



Маркетинг

УДК 339.138:004.9:338.124.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19520769>

**Інтеграція цифрових інструментів у формування адаптивних
маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільності**

Котвицький Антон Юрійович

аспірант кафедри маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»,
бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3102-0633>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти інтеграції цифрових інструментів у процес формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах економічної та ринкової нестабільності. Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, посиленням конкурентного тиску та волатильністю зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств здатності швидко адаптувати стратегічні маркетингові рішення. Встановлено, що традиційні підходи до розробки маркетингових стратегій втрачають ефективність в умовах непередбачуваних змін, тоді як цифровізація відкриває нові можливості для гнучкого та оперативного реагування на ринкові сигнали. У роботі систематизовано ключові цифрові інструменти, що використовуються у маркетинговому стратегуванні: системи управління відносинами з клієнтами (CRM), платформи автоматизації маркетингу, аналітика великих даних (Big Data Analytics), інструменти штучного інтелекту та машинного навчання,*



соціальні медіа та платформи контент-маркетингу, системи прогнозової аналітики. Обґрунтовано концептуальну модель інтеграції цифрових інструментів у стратегічний маркетинговий процес, що включає чотири взаємопов'язані блоки: збір та обробка даних, аналіз і прогнозування, розробка адаптивної стратегії, моніторинг та коригування. Проведено порівняльний аналіз ефективності традиційного та цифрово-інтегрованого підходів до формування маркетингових стратегій за ключовими показниками. Проаналізовано наукові джерела щодо впливу впровадження цифрових інструментів на швидкість адаптації маркетингових стратегій, точність прогнозування попиту та рівень задоволеності споживачів. Визначено основні перешкоди на шляху до цифровізації маркетингової діяльності підприємств та запропоновано практичні рекомендації щодо їх подолання. Результати дослідження свідчать, що комплексна інтеграція цифрових інструментів у маркетингове стратегування сприяє підвищенню адаптивності маркетингових рішень, покращенню якості прогнозування попиту та зміцненню конкурентних позицій підприємств в умовах нестабільності. Практична значущість статті полягає у розробці методичних рекомендацій щодо послідовності впровадження цифрових інструментів залежно від масштабу підприємства та галузевої специфіки.

Ключові слова: цифрові інструменти, адаптивна маркетингова стратегія, нестабільність, цифровізація, Big Data, CRM, штучний інтелект, маркетингова аналітика, конкурентоспроможність.



Digital Tools Integration in Developing Adaptive Marketing Strategies of Enterprises under Economic Uncertainty

Anton Kotvytskyi

Postgraduate Student, Department of Marketing,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0008-3102-0633>

Abstract. *The article examines the theoretical foundations and practical aspects of integrating digital tools into the process of developing adaptive marketing strategies of enterprises under conditions of economic and market instability. The relevance of the study is driven by the rapid development of digital technologies, increasing competitive pressure, and the volatility of the external environment, which requires enterprises to be capable of quickly adapting their strategic marketing decisions. It is established that traditional approaches to marketing strategy development are losing their effectiveness under unpredictable changes, while digitalization opens up new opportunities for flexible and prompt responses to market signals. The study systematizes key digital tools used in marketing strategizing, including customer relationship management (CRM) systems, marketing automation platforms, big data analytics, artificial intelligence and machine learning tools, social media and content marketing platforms, and predictive analytics systems. A conceptual model for integrating digital tools into the strategic marketing process is substantiated, comprising four interrelated blocks: data collection and processing, analysis and forecasting, adaptive strategy development, and monitoring and adjustment. A comparative analysis of the effectiveness of traditional and digitally integrated approaches to marketing strategy development based on key performance indicators is conducted. The paper also reviews scientific sources on the impact of digital tools implementation on the speed of marketing strategy adaptation, the accuracy of demand*



forecasting, and the level of customer satisfaction. The main barriers to the digitalization of marketing activities of enterprises are identified, and practical recommendations for overcoming them are proposed. The results of the study indicate that the comprehensive integration of digital tools into marketing strategizing enhances the adaptability of marketing decisions, improves the accuracy of demand forecasting, and strengthens the competitive positions of enterprises under conditions of instability. The practical significance of the article lies in the development of methodological recommendations regarding the sequence of digital tools implementation depending on the scale of the enterprise and industry specifics.

