

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-21>
УДК 658:004.9

Янчук Тетяна Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3901-7670>

Сіроха Богдана Ігорівна

магістрант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5243-5335>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади удосконалення системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. Акцентовано увагу на необхідності переходу до data-driven моделі управління, де маркетингова діяльність виступає ключовим інтеграційним елементом, що забезпечує ефективне поєднання аналітики, цифрових технологій і стратегічних рішень. Розкрито сучасні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності – економічний, поведінковий та інтегрований. Здійснено систематизацію фінансових і нефінансових показників результативності маркетингової діяльності, що формують інформаційно-аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень у цифровому середовищі. На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду розроблено авторську модель інтегрованої системи управління підприємством, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків: аналітичний, оціночний, стратегічний, операційний і мотиваційний. Кожен із них забезпечує послідовний перехід від збору даних і формування KPI до персоналізації бізнес-процесів і побудови системи мотивації персоналу, орієнтованої на результат.

Ключові слова: цифровізація, система управління, ефективність маркетингової діяльності, ROMI, CLV, BSC, інтегрована модель, аналітика, data-driven management.

Tetiana Yanchuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Vasyl' Stus Donetsk National University

Bohdana Sirokha

Master's Student,
Vasyl' Stus Donetsk National University

IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION BASED ON THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MARKETING ACTIVITIES

The article examines the theoretical, methodical and applied aspects of improving the enterprise management system in the conditions of digitalization based on the assessment of the effectiveness of marketing activities. Attention is focused on the fact that digital transformation fundamentally changes the principles of management, orienting enterprises to the use of analytical platforms, automated data processing systems and dynamic decision-making models. It has been proven that effective management in the conditions of the digital economy is impossible without a comprehensive analysis of marketing information integrated into CRM, ERP, BI and CDP systems. In the research process, system and structural-functional analysis was applied to identify the relationships between the elements of the enterprise's management system, as well as a comparative method for analyzing the Ukrainian and foreign experience of digital transformation of management (using the examples of Amazon, IKEA, Unilever companies). The methods of logical generalization and deduction were also used to build the author's conceptual model of the improved enterprise management system. The author's model of the integrated management system has been developed, which combines analytical, evaluation, strategic, operational and motivational blocks, providing a systematic approach to the management of marketing processes. It is emphasized that the implementation of the model increases the level of digital maturity of the enterprise, contributes to the growth of ROMI and CLV indicators, increases customer loyalty, reduces communication costs and accelerates the entry of innovative products into the market. It has been proven that the use of integrated digital systems allows enterprises to



© Янчук Т.В., Сіроха Б.І., 2025

increase the efficiency of management decisions, ensure the transparency of communications and create a flexible system of personnel motivation aimed at achieving marketing goals. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed model to optimize the processes of planning, analytics and control at enterprises of various industries operating in the environment of the digital economy.

Keywords: digitalization, management system, effectiveness of marketing activities, ROMI, CLV, BSC, integrated model, analytics, data-driven management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки України питання підвищення ефективності управління підприємством набуває особливої ваги. Нестабільність ринкового середовища, коливання споживчого попиту, посилення конкуренції та стрімка цифровізація бізнес-процесів вимагають від підприємств формування гнучких, даноцентричних систем управління, здатних оперативно реагувати на зміни. У цьому контексті маркетингова діяльність виступає не лише функціональним напрямом, а ключовим чинником стратегічного розвитку, що інтегрує дані, аналітику та клієнтоцентричні підходи [1].

В умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективне управління підприємством потребує нових підходів до маркетингової аналітики та оцінки результативності маркетингових рішень, зокрема через впровадження CRM/CDP-систем, BI-панелей, моделей атрибуції та алгоритмів прогнозування попиту [5]. Сучасні тенденції свідчать, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем його цифрової інтеграції, якістю даних і здатністю швидко адаптувати стратегії до змін ринкового середовища [8].

Згідно з статистичними даними, у 2023 р. менш ніж 30 % малих підприємств України мали власну вебприсутність, тоді як серед великих компаній цей показник становив майже 70 %. Рівень проникнення інтернету в Україні досяг 79,2 % населення (приблизно 29,64 млн користувачів), а кількість активних мобільних підключень перевищила 148 % від чисельності населення [8]. Це вказує на високий потенціал цифрових маркетингових каналів, але одночасно засвідчує низьку зрілість впровадження IT-рішень та систем оцінювання маркетингової ефективності.

