

УДК 339.138:004](477)

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.213693

Ларіна Ярослава Степанівна,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Архипова Тетяна Василівна
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Кушнір Михайло Сергійович
асистент кафедри
маркетингу імені А.Ф. Павленка
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

У статті систематизовано сучасні виклики розвитку цифрового маркетингу в Україні в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності, високої динаміки споживчої поведінки, посилення платформної залежності бізнесу та переходу до маркетингу, керованого даними.

Обґрунтовано, що результативність цифрових комунікацій визначається не лише обсягом рекламних інвестицій, а й зрілістю аналітичної інфраструктури, якістю даних першої сторони, здатністю підприємства поєднувати платні, власні та партнерські канали, а також швидкістю адаптації контенту до суспільного контексту.

Запропоновано інтегральний показник ефективності цифрового маркетингу, який поєднує фінансові, клієнтські, процесні та стійкісні метрики. Розроблено матрицю ключових викликів і систему стратегічних напрямів розвитку на 2026–2030 рр.

На основі сценарного моделювання визначено, що найбільший потенціал має інноваційна траєкторія, яка передбачає використання штучного інтелекту під контролем людини, наскрізної аналітики, privacy-first підходу, локалізованого контенту та омніканальної взаємодії. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для аудиту цифрової зрілості та пріоритизації маркетингових інвестицій українських підприємств.

Key words: цифровий маркетинг, маркетингові комунікації, управління комунікаціями, штучний інтелект, аналітика даних, омніканальність, персоналізація, privacy-first, ROMI, клієнтський досвід, цифрова стійкість.

Постановка проблеми. Український цифровий ринок розвивається в середовищі, де технологічне прискорення поєднується з тривалими безпековими ризиками, міграційними процесами, нерівномірним відновленням платоспроможного попиту та зміною географії споживання. Для підприємств цифрові канали стали базовою інфраструктурою залучення й утримання клієнтів, однак саме їхня доступність створила ілюзію простоти: запуск рекламної кампанії технічно полегшився, тоді як забезпечення її економічної результативності, етичності та стійкості суттєво ускладнилося.

За даними звіту Digital 2025: Ukraine, на початку 2025 р. в Україні налічувалося 31,5 млн користувачів Інтернету, а проникнення мережі оцінювалося у 82,4% населення [9]. Такий масштаб цифрової аудиторії формує значний потенціал для електронної комерції, сервісних платформ, дистанційного обслуговування та експорту, але не усуває цифрової нерівності, розриву в компетентностях і відмінностей між поведінкою користувачів у різних регіонах та вікових групах.

Ключова суперечність полягає в тому, що зростання кількості точок контакту не гарантує зростання маркетингової продуктивності. Підприємства накопичують дані в CRM, рекламних кабінетах, системах вебаналітики, мобільних застосунках і маркетплейсах, проте часто не мають єдиної моделі клієнта та узгоджених правил атрибуції. Унаслідок цього оптимізація здійснюється за локальними показниками кліків, лідів або охоплення, а не за внеском каналу в маржинальний дохід, довічну цінність клієнта і стійкість бренду.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти цифрового маркетингу в Україні розкрито у працях І. Пойта, І. Мосійчук, О. Калініченко [1], Я. Ларіної та З. Горбач [2], Р. Ігнатенка [3]. Автори пов'язують розвиток цифрового маркетингу з поширенням соціальних мереж, мобільних технологій, маркетингової аналітики та персоналізованих комунікацій. Вплив повномасштабної війни на зміну рекламних повідомлень, медіаспоживання та вимог до соціальної відповідальності брендів досліджено І. Златовою [4].

Л. Гліненко та Ю. Дайновський розглядають цифрові комунікації крізь призму готовності споживача та наголошують на необхідності узгодження інтенсивності технологічних інновацій з реальними поведінковими моделями аудиторії [5]. Ю. Захарченко, Т. Куваєва та Ю. Макуха демонструють можливості цифрових інструментів у відновленні критично важливих секторів, що підтверджує ширшу роль маркетингу як механізму координації попиту, партнерств і суспільної підтримки [6].

Зарубіжні дослідження акцентують на переході від кампаній до постійно діючих систем управління клієнтським досвідом, де контент, дані, автоматизація та вимірювання утворюють єдиний контур [7; 8]. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання комплексної оцінки перспектив цифрового маркетингу в Україні, яка одночасно враховувала б воєнні ризики, платформну залежність, обмеження щодо персональних даних, дефіцит компетентностей, потенціал штучного інтелекту й економічну ефективність.

Мета статті. Метою статті є систематизація сучасних викликів цифрового маркетингу в Україні та обґрунтування перспективних напрямів його розвитку на основі інтеграції фінансових, клієнтських, технологічних і стійкісних критеріїв.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз наукових джерел та нормативних документів, методи нормування показників, експертно-аналітичного оцінювання, графічного відображення й сценарного моделювання. Інформаційною базою є наукові публікації, матеріали DataReportal, ITU, OECD, Світового банку, законодавство України та правові акти Європейського Союзу. Сценарні значення є авторськими розрахунками й не трактуються як статистичний прогноз.

