



Менеджмент

УДК 658.8:004:005

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20046679>

## Цифрові управлінські рішення як складова маркетингової екосистеми підприємства

**Гуріна Олена Валентинівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова,  
54025, просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, Миколаївська обл., Україна,  
[gurina161277@gmail.com](mailto:gurina161277@gmail.com), ORCID 0000-0002-6315-6067

Web of Science: J-8379-2018

Scopus ID: 58699959100

**Домбровська Людмила Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент, керівник департаменту освітньої  
діяльності, Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»,  
54003, вул. 2 Військова, 22, м. Миколаїв, Миколаївська обл., Україна,  
[dik43@ukr.net](mailto:dik43@ukr.net), ORCID: 0000-0001-5089-950X

**Прийнято: 05.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026**

**Анотація:** У статті досліджуються цифрові управлінські рішення як ключовий елемент формування маркетингової екосистеми підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та нестабільного зовнішнього середовища. Маркетингова екосистема трактується як інтегроване середовище взаємодії підприємства, споживачів, партнерів, цифрових платформ і технологій.

Цифрові управлінські рішення розглядаються як стратегічний інструмент управління. У дослідженні підкреслюється, що фрагментарне впровадження



цифрових інструментів обмежує ефективність функціонування маркетингової екосистеми та стримує формування конкурентних переваг підприємства.

Авторами ідентифіковано ключові компоненти маркетингової екосистеми та обґрунтовано модель цифрових управлінських рішень, яка базується на інтеграції чотирьох складових: цифровізації, аналітики, клієнтоорієнтованості та технологічної інтеграції. Запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності маркетингової екосистеми, що дозволяє визначити рівень її розвитку та виявити дисбаланси між окремими компонентами.

Доведено, що ефективність маркетингової екосистеми підприємства залежить від узгодженості її елементів та рівня впровадження data-driven підходів у процес прийняття управлінських рішень. Практична апробація моделі на прикладі вітчизняних підприємств дозволила виявити галузеві особливості розвитку цифрових управлінських рішень та визначити напрями їх удосконалення.

Запропонована модель має практичну цінність та може бути використана підприємствами для оцінювання рівня розвитку маркетингової екосистеми, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення адаптивності бізнесу в умовах цифровізації та високої невизначеності.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, управління даними, прийняття рішень, аналітика даних, клієнтоорієнтованість, data-driven підхід, цифровий маркетинг.

## **Digital Management Decisions as a Component of the Enterprise Marketing Ecosystem**

**Olena Hurina**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department Management,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

[gurina161277@gmail.com](mailto:gurina161277@gmail.com), ORCID 0000-0002-6315-6067



**Liydmyla Dombrovska**

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Education,  
Mykolaiv Institute of Human Development of University «Ukraine», Mykolaiv,  
Ukraine, [dik43@ukr.net](mailto:dik43@ukr.net), ORCID: 0000-0001-5089-950X

**Abstract:** The article examines digital managerial decisions as a key component of the marketing ecosystem of an enterprise in the context of rapid digital transformation and an increasingly unstable and uncertain business environment. The marketing ecosystem is interpreted as an integrated environment that combines enterprises, customers, partners, digital platforms, communication channels, and technologies, ensuring the creation and delivery of value. The growing role of data, artificial intelligence, and digital platforms significantly transforms traditional approaches to marketing management and requires new conceptual frameworks.

The purpose of the study is to substantiate theoretical approaches and develop a model of digital managerial decisions as a fundamental element of the marketing ecosystem, based on the integration of digital technologies, data analytics, and the principles of Marketing 5.0. The study also aims to identify the key components influencing the effectiveness of marketing ecosystems and to provide a methodological approach for their evaluation.

The study identifies the main components of the marketing ecosystem and proposes an integrated model based on four key elements: digitalization, analytics, customer orientation, and technological integration. An integral indicator for assessing the effectiveness of the marketing ecosystem is developed, allowing the evaluation of its development level and the identification of imbalances between components. The model is empirically tested on a sample of Ukrainian enterprises, revealing significant sectoral differences in the level of implementation of digital managerial decisions and confirming the importance of a data-driven approach in improving business performance.

It is proved that the effectiveness of the marketing ecosystem depends on the coherence and balanced development of its key components, as well as on the level of



integration of digital technologies into managerial decision-making processes. The proposed model provides a practical tool for assessing and improving marketing management efficiency, enhancing adaptability, and strengthening competitive advantages of enterprises in the digital economy.

**Keywords:** digital transformation, data management, decision-making, data analytics, customer-centricity, data-driven approach, digital marketing.

**Постановка проблеми.** Сучасні підходи до управління підприємствами, особливо у сфері маркетингу, зазнають суттєвих трансформацій під впливом цифровізації. Стрімке поширення технологій великих даних, штучного інтелекту, хмарних обчислень, Інтернету речей та розвиток платформної економіки, сприяє формуванню принципово нових методів і моделей взаємодії між суб'єктами ринку.