У звітах OECD також наголошується, що ключовими бар'єрами цифровізації є дефіцит цифрових компетенцій, обмежені фінансові ресурси та слабе стратегічне планування маркетингових процесів [7]. Відтак актуалізується потреба у інтегрованих моделях управління, які поєднують data governance, маркетингову аналітику та стратегічне управління для зростання ефективності підприємства.

Класична система управління (планування, організація, мотивація, контроль) у цифрову добу має бути інтегрована із системою маркетингового менеджменту та цифрової аналітики, що забезпечує орієнтацію на потреби споживачів, оптимальне використання ресурсів і формування сталих конкурентних переваг [1].

Оцінка ефективності маркетингової діяльності стає ключовим етапом управлінського циклу: вона забезпечує інформаційно-аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень, дозволяє визначити відповідність витрат результатам і визначити напрями удосконалення. У цифровому середовищі це означає опору на KPI, дані з CRM/CDP, веб- та мобільну аналітику, моделі атрибуції та прогнозування, що робить удосконалення системи управління через оцінку маркетингової ефективності нагальною потребою українських компаній [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проаналізувавши наукові статті та статистичні дані, можна зробити висновок, що сучасна наукова думка зосереджується на пошуку ефективних механізмів удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації. Зокрема, Жегус О. В. [1] досліджує маркетинг можливостей як основу інноваційного розвитку бізнесу; Остряніна С. В. і Бердиченко І. О. [2] акцентують увагу на адаптивному управлінні маркетинговою діяльністю в мінливому макросередовищі; Родіонов С. О. [3] аналізує тенденції інтернет-маркетингу в Україні та цифрові інструменти взаємодії зі споживачами; Шпак Н. О. і Грабович І. В. [4] зосереджуються на оцінюванні ефективності маркетингових інструментів за допомогою фінансових і поведінкових показників; Шульга І. В. [5] доводить важливість інтеграції маркетингових аналітичних систем у стратегічне управління підприємством; а Янчук Т. і Паламарчук Т. [6] підкреслюють роль цифрової трансформації стратегічного маркетингу у підвищенні результативності бізнес-процесів. У сукупності ці підходи підтверджують, що цифровізація маркетингової діяльності є ключовим чинником розвитку сучасних систем управління та формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Мета статті. Дослідити теоретичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності та розробити рекомендації щодо підвищення результативності управлінських рішень у цій сфері. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити теоретичні основи цифрової трансформації системи управління підприємством, визначити її ключові принципи, складові елементи та взаємозв'язок із концепцією маркетингового менеджменту; дослідити сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки, зокрема

методи ROMI, CLV, KPI, Balanced Scorecard та інші інтегровані інструменти аналітики; розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у процесі цифровізації маркетингової діяльності підприємств, спрямовані на забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка ефективності маркетингової діяльності є невід'ємним елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Її головною метою є визначення рівня досягнення маркетингових цілей та раціональності використання ресурсів у процесі реалізації маркетингових заходів [2]. Таким чином, результати маркетингової оцінки мають бути інтегровані у стратегічне планування. Оцінка ефективності маркетингової діяльності – це системний процес вимірювання результативності маркетингових рішень і визначення їхнього впливу на фінансові, ринкові та поведінкові показники підприємства. У цифрову епоху цей процес спирається на конвергентні джерела даних – CRM/CDP, веб- та мобільну аналітику, соціальні медіа, системи лояльності, платформи e-commerce та BI-системи.

Метою оцінки є визначення рівня досягнення маркетингових цілей, ефективності використання бюджету, виявлення факторів, що впливають на результативність, а також потенціалу оптимізації діяльності на основі даних. Вона дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими інструментами та кінцевими бізнес-результатами, що є основою для удосконалення системи управління підприємством.

В умовах цифровізації виокремлюють три основні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності: економічний, поведінковий і інтегрований.

1. Економічний підхід базується на фінансових показниках, що відображають прибутковість маркетингових інвестицій. Його ключовими метриками є рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) та маркетингова маржа (MM).

$$\text{ROMI} = (\text{Дм} - \text{Вм}) / \text{Вм} \times 100\%, \quad (1)$$

де Дм – дохід від маркетингової кампанії; Вм – витрати на маркетинг.

У цифровому середовищі цей показник доповнюється моделями атрибуції (last-click, linear, data-driven), що дозволяють точніше визначити внесок кожного каналу комунікації в загальний результат.