Виклад основного матеріалу. Цифровий маркетинг доцільно розглядати як систему керування ринковою взаємодією на основі цифрових даних, каналів та алгоритмів, а не як сукупність окремих інструментів реклами. Його об'єктом є повний клієнтський шлях: від формування потреби й пошуку інформації до транзакції, сервісу, повторної купівлі та рекомендації. Відповідно, зрілість цифрового маркетингу визначається здатністю підприємства синхронізувати стратегію, контент, технології, аналітику і організаційні процеси.

Для України ця система має підвищені вимоги до адаптивності. Повітряні тривоги, перебої енергопостачання, зміни логістики, релокація бізнесу та міграція споживачів можуть різко змінювати доступність товару й доречність рекламного повідомлення. Тому маркетингове планування повинно містити кризові сценарії: оперативне припинення недоречної комунікації, перенесення бюджету між регіонами та каналами, резервні способи підтвердження замовлення, актуалізацію строків доставки й підготовлені протоколи реагування на репутаційні ризики.

Другим викликом є фрагментація даних. Ідентифікатори рекламних платформ, cookie-файли, телефон, e-mail, дані програми лояльності й історія звернень описують одного клієнта різними способами. Без процедури ідентифікації, дедуплікації та контролю якості даних

підприємство отримує завищене охоплення, подвійний облік конверсій і суперечливі висновки щодо ефективності каналів. Перспективним рішенням є формування first-party data strategy, де дані збираються за зрозумілою згодою користувача в обмін на реальну цінність: персональний сервіс, зручність, релевантні пропозиції або програму лояльності.

Третім викликом є зростання вартості уваги. Алгоритмічні стрічки, короткі відеоформати та надлишок контенту скорочують час первинної оцінки повідомлення. Це підсилює спокусу копіювати тренди й нарощувати частоту показів, однак без чіткої ціннісної пропозиції така тактика призводить до втоми аудиторії. Конкурентною перевагою стає не максимальна кількість контенту, а дисципліна його виробництва: єдина платформа бренду, модульна адаптація під канал, доказовість тверджень, мовна й культурна чутливість.

Четвертим викликом є дефіцит фахівців, здатних поєднувати маркетингове мислення з роботою з даними. Ринок потребує не лише вузьких спеціалістів із реклами, SEO чи SMM, а аналітиків і менеджерів, які розуміють економіку продукту, експериментальний дизайн, обмеження моделей атрибуції та ризики автоматизації. Тому розвиток компетентностей має відбуватися навколо реальних бізнес-задач і спільних KPI, а не навколо ізольованого засвоєння інтерфейсів платформ.

Таблиця 1

Ключові виклики цифрового маркетингу в Україні

Виклик	Прояв	Наслідок	Індикатор контролю
Макроекономічна та безпекова нестабільність	Коливання попиту, логістики, доступності регіонів і медіаконтексту	Втрата бюджету, недоречні повідомлення, репутаційні ризики	Частка кампаній із кризовими сценаріями; час реакції
Фрагментація даних і атрибуції	Розрізнені CRM, рекламні кабінети, аналітика, маркетплейси	Подвійний облік конверсій, хибний ROMI	Частка ідентифікованих клієнтів; похибка атрибуції
Платформна залежність	Зміни алгоритмів, правил модерації, вартості трафіку	Непередбачуваність охоплення та CAC	Частка власних каналів; індекс концентрації трафіку
Приватність і регулювання	Посилення вимог до згоди, прозорості та використання AI	Юридичні та довірчі втрати	Частка даних із валідною згодою; кількість інцидентів
Дефіцит компетентностей	Розрив між креативними, аналітичними й технологічними ролями	Повільні експерименти, залежність від підрядників	Час запуску тесту; частка працівників із data/AI skills
Кіберризики та дезінформація	Фішинг, підміна акаунтів, рекламне шахрайство, токсичне оточення	Фінансові та репутаційні втрати	Invalid traffic; brand-safety incidents; час відновлення

Джерело: систематизовано автором на основі [1–6; 9–13]

Для порівняння сили впливу викликів використано нормовану експертно-аналітичну шкалу від 0 до 1. Оцінка враховує ймовірність прояву, масштаб потенційних втрат і складність управлінського реагування. Найвищі значення отримали макроекономічна нестабільність та фрагментація даних, оскільки вони одночасно впливають на планування бюджету, релевантність комунікації й достовірність висновків.

