологічність як частина стратегії. Прогнозується, що маркетингові кампанії дедалі більше працюватимуть в автоматичному, програмному режимі [20], тому інвестиції в маркетингові технології (MarTech) є стратегічно важливими.

4. Адаптивність і готовність до ризиків.

5. Розвиток цифрових компетенцій персоналу.

6. Вихід на нові ринки і цифровий експорт.

Ці напрями потребують підтримки та узгодженості на різних рівнях. Доречною є рекомендація про необхідність комплексного підходу зі сторони держави, бізнесу і суспільства для успішного впровадження цифрового маркетингу в усіх секторах [10].

Висновки. Парадигмальні зміни маркетингових концепцій у контексті цифровізації бізнесу в Україні характеризуються трансформацією підходів від традиційних моделей до цифрових, з урахуванням національних особливостей та кризових явищ. Дослідження дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

1. Еволюція маркетингових концепцій в Україні відбувається під впливом глобальних трендів цифровізації, але має національну специфіку, зумовлену рівнем цифрової зрілості економіки, споживчими шаблонами та кризовими явищами.

2. Ключовими парадигмальними змінами в маркетингових концепціях українських підприємств є: перехід від масового маркетингу до персоналізованого підходу, розвиток омніканальної взаємодії зі споживачами, трансформація маркетингових досліджень у аналітику в реальному часі, перегляд класичного комплексу маркетингу в цифровому контексті.

3. Впровадження цифрових інструментів маркетингу українськими підприємствами характеризується нерівномірністю: високим рівнем використання соціальних мереж і таргетованої реклами, зростаючим застосуванням CRM-систем та контент-маркетингу, обмеженням впровадження аналітичних інструментів та передових технологій (AR/VR, штучний інтелект, IoT). Водночас, досвід війни особливо висвітлює роль цифрового маркетингу як «рятувального кола» для бізнесу.

4. Аналіз досвіду українських компаній продемонстрував, що успішна адаптація маркетингових стратегій в умовах кризи базується на п'яти ключових

Таблиця 1

Кейси трансформації маркетингових концепцій українських підприємств

Компанія	Трансформація маркетингової концепції	Результати
Монобанк	Перехід від традиційного банкінгу до цифрової платформи	Залучення понад 5 млн клієнтів за 4 роки, NPS на рівні 85%
Нова Пошта	Впровадження омніканальної логістичної екосистеми	Зростання частки e-commerce доставок на 47%, скорочення часу обслуговування на 32%
Rozetka	Трансформація з онлайн-магазину в екосистемний маркетплейс	Розширення асортименту до 5+ млн товарів, інтеграція з 12+ тис. продавців
SoftServe	Впровадження контент-маркетингу на основі штучного інтелекту	Збільшення конверсії лідів на 28%, скорочення вартості залучення клієнта на 17%
Farmak	Цифровізація комунікації з медичними працівниками	Залучення 70% цільової аудиторії до цифрових каналів взаємодії

Джерело: складено автором на основі [12; 18; 19].

факторах: маркетинговій гнучкості та швидкому прийнятті рішень, наявності розвинених онлайн-каналів ще до початку кризи, соціальній відповідальності, креативності у використанні наявних інструментів та розумінні змін у споживчій поведінці.

5. Запропонована концептуальна модель трансформації маркетингових стратегій українських підприємств в умовах цифровізації включає п'ять етапів: оцінку цифрової зрілості, аналіз споживчого досвіду в цифровому середовищі, формування цифрової маркетингової стратегії, впровадження цифрових інструментів, оцінку ефективності та адаптацію стратегії.