Формула маркетингової маржі (MM):

$$\text{MM} = (\text{Дз} - \text{Вз}) / \text{Дз} \times 100\%, \quad (2)$$

де Дз – дохід від збуту; Вз – витрати на збут.

2. Поведінковий підхід відображає зміни у споживчій поведінці, задоволеності клієнтів та рівні лояльності. Основні показники включають: рівень утримання клієнтів (retention rate); частоту повторних покупок; Customer Satisfaction Index (CSI); Net Promoter Score (NPS); Customer Lifetime Value (CLV); churn-rate, engagement-rate, час до конверсії.

Ці метрики дозволяють не лише вимірювати поточний стан клієнтської бази, а й прогнозувати поведінкові тенденції.

3. Інтегрований підхід поєднує фінансові та нефінансові індикатори в єдиній системі – Balanced Scorecard (BSC) і Marketing Performance Dashboard, що синхронізуються з даними CRM/CDP та BI-платформ. Завдяки цьому формується цілісний аналітичний контур, який дозволяє приймати управлінські рішення на основі комплексних показників.

Для забезпечення системності оцінювання формується багаторівнева структура показників.

У цифровій системі управління всі ці показники взаємопов'язані. Наприклад, підвищення CLV на пряму впливає на ROMI, а оптимізація комунікаційних каналів (через BI-аналітику) знижує CAC і підвищує загальну рентабельність.

Міжнародні корпорації демонструють високу зрілість у впровадженні систем цифрового маркетингового контролінгу. Так, Amazon використовує модель Customer Lifetime Value + Predictive Analytics, що дозволяє прогнозувати рентабельність клієнта на основі поведінкових даних. IKEA інтегрувала BSC-систему з digital KPI: online traffic conversion rate, returning customer share, sustainability impact index.

Таблиця 1

Система показників ефективності маркетингової діяльності

Група показників	Приклади показників	Характеристика
Фінансові	ROMI, ROI, маржинальний прибуток, частка маркетингових витрат у продажах	Економічна віддача від інвестицій у канали/кампанії
Ринкові	Частка ринку, приріст клієнтської бази, обсяги збуту	Позиція підприємства на ринку, динаміка охоплення
Клієнтські	CSI, NPS, CLV, retention, churn	Результативність взаємодії з клієнтами
Інноваційні	Кількість нових продуктів, частка інноваційного асортименту	Здатність до розвитку та швидкість time-to-market
Комунікаційні	CTR, CVR, CPA, CAC, LTV/CAC, охоплення	Ефективність цифрових комунікацій і медіаактивності

Джерело: побудовано авторами на основі джерел [1–5]

Unilever застосовує Marketing Mix Modelling (MMM) для аналізу ефективності медіаінвестицій у понад 90 країнах світу. Ці практики доводять, що цифрові компанії поєднують аналітику, дані з CRM, соціальних мереж і прогностичні алгоритми, забезпечуючи повний цикл управління ефективністю маркетингу.

В Україні поступово формується культура data-driven маркетингу. Розвиток e-commerce, соціальних мереж і мобільних технологій зумовив зміну поведінки споживачів.

За статистичними даними, Digital 2024 Ukraine [8], понад 88 % українців користуються інтернетом, а 63 % здійснюють онлайн-покупки. Це формує нові вимоги до аналітичних систем маркетингу. Приблизно 40–45 % підприємств використовують CRM або BI-системи для аналізу результатів маркетингової діяльності.

Приклади українських компаній, Nova Poshta застосовує інтегровану CRM/BI-аналітику для підвищення NPS та оптимізації логістики; Rozetka використовує атрибуційні моделі для прогнозування конверсій; АТБ-Маркет запровадив цифрову платформу лояльності, що забезпечила зростання повторних покупок на 18 %. Ці приклади підтверджують, що впровадження систем оцінки ефективності маркетингових процесів підвищує прозорість управління та конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо бар'єри та проблеми оцінки маркетингової ефективності в цифровому середовищі.

Аналітично можна стверджувати, що більшість проблем пов'язані не стільки з технологіями, скільки з управлінською культурою та відсутністю стратегічного підходу до маркетингу як системного елемента корпоративного управління.

Після проведеного аналізу можна запропонувати авторську модель інтегрованої системи управління в умовах цифровізації.

Запропонована модель удосконалення системи управління підприємством включає п'ять взаємопов'язаних блоків:

1. Аналітичний блок – збір, якість і інтеграція даних (CRM/CDP, BI, dashboard).