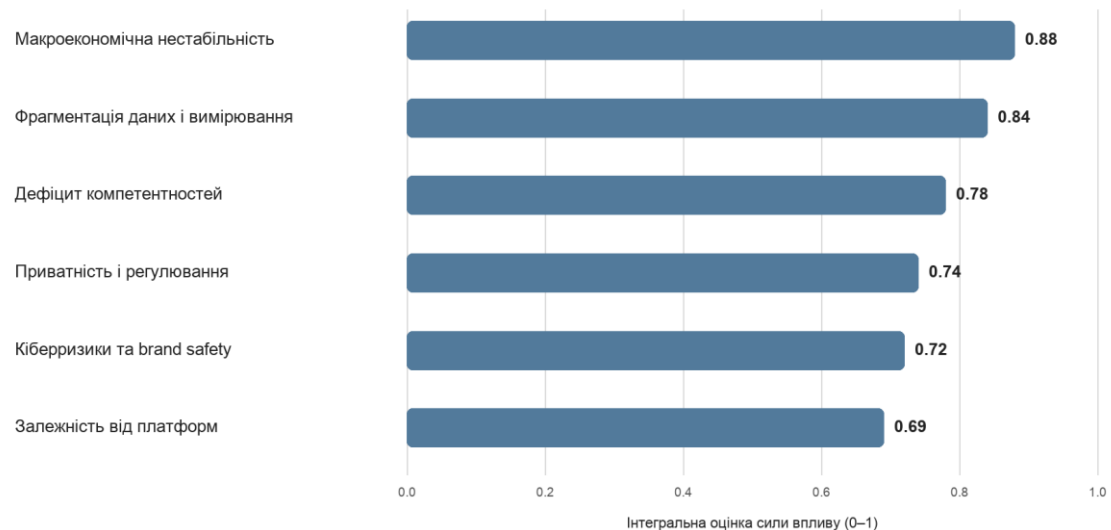


Рис. 1. Аналітична оцінка сили впливу ключових викликів

Джерело: авторська експертно-аналітична оцінка; значення не є результатом репрезентативного опитування

Системна відповідь на зазначені виклики потребує переходу від набору каналів до маркетингової операційної моделі. Її ядром має бути цикл «дані — гіпотеза — експеримент — вимірювання — масштабування». Дані визначають проблему й сегмент; гіпотеза формулює очікувану зміну поведінки; експеримент із контрольованими умовами перевіряє причинний ефект; вимірювання зіставляє результат із витратами; масштабування відбувається лише після підтвердження економічної доцільності.

Для уникнення оптимізації за одним локальним KPI пропонується інтегральний індекс ефективності цифрового маркетингу. Він поєднує фінансовий результат, клієнтську цінність, якість процесів і стійкість каналів. Показники попередньо нормуються до інтервалу [0; 1], а ваги встановлюються відповідно до стратегії підприємства.

$$IEЦМ = \sum_{i=1 \dots n} w_i \cdot z_i, \quad \sum w_i = 1 \quad (1)$$

де ІЕЦМ — інтегральна ефективність цифрового маркетингу; z_i — нормоване значення i -го показника; w_i — його стратегічна вага. Для підприємств у фазі активного зростання більшу вагу можуть мати клієнтські та продуктові показники; для бізнесу з обмеженою ліквідністю — маржинальний дохід, ROMI та строк окупності; для критично важливих сервісів — безперервність комунікацій і довіра.

Фінансову результативність доцільно оцінювати не за виручкою, що може містити значну частку змінних витрат, а за додатковим валовим прибутком, сформованим маркетинговою активністю:

$$ROMI = (\Delta GP - C_m) / C_m \times 100\% \quad (2)$$

де ΔGP — приріст валового прибутку, пов'язаний із маркетинговою активністю; C_m — повні маркетингові витрати, включаючи медіа, виробництво контенту, технології та роботу команди. Формула потребує обережної інтерпретації: у багатоканальному середовищі внесок контакту залежить від моделі атрибуції, тривалості циклу продажу й наявності органічного попиту.

Для балансування короткострокової конверсії з довгостроковою цінністю використовується показник CLV:

$$CLV = \sum_{t=1 \dots T} (R_t - C_t) / (1 + r)^t - CAC \quad (3)$$

де R_t — дохід від клієнта в періоді t ; C_t — змінні витрати на його обслуговування; g — ставка дисконтування; CAC — вартість залучення. Застосування CLV змінює логіку медіапланування: канал із вищим первинним CAC може бути ефективнішим, якщо він залучає клієнтів із кращим утриманням, маржинальністю та схильністю до рекомендації.

Таблиця 2

Система показників цифрового маркетингу

Контур	Показники	Управлінське призначення	Періодичність
Фінансовий	ROMI; маржинальний CAC ; строк окупності	Економічний внесок маркетингу	Щомісяця / щокварталу
Клієнтський	CLV ; retention rate; repeat purchase rate; NPS	Якість і тривалість відносин	Щомісяця / за когортами
Воронка	CR; qualified lead rate; abandonment rate	Втрати між етапами клієнтського шляху	Щотижня
Контент	Completion rate; saves; assisted conversions	Здатність контенту утримувати увагу й підтримувати рішення	За кампанією
Дані	Match rate; consent rate; completeness; freshness	Придатність даних до персоналізації та вимірювання	Щомісяця
Стійкість	Частка власних каналів; downtime; brand-safety incidents	Залежність від платформ і здатність до відновлення	Щокварталу

Джерело: розроблено автором.

Перспективи розвитку цифрового маркетингу в Україні доцільно пов'язувати з шістьма взаємодоповнювальними напрямками. Перший — побудова власної інформаційної бази про клієнта. Йдеться не про максимізацію збору персональних даних, а про мінімально достатній набір, прозору мету обробки, управління згодою та контроль строків зберігання. Такий privacy-first підхід знижує правові ризики і водночас підвищує довіру до бренду.

Другий напрям — наскрізна аналітика та причинне вимірювання. Підприємствам варто поєднувати атрибуційні моделі з контрольованими експериментами, географічними тестами, когортним аналізом і marketing mix modeling. Жоден метод не є універсальним: click-based атрибуція швидка, але спрощує клієнтський шлях; експерименти краще виявляють причинність, однак потребують достатнього обсягу даних; MMM придатне для стратегічного розподілу бюджету, але менш оперативне.