6. Визначено стратегічні напрями розвитку маркетингових підходів у післявоєнний період, серед яких: збереження цифрового пріоритету та омніканальності,

посилення клієнтоцентричності та довіри, впровадження технологічних інновацій, розвиток адаптивності та готовності до ризиків, інвестування в цифрові компетенції персоналу, а також вихід на нові ринки і розвиток цифрового експорту.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному вивченні змін у поведінці українських споживачів під впливом війни та цифровізації; аналізі ефективності конкретних цифрових інструментів та кампаній, реалізованих українськими компаніями в кризових умовах; дослідженні проблеми цифрового розриву та розробці підходів до його подолання; а також у створенні галузевих моделей цифрової трансформації маркетингу для різних секторів економіки в контексті післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Kemp S. Digital 2025: Ukraine. DataReportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 05.03.2025).
2. Корнєєв М., Бережнюк І., Джинджоян В., Кубах Т., Горб К. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. Vol. 18, Iss. 3. P. 48–58. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05)
3. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2021. 208 с.
4. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital-маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>
5. Квітка А., Крамаренко А., Давидов Д., Пасмор М., Діачек О. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Is. 1. P. 177–184. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15)
6. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 64–74.
7. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 362–371.
8. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 144(4). С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
9. Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
10. Nazarenko N., Nochovka A. The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*. 2024. No. 106. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-04>
11. Петецькі І., Крикавський Є., Гладій У., Черкес Р. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>
12. Омніканальні комунікації – що це простими словами? Decision Telecom. URL: <https://decisiontele.com/uk/news/omnichannel-communications—what-is-it-in-simple-words.html> (дата звернення: 20.03.2025).
13. Науменко М. А. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. № 40. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>
14. Голідей Р. Маркетинг майбутнього. Як гроуз-хакери змінюють правила гри / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш Формат, 2018. 104 с.
15. Ionan V. Delivering Digital Transformation in Ukraine. *Governance Matters Magazine*. 2023. URL: <https://www.chandlerinstitute.org/governancematters/delivering-digital-transformation-in-ukraine> (дата звернення: 20.03.2025).
16. HYPERVSN Marketing Department. Парадигмальний зсув у сучасному маркетингу (The Paradigm Shift in Modern Marketing). URL: <https://hypervsn.com/blog/the-paradigm-shift-in-modern-marketing.html> (дата звернення: 10.03.2025).
17. Hoiuk I. How Russian invasion reshaped advertising market for Ukraine's digital news outlets. The Fix. URL: <https://thefix.media/2023/8/16/how-russian-invasion-reshaped-advertising-market-for-ukraines-digital-news-outlets> (дата звернення: 20.03.2025).
18. Lavska V. How the Ukrainian eCommerce Changed During a Month of the War. Promodo Blog. URL: <https://www.promodo.com/blog/how-the-ukrainian-ecommerce-changed-during-a-month-of-the-war> (дата звернення: 20.03.2025).
19. Sytch M., Rider C.I. How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines/> (дата звернення: 20.03.2025).
20. Шихабутдінова Д. Вплив штучного інтелекту на маркетинг: що очікувати у 2025 році. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/vpliv-shtuchnogo-intelektu-na-marketing-sho-ochikuvati-u-2025-roci> (дата звернення: 20.03.2025).
21. Davydenko N., Buriak A., & Titenko Z. Financial support for the development of innovation activities. *Intelektinē Ekonomika*. 2019. 13(2), pp. 144–151. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=831306> (дата звернення: 20.03.2025).
22. Dimitrov I., Davydenko N., Lotko A., Dimitrova A. (2019, March). *Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students* [Conference session]. 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS) (pp. 1–4).

References:

1. Kemp, S. (2025). Digital 2025: Ukraine. DataReportal. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (accessed March 5, 2025).
2. Kornieiev, M., Berzhniuk, I., Dzhyndzhoian, V., Kubakh, T., & Horb, K. (2022). *Business marketing activities in Ukraine during wartime. Innovative Marketing*, vol. 18, is. 3, pp. 48–58. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05).
3. Kotler, F., Kartadzhaiia, H., & Setiavan, I. (2021). Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0. From Traditional to Digital]. Kyiv: KM-BUKS, 208 p. (in Ukrainian)
4. Vynohradova, O. V., & Nedopako, N. M. (2021). Digital-marketynh: evoliutsiia rozvytku v Ukraini [Digital marketing: evolution of development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678> (in Ukrainian)
5. Kvitka, A., Kramarenko, A., Davydov, D., Pasmor, M., & Diachek, O. (2021). Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19, is. 1, pp. 177–184. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15)
6. Illiashenko, S. M. (2011). Suchasni tendentsii zastosuvannia internet-tekhnologii u marketynhu [Modern trends in the use of Internet technologies in marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 64–74. (in Ukrainian)
7. Oklander, M. A., & Romanenko, O. O. (2015). Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internet-marketynhu [Specific differences between digital marketing and Internet marketing]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 12, pp. 362–371. (in Ukrainian)
8. Bosovska, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnologii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, no. 144(4), pp. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04). (in Ukrainian)
9. Namliieva, N. V. (2023). Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 2(47), pp. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22> (in Ukrainian)
10. Nazarenko, N., & Nochovka, A. (2024). The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, no. 106. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-04>
11. Petetski, I., Krykavskiy, Ye., Hladii, U., & Cherkes, R. (2023). Aktualnist vprovadzhennia CRM-system na pidpriemstvakh [The relevance of implementing CRM systems in enterprises]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, is. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550> (in Ukrainian)
12. Decision Telecom. Omnikanalni komunikatsii – shcho tse prostymy slovamy? [Omnichannel communications — what is it in simple words?]. Available at: <https://decisiontele.com/uk/news/omnichannel-communications—what-is-it-in-simple-words.html> (accessed March 20, 2025). (in Ukrainian)
13. Naumenko, M. A. (2024). Analiz ta analityka velykykh danykh v marketynhu ta torhivli konkurentnoho pidpriemstva [Analysis and analytics of big data in marketing and trade of a competitive enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Hraal nauky" – International Scientific Journal "Grail of Science"*, no. 40, pp. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>. (in Ukrainian)
14. Holiday, R. (2018). Marketynh maibutnoho. Yak grouz-khakery zminiuiut pravyla hry [Marketing of the future. How growth hackers are changing the rules of the game]. Kyiv: Nash Format, 104 p. (in Ukrainian)
15. Ionan, V. (2023). Delivering Digital Transformation in Ukraine. Governance Matters Magazine. Available at: <https://www.chandlerinstitute.org/governancematters/delivering-digital-transformation-in-ukraine> (accessed March 20, 2025).
16. HYPERVSN Marketing Department. Paradyhmalnyi zsuv u suchasnomu marketynhu [The Paradigm Shift in Modern Marketing]. Available at: <https://hypervsn.com/blog/the-paradigm-shift-in-modern-marketing.html> (accessed March 10, 2025). (in Ukrainian)
17. Hoiuk, I. How Russian invasion reshaped advertising market for Ukraine's digital news outlets. The Fix. Available at: <https://thefix.media/2023/8/16/how-russian-invasion-reshaped-advertising-market-for-ukraines-digital-news-outlets> (accessed March 20, 2025).
18. Lavska, V. How the Ukrainian eCommerce Changed During a Month of the War. Promodo Blog. Available at: <https://www.promodo.com/blog/how-the-ukrainian-e-commerce-changed-during-a-month-of-the-war> (accessed March 20, 2025).
19. Sytch, M., & Rider, C. I. How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines. MIT Sloan Management Review. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines/> (accessed March 20, 2025).
20. Shykhabutdinova, D. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu na marketynh: shcho ochikuvaty u 2025 rotsi [The impact of artificial intelligence on marketing: what to expect in 2025]. The Page. Available at: <https://thepage.ua/ua/experts/vplyv-shtuchnoho-intelektu-na-marketing-sho-ochikuvati-u-2025-roci> (accessed March 20, 2025). (in Ukrainian)
21. Davydenko, N., Buriak, A., & Titenko, Z. (2019). Financial support for the development of innovation activities. *Intelektinē Ekonomika*, vol. 13(2), pp. 144–151. Available at: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=831306> (accessed March 20, 2025).
22. Dimitrov, I., Davydenko, N., Lotko, A., & Dimitrova, A. (2019, March). Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session]. 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), pp. 1–4.