2. Оціночний блок – формування KPI, benchmarking, ROMI, економетрика, атрибуція.

3. Стратегічний блок – узгодження BSC із цифровими цілями підприємства.

4. Операційний блок – персоналізація, автоматизація процесів, омніканальні активації.

5. Мотиваційний блок – система OKR/KPI персоналу, прив'язана до маркетингових результатів.

Інтегрована модель охоплює повний цикл управління – від збору даних до оцінки ефективності та мотивації персоналу. Основна ідея моделі – перехід від традиційного управління до динамічної системи, яка працює в режимі real-time analytics, забезпечуючи зворотний зв'язок між результатами, стратегією та діями. Це створює замкнений управлінський контур, де аналітика перетворюється на рішення, а рішення – на вимірювані результати, що стимулюють подальше вдосконалення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що ефективне управління підприємством у цифрову добу передбачає формування інтегрованої системи управління, заснованої на принципах аналітичності, клієнтоорієнтованості та гнучкої адаптації до змін середовища. Система оцінювання ефективності маркетингової діяльності виступає центральним елементом сучасного управлінського циклу, оскільки забезпечує інформаційно-аналітичну основу для стратегічних і тактичних рішень. Економічний підхід дозволяє кількісно визначати прибутковість маркетингових інвестицій через показники ROMI та MM; поведінковий підхід фокусується на задоволеності, лояльності та взаємодії споживачів; інтегрований підхід поєднує фінансові та нефінансові KPI у єдину цифрову екосистему управління.

Розроблена авторська модель забезпечує синергію між аналітикою, оцінюванням, стратегією, операційною діяльністю та мотивацією персоналу, створюючи замкнений цикл безперервного вдосконалення. Практична цінність моделі полягає у можливості її адаптації до підприємств різного масштабу – від малого бізнесу до корпорацій, завдяки поетапному впровадженню цифрових рішень (CRM/CDP, BI, BSC, AI-аналітики). Упровадження запропонованої моделі сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, розвитку корпоративної культури результативності, оптимізації витрат і підвищенню довгострокової вартості бізнесу.

Проведений аналіз доводить, що цифровізація управлінських процесів є не лише технологічним,

Таблиця 2

Типові проблеми українських підприємств у цифровому середовищі

Проблема	Пояснення
Фрагментарність даних	Дані розпорошені між підрозділами, відсутній єдиний клієнтський профіль
Відсутність стратегічної ролі маркетингу	Маркетинг не інтегрований у стратегічний цикл управління
Недооцінка нефінансових ефектів	Ігнорування іміджу, клієнтського досвіду, довгострокової цінності
Обмежене використання аналітики	Низький рівень зрілості BI, слабе прогнозування
Кадровий дефіцит	Нестача спеціалістів з BI, аналітики, цифрового стратегічного менеджменту

Джерело: побудовано авторами на основі джерел [3–8]

Таблиця 3

Авторська модель інтегрованої системи управління підприємством в умовах цифровізації