Третій напрям — використання генеративного штучного інтелекту. Найближча перспектива полягає не в повній автономізації маркетингу, а в підсиленні людини: швидкому створенні варіантів повідомлень, класифікації звернень, узагальненні досліджень, прогнозуванні відтоку та персоналізації наступної найкращої дії. Обов'язковими є перевірка фактів, контроль авторських прав, захист конфіденційних даних, маркування синтетичного контенту там, де це потрібно, та відповідальність конкретної посадової особи за фінальне рішення.

Четвертий напрям — омніканальність. Споживач не розділяє бренд на сайт, соціальну мережу, магазин, контакт-центр чи мобільний застосунок. Тому завданням є узгодженість цін, залишків, обіцянок доставки, історії звернень і тональності комунікації. Для українських підприємств особливо важливе поєднання цифрових каналів із локальними точками видачі, месенджерами та телефонним сервісом, які виконують резервну функцію за нестабільного зв'язку.

П'ятий напрям — експортний цифровий маркетинг. Доступ до міжнародних маркетплейсів, соціальних платформ і B2B-інструментів знижує бар'єр виходу на нові ринки, але потребує локалізації ціннісної пропозиції, доказів якості, знання регуляторних вимог і побудови довіри

до походження товару. Українська ідентичність може бути джерелом диференціації, якщо вона доповнює, а не замінює продуктову конкурентоспроможність.

Шостий напрям — інституціоналізація цифрової стійкості. Підприємству потрібні резервні адміністратори акаунтів, багатофакторна автентифікація, контроль доступу підрядників, архіви креативів, резервні домени й канали зв'язку, протоколи реагування на фішинг та підміну бренду. Кібербезпека в цьому контексті стає частиною маркетингової якості, оскільки інцидент безпосередньо руйнує довіру й конверсію.

Таблиця 3

Стратегічні напрями розвитку цифрового маркетингу у 2026–2030 рр.

Напрямок	Пріоритетні інструменти	Очікуваний ефект
First-party data та privacy-first	Єдиний профіль клієнта, consent management, програма лояльності	Якісні дані та довіра
Наскрізна аналітика	Server-side вимірювання, експерименти, когортний аналіз, MMM	Точніше бюджетування
AI з людським контролем	Контент-варіанти, прогнозування, next-best-action, QA протоколи	Швидкість і релевантність
Оmnіканальний досвід	Синхронізація CRM, e-commerce, магазину, месенджерів і сервісу	Безперервний клієнтський шлях
Експортна локалізація	Мовна, культурна й регуляторна адаптація; social proof	Диверсифікація ринків
Цифрова стійкість	MFA, резервування доступів і каналів, brand protection	Зниження операційних ризиків

Джерело: розроблено автором з урахуванням [7–16].

Для оцінки перспектив сформовано три сценарії. Консервативний передбачає збереження фрагментованих систем і переважно тактичне використання платформ. Адаптивний передбачає інтеграцію CRM та аналітики, розвиток власних каналів, регулярні експерименти й обмежене використання AI. Інноваційний сценарій додатково включає єдину архітектуру даних, автоматизоване управління клієнтськими взаємодіями, причинне вимірювання, сильне корпоративне управління даними й масштабування на зовнішні ринки.

Індекс результативності побудовано від бази 2026 р. = 100. Темпи зміни є модельними та відображають не прогноз обсягу рекламного ринку, а відносний ефект накопичення організаційних спроможностей. Розрив між сценаріями зростає поступово, оскільки дані, компетентності та власні канали мають кумулятивний характер.

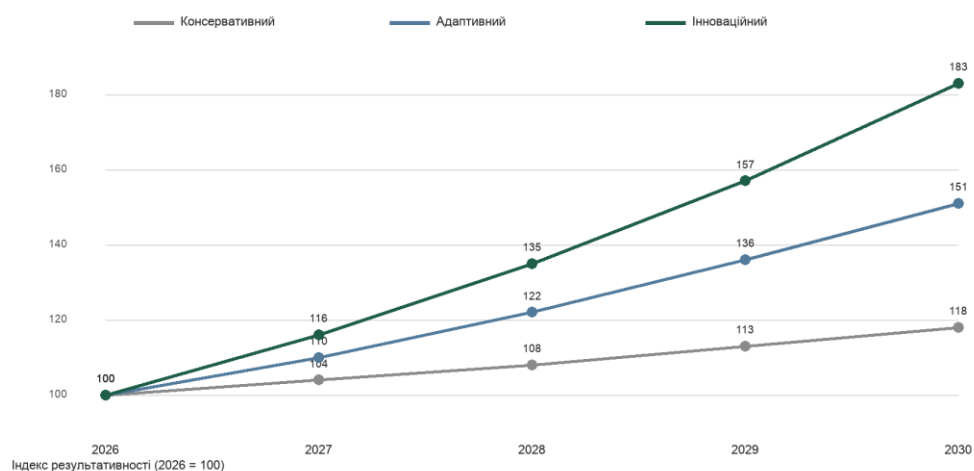


Рис. 2. Сценарії зміни індексу результативності цифрового маркетингу

Джерело: авторське сценарне моделювання; 2026 р. = 100.