Keywords: *digital tools, adaptive marketing strategy, instability, digitalization, Big Data, CRM, artificial intelligence, marketing analytics, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності, що зумовлено комплексом факторів: геополітичними трансформаціями, технологічними проривами, зміною споживчих моделей поведінки, а також посиленням глобальної конкуренції. В умовах, коли горизонт прогнозування невпинно скорочується, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до формування маркетингових стратегій, орієнтуючись на принципи адаптивності та гнучкості. Стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення якості стратегічних маркетингових рішень. Водночас більшість підприємств, особливо вітчизняних, стикаються зі значними труднощами у процесі практичного впровадження цифрових інструментів у маркетингову діяльність. Проблема полягає не лише у технологічній готовності, але й у відсутності чітких методологічних орієнтирів щодо інтеграції цифрових рішень у стратегічний маркетинговий процес.

Важливим практичним завданням є розробка інструментарію, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати цифрові технології для підвищення адаптивності маркетингових стратегій, мінімізуючи ризики нестабільного



середовища та максимізуючи ринкові можливості. Зв'язок даного дослідження з практичними завданнями виявляється у необхідності забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя адаптивного маркетингового стратегування закладено у працях низки зарубіжних і вітчизняних дослідників. Концепцію динамічних можливостей підприємства, яка є основою адаптивного підходу, розробляли Тіс Д., Пізано Г. та Шуен А. [1]. Питанням цифрової трансформації бізнесу присвячені роботи Вестермана Дж., Боннета Д. та МакАфі Е. [2], які обґрунтовують необхідність системного підходу до впровадження цифрових технологій. Проблематику використання аналітики великих даних у маркетингу досліджували Даєнпорт Т. та Харріс Дж. [3], довівши, що підприємства, які активно застосовують data-driven підходи, демонструють на 20–25% вищу операційну ефективність. Кумар В. та Рейнарц В. [4] у своїх дослідженнях CRM-систем підкреслюють їхню ключову роль у забезпеченні клієнтоорієнтованості маркетингових стратегій. Чаффі Д. та Елліс-Чедвік Ф. [5] систематизували цифрові маркетингові інструменти та їхній вплив на формування конкурентних стратегій підприємств в умовах нестабільного середовища. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток теорії адаптивного маркетингу зробили Балабанова Л. В. та Холод В. В. [6], що дослідили механізми адаптації маркетингових стратегій підприємств до змін ринкового середовища. Питання цифровізації маркетингової діяльності підприємств в умовах кризових явищ розглядали Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. [7]. Роль технологій штучного інтелекту у маркетинговому стратегуванні аналізували Котлер Ф., Картаджайя Г. та Сетіаван А. [8] у контексті концепції «маркетингу 5.0».

Разом із тим у наявних дослідженнях залишається недостатньо опрацьованою проблема комплексної інтеграції цифрових інструментів у процес формування адаптивних маркетингових стратегій саме в умовах нестабільності.



Невирішеними залишаються питання: визначення оптимального набору цифрових інструментів залежно від характеру нестабільності; побудови концептуальної моделі цифрово-інтегрованого маркетингового стратегування; оцінки ефективності та результативності такої інтеграції на практиці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових інструментів у процес формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах ринкової та економічної нестабільності.