Активного використання набуває поняття «маркетингова екосистема», що являє собою інтегроване цифрове середовище взаємодії підприємств, клієнтів, партнерів, цифрових платформ, каналів комунікації, технологій та даних, які спільно створюють і забезпечують цінність споживачу.

Разом із тим, слід відмітити, що використання цифрових інструментів підприємствами на практиці носить фрагментарний характер, їх системна інтеграція у процеси прийняття управлінських рішень у повній мірі відсутня. Внаслідок цього знижується ефективність використання даних, обмежуються можливості персоналізації та стримуються процеси формування конкурентних переваг. До цього ж, на нашу думку, недостатньо розробленими залишаються підходи до оцінювання впливу цифрових управлінських рішень на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Отже, актуалізується питання розв'язання суперечності між високим рівнем розвитку цифрових технологій та недостатністю їх інтеграції у систему управління маркетинговою діяльністю підприємств, що обмежує ефективність



функціонування маркетингових екосистем і потребує наукового обґрунтування нових підходів до прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна методологія та архітектура корпоративного управління зазнає фундаментальної трансформації через те, що традиційні маркетингові функції інтегруються у складні цифрові екосистеми. Це обґрунтовує необхідність швидкої адаптації до динамічних змін ринкового середовища, в якому цифрові управлінські рішення виступають не просто інструментами автоматизації, а стратегічним ядром, що визначає життєздатність підприємства. Науковий дискурс, представлений як провідними міжнародними дослідниками, так і вітчизняною академічною спільнотою, підкреслює, що маркетингова екосистема стає основою для нової моделі взаємодії між бізнесом, партнерами, споживачем та технологіями.

Генезис цифрового маркетингу, його тренди та особливості запровадження сучасними підприємствами досліджені у роботах вітчизняних та іноземних науковців. О. В. Виноградова та Н. М. Недопалко [1] проаналізували розвиток digital-маркетингу, еволюцію цифрових інструментів і роль інформації в управлінні. Авторки довели, що інструменти цифрового маркетингу підвищують ефективність взаємодії зі споживачами та управління підприємством.

М. І. Чепелюк [2] розробила методику оцінки «цифрової зрілості» маркетингових функцій та стратегії трансформації українського бізнесу. Нею також було досліджено еволюцію маркетингових інструментів та кейси провідних українських компаній, таких як Rozetka, Нова пошта, Monobank. Авторка запропонувала покрокову модель впровадження цифрових рішень в умовах обмежених ресурсів.

І. О. Пойта, І. В. Мосійчук, О. О. Калініченко [3] у своїй науковій праці аналізують тренди цифрового маркетингу та особливості впровадження інструментів в управління підприємствами. Авторами визначено, що підприємства та організації, аби не втрачати конкурентні позиції на ринку,



змушені переходити в online-площину ведення бізнесу, розвивати зв'язки, ефективно просувати продукцію та комунікувати зі своїми реальними та потенційними споживачами.

Автори роботи на чолі з О. Є. Сичовою [4] показали, що цифрові технології змінюють бізнес-процеси та формують нові вимоги до управління підприємствами. Дослідники довели, що компанії повинні створювати інноваційний досвід для клієнтів і конкретні стратегії для засобів масової інформації з метою визначення найкращого шляху підвищення ефективності цифрового маркетингу.

У статті Ю. Л. Татаринцевої [5] обґрунтовано доцільність системного підходу до управління підприємствами на засадах цифровізації в умовах VUCA- та BANI-середовищ. Авторка досліджує трансформацію споживчих цінностей в умовах війни в Україні, визначає роль цифрового контенту у формуванні взаємодії зі споживачем та пропонує інструменти адаптації маркетингових стратегій, зокрема персоналізацію, етичну аналітику та соціально релевантні наративи.

П. І. Юхименко та І. О. Герасименко [6] дослідили доцільність впровадження нової маркетингової концепції в умовах цифрової екосистеми та інтеграції в європейський економічний простір із акцентом на стійкість, сталий розвиток і людиноцентричність. Вчені визначили її переваги для вітчизняних підприємств, зокрема у підвищенні ефективності взаємодії з працівниками та споживачами в умовах цифровізації. Також підкреслено роль діджиталізації та використання метавсесвіту як інструменту залучення клієнтів до формування цінності та виробничих процесів.