Поведінка українського споживача формується під одночасним впливом цифровізації, воєнного досвіду, міграції, зниження прогнозованості доходів і підвищеної чутливості до суспільної позиції бізнесу. Традиційна модель лінійної воронки, за якою споживач послідовно проходить етапи обізнаності, інтересу, розгляду та купівлі, дедалі менше відповідає реальності. Клієнт може побачити коротке відео, перевірити відгуки на маркетплейсі, поставити запитання в месенджері, порівняти ціну через пошук, відвідати фізичну точку і завершити покупку в мобільному застосунку. У такій траєкторії кожен контакт виконує не ізольовану, а підтримувальну функцію.

Зростає роль інформаційної впевненості. За умов ризику споживач оцінює не лише функціональні властивості та ціну, а й надійність доставки, актуальність залишків, можливість повернення, доступність сервісу та здатність компанії виконати обіцянку під час перебоїв. Тому маркетингова комунікація повинна бути синхронізована з операційними можливостями. Рекламу товару, якого немає в наявності, або обіцянку строку, що не враховує логістичні обмеження, руйнує довіру швидше, ніж переконливий креатив здатний її сформувати.

Важливим чинником є економія когнітивних зусиль. Надлишок повідомлень змушує аудиторію використовувати прості евристичні знахідки: знайомий бренд, зрозуміла ціна, помітні гарантії, відгуки, рекомендація знайомого або наявність локальної точки. Отже, якість цифрового інтерфейсу, структура картки товару, зрозумілість умов та швидкість відповіді стають частиною маркетингової пропозиції. Підприємству доцільно аналізувати не лише конверсію, а й причини відмови: невизначеність, складність форми, брак способу оплати, неповна інформація або недовіра.

Окремої уваги потребує мобільний контекст. Для значної частини аудиторії смартфон є основним або єдиним пристроєм доступу до цифрових сервісів. Це вимагає короткого шляху до цільової дії, адаптивного дизайну, оптимізованої ваги сторінок і можливості продовжити операцію після втрати зв'язку. В умовах нестабільного енергопостачання технічна легкість інтерфейсу набуває не тільки зручності, а й інклюзивного значення.

Після 2022 р. посилилася суспільна оцінка поведінки брендів. Комунікація про підтримку країни, військових, працівників і громад може підвищувати довіру, однак лише за наявності перевірюваних дій. Надмірна експлуатація патріотичних символів без змістовного внеску створює ризик звинувачень у ситуативному маркетингу. Етичний стандарт передбачає точність повідомлень, пропорційність емоційного тону, повагу до травматичного досвіду та відмову від маніпулятивного використання страху.

Практичною відповіддю є картування клієнтського шляху за сегментами та ситуаціями. Для кожного етапу фіксуються потреба, бар'єр, канал, очікувана дія, інформація, відповідальний підрозділ і спосіб вимірювання. Така карта не повинна бути статичною презентацією: її доцільно регулярно уточнювати за даними пошукових запитів, звернень до підтримки, записів сесій, інтерв'ю та когортної поведінки. Це переводить маркетинг від припущень про аудиторію до безперервного навчання на її фактичному досвіді.

Штучний інтелект змінює економіку маркетингових процесів, знижуючи граничну вартість створення варіантів тексту, зображень, сегментів і прогнозів. Проте збільшення обсягу автоматично створеного контенту саме по собі не формує конкурентної переваги. Коли однакові технології стають доступними багатьом учасникам, цінність переміщується до якості вихідних даних, формулювання задачі, унікальності знань про клієнта та здатності організації перевіряти результат.

Доцільно розмежовувати три рівні використання AI. На операційному рівні він допомагає транскрибувати інтерв'ю, класифікувати звернення, готувати чернетки й адаптувати формати. На аналітичному рівні застосовуються прогнозування відтоку, рекомендаційні моделі, оцінка потенціалу ліда й виявлення аномалій. На стратегічному рівні AI підтримує сценарне планування та моделювання портфеля пропозицій, але не повинен самостійно визначати цілі, етичні межі або допустимий рівень ризику.

Модель відповідального управління має містити реєстр AI-сценаріїв, класифікацію ризику, власника процесу, опис використовуваних даних, критерії якості, правила людської перевірки

та процедуру зупинки. Низькоризикові задачі, наприклад зміна розміру креативу, можуть мати спрощений контроль. Комунікація цін, медичних властивостей, фінансових умов, суспільно чутливих тем або персоналізованих рішень потребує посиленої перевірки й документування.

Критичним є ризик галюцинацій та невідтворюваності. Генеративна модель може створити правдоподібне, але хибне твердження, вигадане джерело чи візуальний елемент, який порушує права третіх осіб. Тому фінальний матеріал повинен проходити фактчекінг, юридичну та бренд-перевірку. Для повторюваних процесів доцільно використовувати затверджені шаблони запитів, контрольовані бази знань, версійність і журнал рішень.

Ще одним ризиком є витік інформації через зовнішні AI-сервіси. Працівники можуть несвідомо передавати персональні дані, комерційні умови, неопубліковані результати досліджень або внутрішню стратегію. Політика підприємства має визначати дозволені інструменти, категорії заборонених даних, правила анонімізації та умови використання корпоративних середовищ. Навчання персоналу повинно поєднувати технічні навички з розумінням відповідальності.