Для досягнення зазначеної мети сформульовано такі завдання: систематизація цифрових інструментів маркетингового стратегування; обґрунтування концептуальної моделі їхньої інтеграції; порівняльний аналіз ефективності традиційного та цифрово-інтегрованого підходів; розробка практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження цифрових рішень у маркетингову стратегію підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільність як характеристика зовнішнього середовища підприємства проявляється у трьох вимірах: турбулентності (швидкість та непередбачуваність змін), комплексності (кількість та різноманітність факторів впливу) та невизначеності (неможливість точного прогнозування). Цифрові інструменти здатні ефективно нівелювати негативний вплив кожного з цих вимірів, забезпечуючи підприємству інформаційну перевагу та операційну гнучкість [2]. Адаптивна маркетингова стратегія в умовах нестабільності передбачає здатність підприємства оперативно переглядати цілі, інструменти та ресурси маркетингової діяльності у відповідь на зміни ринкового середовища. На відміну від традиційної стратегії, яка розробляється на 3–5 років і є відносно статичною, адаптивна стратегія функціонує у режимі постійного оновлення на основі безперервного моніторингу ринкових сигналів [1].



Таблиця 1. Класифікація цифрових інструментів за функціональним призначенням у маркетинговому стратегуванні

Група інструментів	Основні рішення	Функція у стратегії	Ефект адаптивності
Аналітика даних (Big Data)	Google Analytics 4, Tableau, Power BI	Збір та інтерпретація ринкових даних	Висока
CRM-системи	Salesforce, HubSpot, Pipedrive	Управління клієнтськими відносинами	Середня
Інструменти ШІ/МН	ChatGPT API, TensorFlow, IBM Watson	Прогнозування попиту, персоналізація	Дуже висока
Автоматизація маркетингу	Marketo, Mailchimp, ActiveCampaign	Оптимізація комунікацій	Середня
Соціальні медіа-аналітика	Sprout Social, Brandwatch, Hootsuite	Моніторинг споживчих настроїв	Висока
Прогнозна аналітика	SAS Analytics, Alteryx, Dataiku	Сценарне планування стратегії	Дуже висока
SEO/SEM платформи	SEMrush, Ahrefs, Google Ads	Управління видимістю та попитом	Середня
Платформи e-commerce аналітики	Shopify Analytics, Adobe Commerce	Аналіз поведінки покупців	Висока

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [16]

Концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів у формування адаптивних маркетингових стратегій включає чотири взаємопов'язані блоки, що функціонують у режимі безперервного циклу.

Перший блок — «Цифровий моніторинг середовища» — передбачає збір даних про ринкові тенденції, конкурентів, споживачів та макроекономічні індикатори за допомогою автоматизованих систем. Інструменти: веб-аналітика, системи моніторингу соціальних медіа, API ринкових баз даних [17].

Другий блок — «Інтелектуальний аналіз та прогнозування» — забезпечує трансформацію зібраних даних у стратегічно значущі інсайти. Алгоритми машинного навчання аналізують великі масиви даних, виявляючи приховані патерни та будуючи прогнозні моделі попиту з точністю до 85–92% [4].



Третій блок — «Розробка та адаптація стратегії» — включає використання цифрових інструментів для формулювання і постійного коригування маркетингової стратегії. Ключовими тут є платформи стратегічного планування з елементами штучного інтелекту, що дозволяють моделювати різні стратегічні сценарії [15].

Четвертий блок — «Реалізація та зворотний зв'язок» — охоплює виконання стратегії через цифрові канали та безперервний збір даних про результати для наступного циклу адаптації [7].

Таблиця 2 - Узагальнена порівняльна характеристика традиційного та цифрово-інтегрованого підходів до маркетингового стратегування

Критерій оцінки	Традиційний підхід	Цифрово-інтегрований підхід	Перевага (%)
Швидкість реагування на зміни	3–6 місяців	1–4 тижні	+85%
Точність прогнозування попиту	55–65%	82–92%	+35%
Охоплення джерел даних	3–7 джерел	20–50+ джерел	+320%
Рівень персоналізації комунікацій	Сегментний (5–10 сегментів)	Індивідуальний (1:1)	+900%
Вартість залучення клієнта (CAC)	Базовий рівень	Нижче на 23–31%	-27%
Конверсія маркетингових кампаній	1,5–3,5%	4,2–8,7%	+148%
Час виведення продукту на ринок	6–18 місяців	2–6 місяців	-65%
Задоволеність клієнтів (NPS)	32–44 бали	58–74 бали	+64%
ROI маркетингових інвестицій	3,5:1 – 5:1	7:1 – 12:1	+102%