Блок системи	Зміст та характеристика	Основні завдання	Цифрові інструменти та технології	Результати та управлінські ефекти
Аналітичний	Базовий елемент, що забезпечує збір, уніфікацію та інтеграцію даних із різних джерел. Формує інформаційний фундамент для прийняття управлінських рішень.	– Централізація даних у Data Hub;– Контроль якості та очищення даних (data governance);– Побудова інтерактивних панелей (dashboard);– Формування єдиної аналітичної системи.	CRM, CDP, ERP, BI-системи (Power BI, Tableau), Google Analytics.	Єдиний центр даних; Прозорість аналітики; Підвищення швидкості доступу до інформації; Зменшення дублювання даних.
Оціночний	Забезпечує вимірювання результативності маркетингових і управлінських дій. Перетворює аналітичні дані на кількісні метрики для ухвалення рішень.	– Визначення KPI та ROMI;– Економетричний аналіз і атрибуція;– Benchmarking між каналами;– Порівняння планових і фактичних показників.	BI-аналітика, CRM dashboards, Excel/Python econometrics, Data Studio.	Об'єктивна оцінка ефективності; Підвищення ROMI, ROI, CLV; Оптимізація витрат; Формування системи контролінгу маркетингу.
Стратегічний	Узгоджує цифрові показники з корпоративною стратегією. Забезпечує орієнтацію підприємства на сталий цифровий розвиток.	– Впровадження Balanced Scorecard (BSC);– Визначення цифрових KPI;– Формування карти стратегічних цілей;– Пріоритизація інновацій і цифрових інвестицій.	BSC-платформи, корпоративні BI-системи, системи стратегічного планування.	Стратегічна узгодженість маркетингу й менеджменту; Пріоритетність цифрових напрямів розвитку; Підвищення керованості.
Операційний	Реалізує управлінські рішення через автоматизацію процесів і персоналізацію комунікацій із клієнтами.	– Автоматизація маркетингових кампаній;– Омніканальні комунікації;– Персоналізація через AI;– Управління життєвим циклом клієнта (CLM).	MarTech-платформи, CRM automation, AI-модулі, чат-боти, e-commerce аналітика.	Зростання конверсії та CLV; Скорочення time-to-market; Підвищення ефективності цифрових каналів; Підсилення клієнтоорієнтованості.
Мотиваційний	Забезпечує зв'язок між результатами маркетингової діяльності та мотивацією персоналу. Формує культуру результативності.	– Впровадження OKR і KPI;– Gamification у звітності;– Прозора система винагород;– Цифрова оцінка персональної ефективності.	HRM-системи, OKR-платформи (WorkBoard, Gtmhub), CRM-аналітика.	Залученість персоналу; Орієнтація на результат; Узгодження цілей між підрозділами; Зростання продуктивності праці.

Джерело: авторська розробка

а й стратегічним фактором трансформації бізнесу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності моделі в окремих галузях економіки України, розроблення методич-

них рекомендацій щодо інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством і формування нових підходів до мотивації персоналу в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308.
- Остряніна С. В., Бердиченко І. О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 184–189.
- Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал Стратегічних економічних відносин Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 3 (8). С. 110–118.
- Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84–90.

5. Шульга І. В. Інтеграція маркетингових аналітичних систем у процес стратегічного управління підприємством. *Наукові записки економічного факультету*. 2021. № 27. С. 112–119.
6. Янчук Т., Паламарчук Т. Цифрова трансформація стратегічного маркетингу в банківському секторі України. *Академічні візії*. 2025. № 48. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2270> (дата звернення: 25.10.2025)
7. Янчук Т., Шарко В. Інформаційно-аналітичні системи як основа ефективності маркетингової діяльності в кризових умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. URL: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1722> (дата звернення: 20.10.2025)
8. Digital 2024 Ukraine Report. DataReportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 10.10.2025)

REFERENCES

1. Zhehus O. V. (2023). Marketynh mozhlyvosti yak suchasna kontseptsia rozvytku sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Marketing opportunities as a modern concept of business entities development in the context of global challenges]. *Biznes-Inform*, no. 8, pp. 300–308.
2. Ostrianina S. V., Berdychenko I. O. (2020). Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstva v umovakh postiino zminnoho makrosередovyscha [Management of enterprise marketing activity in a constantly changing macroenvironment]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 184–189.
3. Rodionov S. O. (2022). Internet-marketynh v Ukraini: suchasni trendy ta instrumenty [Internet marketing in Ukraine: modern trends and tools]. *Zhurnal Stratehichnykh ekonomichnykh vidnosyn Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu*, no. 3 (8), pp. 110–118.
4. Shpak N. O., Hrabovych I. V. (2022). Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia instrumentiv marketynhu pidpriemstv [Approaches to assessing the effectiveness of using marketing tools of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, iss. 45, pp. 84–90.
5. Shulha I. V. (2021). Intehratsiia marketynhovykh analitychnykh system u protses stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Integration of marketing analytical systems into the process of strategic enterprise management]. *Naukovi zapysky ekonomichnoho fakultetu*, no. 27, pp. 112–119.
6. Yanchuk T., Palamarchuk T. (2025). Tsyfrova transformatsiia stratehichnoho marketynhu v bankivskomu sektori Ukrainy [Digital transformation of strategic marketing in the banking sector of Ukraine]. *Akademichni vizii*, (48). Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2270>
7. Yanchuk T., Sharko V. (2025). Informatsiino-analitychni systemy yak osnova efektyvnosti marketynhovoio diialnosti v kryzovykh umovakh [Information-analytical systems as the basis of marketing efficiency in crisis conditions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (45). Available at: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1722>
8. Digital 2024 Ukraine Report. DataReportal. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>

Стаття надійшла: 29.10.2025

Стаття прийнята: 16.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025