Ефективність AI доцільно вимірювати через приріст результату відносно контрольного процесу. Показниками можуть бути скорочення часу виробництва, частка матеріалів, що пройшли перевірку без доопрацювання, інкрементальна конверсія, зниження відтоку або точність прогнозу. Якщо автоматизація лише збільшує кількість одиниць контенту без покращення клієнтської чи фінансової метрики, її економічна доцільність залишається непідтвердженою.

Таблиця 4

Матриця ризиків використання штучного інтелекту в маркетингу

Рівень	Приклади	Механізм контролю	Метрики
Низький	Технічне форматування, транскрипція, пошук дублів	Вибіркова перевірка, захищене середовище	Час виконання; частка помилок
Середній	Чернетки контенту, сегментація, рекомендації	Людське затвердження, контроль джерел і тональності	Acceptance rate; приріст конверсії
Високий	Персоналізовані ціни, чутливі твердження, автоматичні рішення	Оцінка впливу, юридична перевірка, журналювання, право на оскарження	Кількість інцидентів; bias; скарги
Критичний	Маніпулятивний вплив, прихована дискримінація, обробка заборонених даних	Заборона або спеціальна процедура найвищого рівня	Факт використання; результат аудиту

Джерело: розроблено автором з урахуванням ризик-орієнтованого підходу AI Act [13].

Євроінтеграційний напрям розвитку України підвищує значення сумісності маркетингових практик із європейськими правилами захисту даних, цифрових послуг і штучного інтелекту. Для підприємств, які працюють із клієнтами в ЄС або використовують європейську інфраструктуру, регуляторні вимоги стають частиною доступу до ринку. Відповідність не обмежується текстом політики конфіденційності; вона охоплює реальний маршрут даних, законну підставу обробки, мінімізацію, строки зберігання, права суб'єкта й контроль постачальників.

Маркетингова згода має бути конкретною, поінформованою та придатною до відкликання. Практика попередньо встановлених прапорців, прихованого об'єднання кількох цілей або ускладненого підписування створює ризик втрати довіри. Якість бази доцільно оцінювати не тільки за кількістю контактів, а за часткою активних і добровільно залучених користувачів. Менша, але якісніша аудиторія часто забезпечує вищі показники доставки, реакції та повторної купівлі.

Етична персоналізація передбачає релевантність без відчуття стеження. Використання чутливих ознак, надмірно точне відтворення приватної ситуації або нав'язливе повторення повідомлення може викликати негативну реакцію. Підприємству потрібні правила

допустимих сегментів, частотні обмеження та оцінка потенційної шкоди. Особливо обережно має бути комунікація з дітьми, людьми у вразливому стані та аудиторіями, для яких рішення має значні фінансові чи медичні наслідки.

Інклюзивність цифрового маркетингу охоплює доступність сайтів і застосунків, зрозумілу мову, субтитри, альтернативний текст для зображень, контрастність і можливість взаємодії без складних жестів. Це розширює аудиторію та одночасно підвищує якість досвіду для всіх користувачів. Для України доступність має додаткове суспільне значення через збільшення кількості людей із тимчасовими або постійними порушеннями зору, слуху, моторики й когнітивних функцій.

Для управління відповідністю доцільно впроваджувати *privacy and ethics by design*: юридичні, безпекові й доступнісні вимоги враховуються на етапі формування кампанії або продукту, а не після запуску. Короткий передзапусковий контрольний список може включати джерело даних, мету обробки, спосіб згоди, ризик дискримінації, достовірність тверджень, авторські права, доступність і план реагування на скарги. Такий процес зменшує вартість виправлення помилок і прискорює погодження.

Перехід до зрілого цифрового маркетингу має відбуватися послідовно, оскільки передчасне впровадження складних технологій без базових процесів створює додатковий хаос. Наприклад, персоналізація не дає стійкого ефекту без якісної ідентифікації клієнта, а автоматичне бюджетування не є надійним без узгоджених конверсій і контролю маржинальності. Тому інвестиційні рішення варто прив'язувати до рівня організаційної готовності.

Запропонована модель охоплює шість вимірів: дані, аналітику, клієнтський досвід, технології, управління та стійкість. За кожним виміром підприємство оцінює наявність стандартів, відповідальних осіб, інтеграцій, регулярності використання та підтвердженого бізнес-ефекту. Результат не є рейтингом заради рейтингу: він допомагає визначити обмеження, через яке наступна інвестиція не зможе реалізувати свій потенціал.

Індекс цифрової зрілості пропонується визначати як зважену суму нормованих оцінок. Більша вага даних і аналітики пояснюється їхньою базовою роллю у вимірюванні та персоналізації; водночас управління і стійкість не можуть бути виключені, оскільки саме вони визначають відтворюваність результату та допустимий рівень ризику.

$$ІЦЗ = 0,25D + 0,20A + 0,15C + 0,15T + 0,15G + 0,10R \quad (4)$$

де D — зрілість даних; A — аналітика та вимірювання; C — клієнтський досвід; T — технологічна інтеграція; G — управління, компетентності та етичний контроль; R — цифрова стійкість. Кожен компонент оцінюється в інтервалі від 0 до 1 на основі набору підтверджувальних критеріїв. Ваги можуть коригуватися з урахуванням галузі, однак їх зміна повинна бути обґрунтованою й стабільною в межах періоду порівняння.