У науковій праці за редакцією М. А. Окландера [7] сформовано методологічні засади дослідження цифрового маркетингу в контексті формування маркетингової екосистеми підприємства. Автори акцентують увагу на переході від використання окремих інтернет-інструментів до формування інтегрованих систем управління маркетингом на основі штучного інтелекту,



зокрема AI-driven підходу. Обґрунтовано, що такі трансформації забезпечують взаємодію усіх складових маркетингової екосистеми підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Узагальнюючи результати проведеного аналізу наукових публікацій, ми дійшли висновку про те, що сучасні підходи до цифровізації, зокрема її інтеграція у маркетингову діяльність, дедалі більше орієнтуються на формування маркетингових екосистем підприємства. Наразі в українському науковому просторі активно поширюються дослідження щодо практичних аспектів цифровізації маркетингової діяльності, розвитку оцінки та моделювання рівня цифрової зрілості підприємства, інтеграції сучасних технологій у єдину систему взаємодії зі споживачами, партнерами, цифровими платформами та комунікаціями. Окрему увагу дослідники зосереджують на вивченні принципово нової поведінки споживачів, що трансформується під впливом зміни фокусу щодо розуміння цінності товарів та послуг. У низці робіт наголошується на необхідності врахування соціальних та психологічних чинників як ключових елементів ефективного функціонування маркетингової екосистеми підприємства.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, на нашу думку, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного аналізу, оцінки та моделювання запровадження цифрових управлінських рішень як фундаментального складового елементу маркетингової екосистеми підприємства.

Таким чином, актуальність обраної теми дослідження потребує подальшого уточнення в частині обґрунтування методології та розробки методичних підходів до інтеграції цифрових управлінських рішень у структуру маркетингової екосистеми підприємства. Вважаємо, що недостатньо розкритими залишаються питання узгодження цифровізації управлінських рішень з іншими елементами маркетингової екосистеми, що стримує побудову



цілісної моделі управління маркетинговою діяльністю в умовах Маркетингу 5.0.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та розробці моделі цифрових управлінських рішень як фундаментального елемента маркетингової екосистеми підприємства в умовах використання сучасних технологій та нестабільності зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети, на нашу думку, можливе через узагальнення наукових аспектів до розуміння сутності «маркетингової екосистеми» та «цифровізації управлінських рішень», визначення їх ролі у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма суб'єктами екосистеми, обґрунтуванні структури та ключових складових моделі цифрових управлінських рішень на основі аналітики даних та технологій Маркетингу 5.0.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні моделі цифрових управлінських рішень як базового елемента маркетингової екосистеми підприємства, яка забезпечує інтеграцію її ключових компонентів на основі даних, цифрових платформ та технологій штучного інтелекту. Також у роботі удосконалено підходи до структуризації елементів маркетингової екосистеми та визначення взаємозв'язків між ними в контексті прийняття управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів розкривається у можливості використання запропонованої моделі при формуванні маркетингових стратегій підприємств, оптимізації процесів прийняття управлінських рішень на основі даних та побудові ефективної маркетингової екосистеми, що забезпечує адаптивність бізнесу та підвищення рівня взаємодії зі споживачами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація маркетингу, яка стрімко набирає оберти, змушує бізнес переглядати напрямки та підходи до інвестування у цифрові сервіси, способи впливу та взаємодії з клієнтами, стратегії розширення ринків. Наразі це не просто технічне оновлення, а глибоке перезавантаження традиційних технологій і заміна їх



цифровими аналогами з метою радикальних змін бізнес-моделей, створення нової вартості та підвищення ефективності діяльності. Підприємства, які досягають значної віддачі від інвестицій у цифровізацію, продовжують інвестувати у 1,33 рази більше ресурсів у розвиток технологій, бізнес-процесів та організаційних моделей, що забезпечує їм стійкі конкурентні переваги [8]. Дизайн сучасної цифрової стратегії виконує роль рушійної сили цієї трансформації, інтегрує цифрові інструменти та технології у ціннісні пропозиції підприємства.

Автори проаналізованого нами дослідження [9] виділяють чотири основних перспективних напрямки цифрової трансформації: технології та їх вплив, асинхронна адаптація структурних компонентів (диференційоване пристосування окремих елементів підприємства до змін середовища), системний зсув та паралельний розвиток елементів (узгоджений взаємопов'язаний розвиток елементів маркетингової екосистеми). Сучасні тренди демонструють стрімкий перехід до паралельного розвитку, де цифрові управлінські рішення проникають в усі рівні організації. Це є підґрунтям майбутніх змін в організаційних структурах і веде до перебудови ієрархій прийняття управлінських рішень, переосмислення ролей персоналу, запровадження адаптивних та ітеративних процесів управління (Agile-підходи).