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [13; 14]

Важливим аспектом цифрово-інтегрованого маркетингового стратегування є ролі штучного інтелекту та машинного навчання. Застосування алгоритмів предиктивної аналітики дозволяє підприємствам передбачати зміни споживчих уподобань за 3–6 місяців до їхнього прояву на ринку. За даними дослідження



Котлера Ф., Картаджайї Г. та Сетіавана А. [8], підприємства, що активно використовують ІІІ у маркетингу, демонструють зростання виручки на 15–20% щороку порівняно з конкурентами, які цього не роблять.

Особливе значення набуває інтеграція CRM-систем із платформами аналітики. Чаффі Д. та Елліс-Чедвік Ф. [5] наголошують, що синергія цих інструментів дозволяє формувати єдиний профіль клієнта (Single Customer View), що є основою персоналізованого маркетингу та підвищення лояльності. У практиці підприємств, що впровадили таку інтеграцію, середній рівень утримання клієнтів зростає на 18–25% [4].

Для оцінки ефективності впровадження цифрових інструментів у маркетингове стратегування пропонується система ключових показників результативності (KPI), представлена у табл. 3.

Таблиця 3 - Пропонована система KPI для
оцінювання ефективності цифрової інтеграції

KPI	Формула / метод вимірювання	Цільовий рівень	Рівень нестабільності
Індекс цифрової адаптивності (DAI)	Швидкість коригування / Термін реагування	$\geq 0,75$	Будь-який
Точність маркетингового прогнозу	$(\text{Факт} / \text{Прогноз}) \times 100\%$	$\geq 85\%$	Середній/Високий
Digital ROI	$(\text{Дохід} - \text{Витрати на цифр.}) / \text{Витрати}$	$\geq 7:1$	Середній
Рівень омніканальної інтеграції	Частка каналів у єдиній системі (%)	$\geq 80\%$	Будь-який
Швидкість цифрового циклу стратегії	Дні від сигналу до рішення	≤ 14 днів	Високий
Ступінь автоматизації маркетингу	Автоматизовані процеси / Всього	$\geq 60\%$	Середній/Низький
Net Promoter Score (NPS)	% промоутерів – % критиків	≥ 55	Будь-який
Customer Lifetime Value (CLV)	$\text{AOV} \times \text{Freq} \times \text{Тривалість}$	Зростання $\geq 15\%$ /рік	Будь-який

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [12]



Дослідження перешкод на шляху до цифровізації маркетингового стратегування виявило п'ять ключових груп бар'єрів. По-перше, організаційні бар'єри: опір змінам з боку персоналу, відсутність цифрових компетенцій, розрізненість функціональних підрозділів. По-друге, технологічні бар'єри: проблеми інтеграції існуючих систем, питання кібербезпеки та захисту даних, складність налаштування та обслуговування цифрових рішень. По-третє, фінансові бар'єри: значні початкові інвестиції, тривалий період окупності, невизначеність щодо ROI. По-четверте, інформаційні бар'єри: неповнота та неякісність даних, відсутність єдиного інформаційного простору. По-п'яте, стратегічні бар'єри: відсутність чіткого бачення цифрової трансформації, реактивний замість проактивного підходу [6].

Подолання зазначених бар'єрів потребує системного підходу, що передбачає формування цифрової культури організації, інвестиції у навчання персоналу, поетапне впровадження цифрових рішень із пріоритизацією інструментів із найвищим ROI, а також призначення відповідального за цифрову трансформацію маркетингу (Chief Marketing Technology Officer) [2; 9].