Таблиця 5

Рівні цифрової зрілості маркетингу підприємства

Рівень	Характеристика	Основні метрики	Пріоритет
1. Фрагментарний	Окремі кампанії без єдиних даних і стандартів	Охоплення, кліки, локальні конверсії	Навести лад у доступах, цілях і базовій аналітиці
2. Керований	Регулярне планування, CRM, визначені KPI	CAC, CR, базовий ROMI	Узгодити дані та відповідальність
3. Інтегрований	Наскрізний клієнтський шлях, когортний аналіз	CLV, retention, інкрементальність	Автоматизувати повторювані процеси
4. Адаптивний	Експерименти, прогнозні моделі, омніканальність	Приріст прибутку, next-best-action	Масштабувати AI і персоналізацію з контролем

5. Екосистемний	Партнерські дані, експортні контури, безперервне навчання	Цінність екосистеми, стійкість, інноваційний дохід	Підтримувати довіру та керувати портфелем інновацій
-----------------	---	--	---

Джерело: авторська розробка.

На першому етапі проводиться аудит цифрових активів, доступів, каналів, даних, договорів із постачальниками, систем вимірювання та ризиків. Результатом має бути не загальний перелік проблем, а карта залежностей: які рішення приймаються на основі конкретних даних, хто відповідає за їхню якість, де виникають дублювання і які процеси не мають резервування.

Другий етап передбачає інтеграцію базових систем і правил. Встановлюються єдині визначення ліда, клієнта, активного користувача, доходу й маркетингових витрат; упорядковуються UTM-мітки, події аналітики, права доступу та процеси згоди. Паралельно формується крос-функціональна команда, до якої входять маркетинг, продажі, продукт, аналітика, IT, безпека та юридична функція.

На третьому етапі організація переходить до портфеля експериментів. Гіпотези ранжуються за потенційним ефектом, впевненістю й вартістю перевірки. Негативний результат не вважається провалом, якщо тест був коректно спроектований і дав знання для наступного рішення. Важливим показником стає швидкість циклу навчання, а не лише кількість запущених кампаній.

Четвертий етап пов'язаний із масштабуванням підтверджених механізмів: омніканальних сценаріїв, персоналізації, прогнозних моделей і автоматизованої взаємодії. Масштабування повинно супроводжуватися моніторингом дрейфу даних, частоти контактів, якості сервісу та економічного результату. Модель, яка працювала на невеликому сегменті, не обов'язково зберігає ефект при розширенні.

П'ятий етап формує екосистемну логіку. Підприємство координує партнерські канали, використовує стандартизований обмін даними, виходить на міжнародні ринки та створює нові джерела цінності на основі накопичених компетентностей. При цьому довіра залишається обмежувальним ресурсом: партнерства мають бути прозорими для клієнта, а передавання даних — контрольованим і пропорційним меті.

Для практичного управління дорожньою картою доцільно створити квартальний портфель ініціатив. Кожна ініціатива повинна мати бізнес-проблему, власника, очікуваний ефект, базове значення метрики, необхідні дані, ризики, бюджет і критерій зупинки. Це дає змогу уникнути ситуації, коли технологічний проєкт продовжується лише через уже понесені витрати, хоча його цінність не підтверджена.

Організаційно перспективною є модель центру компетентностей, який не забирає всі функції у продуктових або регіональних команд, а встановлює стандарти, підтримує складну аналітику, проводить навчання та повторно використовує успішні рішення. Локальні команди зберігають знання клієнта й швидкість реакції, тоді як центр забезпечує сумісність даних, інструментів і підходів.



Рис. 3. Дорожня карта розвитку цифрового маркетингу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель особливо важлива для малих і середніх підприємств, ресурс яких обмежений. Для них оптимальною є не максимальна технологічна складність, а вибір мінімального набору систем, що покриває критичні задачі: облік клієнтів, зрозумілу аналітику, керування згодою, автоматизацію повторюваних повідомлень і резервування доступів. Подальше ускладнення має відбуватися після підтвердження користі попереднього рівня.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифровий маркетинг в Україні переходить від фази швидкого освоєння каналів до фази управлінської зрілості, де ключовим стає не сам факт використання реклами, соціальних мереж або штучного інтелекту, а здатність перетворити їх на узгоджену систему створення клієнтської та фінансової цінності.

Встановлено, що основними викликами є макроекономічна й безпекова нестабільність, фрагментація даних, залежність від цифрових платформ, посилення вимог до приватності, дефіцит інтегрованих компетентностей та кіберризиків. Їхня взаємодія робить неефективною практику управління за окремими метриками охоплення, трафіку чи ціни ліда.

Запропонований інтегральний показник дозволяє поєднати фінансові, клієнтські, процесні та стійкісні критерії, а система ROMI–CLV зменшує ризик короткострокової оптимізації на шкоду довгостроковим відносинам із клієнтом. Практичними пріоритетами визначено first-party data strategy, наскрізну аналітику, AI з людським контролем, омніканальність, експортну локалізацію та цифрову стійкість.

Сценарний аналіз показує, що найбільший потенціал має інноваційна траєкторія, проте її реалізація потребує не стільки закупівлі нових платформ, скільки перебудови процесів, розподілу відповідальності, розвитку компетентностей і формування довіри. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ваг інтегрального індексу, галузевим порівнянням ефектів AI, оцінюванням інкрементальності рекламних витрат і побудовою репрезентативної панелі цифрової зрілості українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Цифровий маркетинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-219-224>.
2. Larina Y., Gorbach Z. Features of digital marketing development in Ukraine. International Interdisciplinary Scientific Journal “Expert”. 2023. Vol. 1, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2023-v1-i1-008>.
3. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455>.
4. Zlatova I. Digital marketing changes during the Russian war in Ukraine 2022. Marketing and Digital Technologies. 2022. Vol. 6, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.2>.
5. Hlinenko L., Daynovskyy Y. Digital Marketing Communications in Ukraine in the Consumer Readiness Dimension. Marketing and Digital Technologies. 2022. Vol. 6, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1>.
6. Zakharchenko Yu. V., Kuvaeva T. V., Makukha Yu. M. Digital marketing tools in recovery of energy infrastructure of Ukraine. Economic Bulletin of Dnipro University of Technology. 2025. No. 89. P. 59–70. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.059>.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021.
9. Kemp S. Digital 2025: Ukraine. DataReportal. 3 March 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
10. International Telecommunication Union. Facts and Figures 2024. Geneva: ITU, 2024. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2024/>
11. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1: Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>.

12. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj>.
13. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.
14. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
15. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.
16. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>.
17. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels, 2019. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>.
18. W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. W3C Recommendation, 5 October 2023. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>.
19. Google. The AI Principles. URL: <https://ai.google/responsibility/principles>
20. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2023. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>.

References

1. Poita, I. O., Mosiichuk, I. V., & Kalinichenko, O. O. (2023). Tsyfrovyi marketynh: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Digital marketing: Current state and development prospects in Ukraine]. *Biznes Inform*, (7), 219–224. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-219-224>
2. Larina, Y., & Gorbach, Z. (2023). Features of digital marketing development in Ukraine. *International Interdisciplinary Scientific Journal “Expert”*, 1(1). <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2023-v1-i1-008>
3. Ihnatenko, R. V. (2022). Rozvytok tsyvrovoho marketynhu u sviti ta v Ukraini [Development of digital marketing in the world and in Ukraine]. *Biznes Inform*, (1), 450–455. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455>
4. Zlatova, I. (2022). Digital marketing changes during the Russian war in Ukraine 2022. *Marketing and Digital Technologies*, 6(3). <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.2>
5. Hlinenko, L., & Daynovskyy, Y. (2022). Digital Marketing Communications in Ukraine in the Consumer Readiness Dimension. *Marketing and Digital Technologies*, 6(1). <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1>
6. Zakharchenko, Yu. V., Kuvaeva, T. V., & Makukha, Yu. M. (2025). Digital marketing tools in recovery of energy infrastructure of Ukraine. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, (89), 59–70. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.059>
7. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson.
8. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
9. Kemp, S. (2025). *Digital 2025: Ukraine*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
10. International Telecommunication Union. (2024). *Facts and Figures 2024*. ITU. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2024/>
11. OECD. (2024). *OECD digital economy outlook 2024. Volume 1: Embracing the technology frontier*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
12. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj>
13. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024

laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI [On protection of personal data: Law of Ukraine from 01.06.2010 No. 2297-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Pro elektronnu komertsiiu: Zakon Ukrainy vid 03.09.2015 No. 675-VIII [On electronic commerce: Law of Ukraine from 03.09.2015 No. 675-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

16. World Bank. (2024). Digital Progress and Trends Report 2023. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

17. European Commission. (2019). Ethics Guidelines for Trustworthy AI. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

18. W3C. (2023). Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. W3C Recommendation. <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>

19. Google. (2018). The AI Principles. <https://ai.google/responsibility/principles>

20. NIST. (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>

YAROSLAVA LARINA, TETIANA ARKHYPOVA, MYKHAILO KUSHNIR. CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN UKRAINE. *The article systematizes the current challenges of digital marketing development in Ukraine under wartime and macroeconomic instability, rapidly changing consumer behavior, growing platform dependence, and the shift toward data-driven marketing.*

It is substantiated that the performance of digital communications depends not only on advertising investment but also on analytical maturity, first-party data quality, the ability to combine paid, owned, and partner channels, and the speed of adapting content to the social context. An integral digital marketing efficiency index combining financial, customer, process, and resilience metrics is proposed.

A matrix of key challenges and strategic development priorities for 2026–2030 is developed. Scenario modeling indicates that the innovative trajectory has the highest potential; it combines human-controlled artificial intelligence, end-to-end analytics, a privacy-first approach, localized content, omnichannel interaction, and digital resilience. The proposed framework can be used to audit digital maturity and prioritize marketing investments of Ukrainian enterprises.

Key words: digital marketing, marketing communications, artificial intelligence, data analytics, omnichannel marketing, personalization, privacy-first, ROMI, customer experience, digital resilience.

Надійшла до редакції: 10.06.2026

Прийнято до друку: 20.06.2026

Опубліковано: 30.06.2026

© 2026 Ларіна Я.С., Архипова Т. В., Кушнір М. С.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>