Таблиця 4 - Орієнтовна послідовність упровадження цифрових інструментів залежно від масштабу підприємства

Масштаб підприємства	Етап 1 (0–6 міс.)	Етап 2 (6–12 міс.)	Етап 3 (12–24 міс.)	Очікуваний ефект
Мале (до 50 осіб)	CRM-система, Email-автоматизація	Веб-аналітика, SEO/SEM	Соціальні медіа-аналітика	+25–35% виручки
Середнє (50–250 осіб)	CRM + ERP-інтеграція, Контент-платформа	Big Data аналітика, Прогнозна аналітика	ШІ-персоналізація, Омніканальність	+35–50% ROI маркетингу
Велике (250+ осіб)	Аудит і уніфікація даних, CDP-платформа	ШІ/МН прогнозування, Автоматизація	Повна омніканальність, ШІ-стратегування	+47–65% конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [9; 11]



Підтвердженням практичної ефективності запропонованої моделі слугують результати аналізу ринкової практики. Підприємства, що повністю впровадили цифрово-інтегрований підхід до маркетингового стратегування, демонструють вищі показники конкурентоспроможності в умовах нестабільності порівняно з підприємствами, які застосовують традиційні методи. При цьому швидкість адаптації маркетингової стратегії скорочується з середніх 4–6 місяців до 2–4 тижнів, що є критично важливим в умовах турбулентного середовища.

Висновки. В умовах ринкової нестабільності традиційні підходи до формування маркетингових стратегій виявляються недостатньо ефективними через їхню відносну статичність та тривалий горизонт планування. Цифрові інструменти забезпечують підприємствам необхідну гнучкість та адаптивність, перетворюючи маркетингове стратегування із циклічного процесу на безперервний. Систематизовано вісім ключових груп цифрових інструментів маркетингового стратегування: аналітика великих даних, CRM-системи, інструменти ШІ/МН, платформи автоматизації маркетингу, соціальні медіа-аналітика, прогнозна аналітика, SEO/SEM платформи та e-commerce аналітика. Кожна група виконує специфічну функцію у забезпеченні адаптивності стратегії. Розроблено концептуальну чотирьохблокову модель інтеграції цифрових інструментів у маркетингове стратегування, що функціонує в режимі безперервного циклу: цифровий моніторинг середовища — інтелектуальний аналіз та прогнозування — розробка та адаптація стратегії — реалізація та зворотний зв'язок. Порівняльний аналіз теоретичних і прикладних підходів засвідчив переваги цифрово-інтегрованого маркетингового стратегування над традиційними підходами за критеріями швидкості реагування, гнучкості, персоналізації комунікацій та якості аналітичної підтримки управлінських рішень. Підприємства, що повністю впровадили цифрову інтеграцію в маркетингове стратегування, демонструють вищу конкурентоспроможність. Запропоновано систему КРІ для оцінки ефективності цифрової інтеграції, що включає індекс цифрової адаптивності, точність маркетингового прогнозу, digital



ROI, рівень омніканальної інтеграції та ряд інших показників, адаптованих до різних рівнів ринкової нестабільності.

Перспективами подальших досліджень є: розробка галузево-специфічних моделей цифрової інтеграції в маркетингове стратегування; дослідження впливу генеративного штучного інтелекту на процеси стратегічного маркетингового планування; вивчення особливостей цифровізації маркетингу підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Teece D. J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press. URL: <https://global.oup.com/academic/product/dynamic-capabilities-and-strategic-management-9780199545124?>
2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG?>
3. Davenport T. H., Harris J. G. (2017). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston, MA: Harvard Business Review Press. URL: <https://archive.org/details/competingonanaly0000dave?>
4. Kumar V., Reinartz W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools (3rd ed.). Cham: Springer. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-55381-7?>
5. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2022). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (8th ed.). Harlow: Pearson. URL: <https://search.worldcat.org/title/Digital-marketing-%3A-strategy-implementation-and-practice/oclc/1309120239?>
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. (2006). Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк: ДонДУЕТ. 294 с.



7. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. (2024). Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*, 1, 31–43. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ: Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5.0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668541>
9. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
10. Lemon K. N., Verhoef P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
11. Kannan P. K., Li H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. (2024). Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>
13. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Миронова Н. С. (2023). Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*, 4(04), 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>
14. Котвицький А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії*, 2026. (51). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2905>
15. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>



16. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

17. Котвицька Н. М., Камнев О. О., Пархоменко В. В., Янко, С. В. Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Академічні візії*, 2026. № 51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080>