Рівень цифрової трансформації у глобальному аспекті демонструє стійку динаміку зростання. За прогнозами [8] очікувалося, що до 2026 року світовий ринок цифрової трансформації досягне ринкової оцінки у 3693,8 млрд. доларів США, зростаючи у середньорічному вимірі на 16,06% (CAGR) протягом 2021-2026 рр. порівняно з 1180 млрд. доларів США у 2019 році. На рис. 1 представлений огляд глобального ринку цифрової трансформації, який демонструє стійке зростання, що підтверджується активним запровадженням хмарних обчислень, аналітики даних та цифрових платформ. Це доводить підвищення ролі цифрових управлінських рішень як фундаментального



елемента розвитку сучасних підприємств та формування маркетингових екосистем.

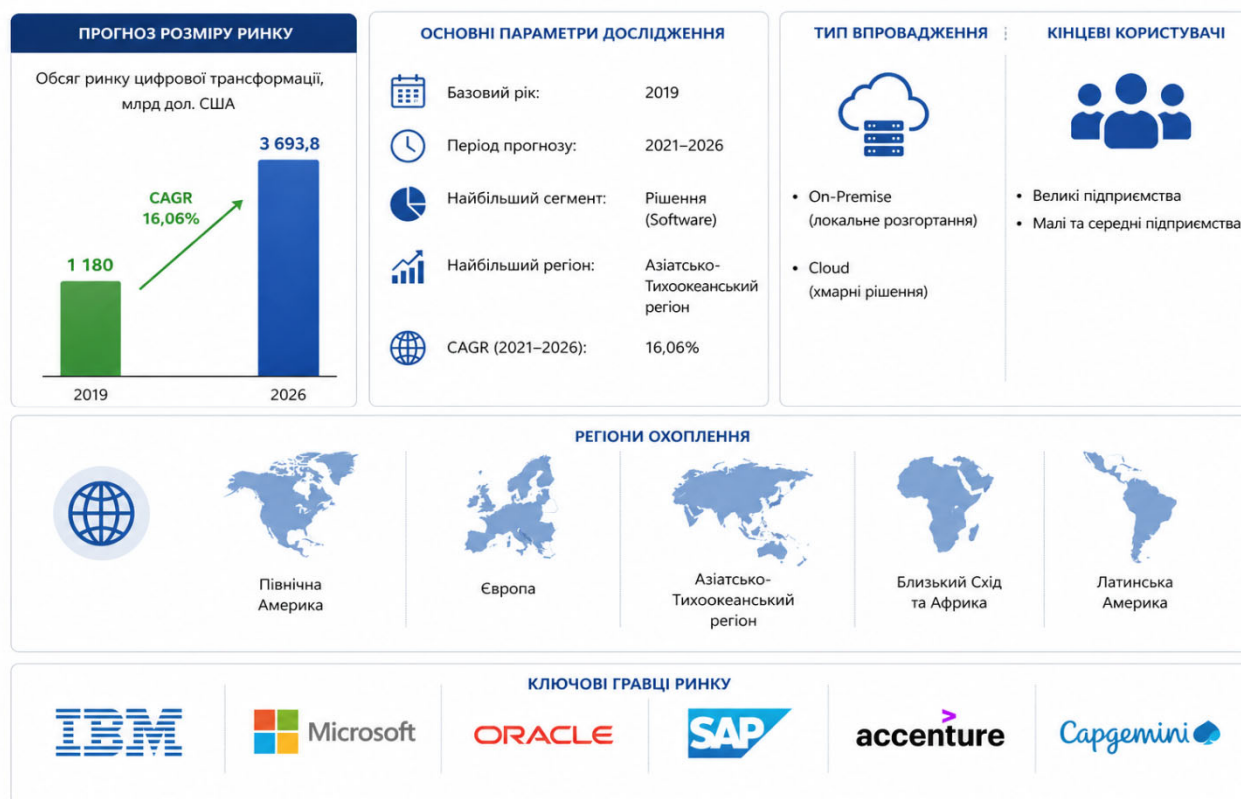


Рис. 1. Структурно-аналітичний огляд глобального ринку цифрової трансформації та його ключових характеристик

Джерело: [8].

Інформація, наведена на рисунку, свідчить про поступовий зсув акцентів розвитку світової економіки в напрямку цифрових моделей ведення бізнесу, що супроводжується активним запровадженням технологічних рішень у різних секторах та галузях діяльності. Огляд ринку демонструє посилення ролі інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками та оптимізацію бізнес-процесів. Окрім цього, простежується домінування глобальних технологічних компаній, що формують стандарти цифрової трансформації та визначають вектор розвитку інноваційних управлінських рішень. Загалом, доведено, що цифрова трансформація – це не лише технологічне явище, а й комплексний процес, який охоплює організації, управлінські та ринкові засади функціонування підприємств [10, 11].



На рис. 2 показана схема маркетингової екосистеми підприємства, яка ілюструє вплив цифровізації на трансформацію ключових сфер діяльності підприємства, включаючи бізнес-процеси, компетенції, способи організації роботи, управління знаннями та корпоративну культуру.

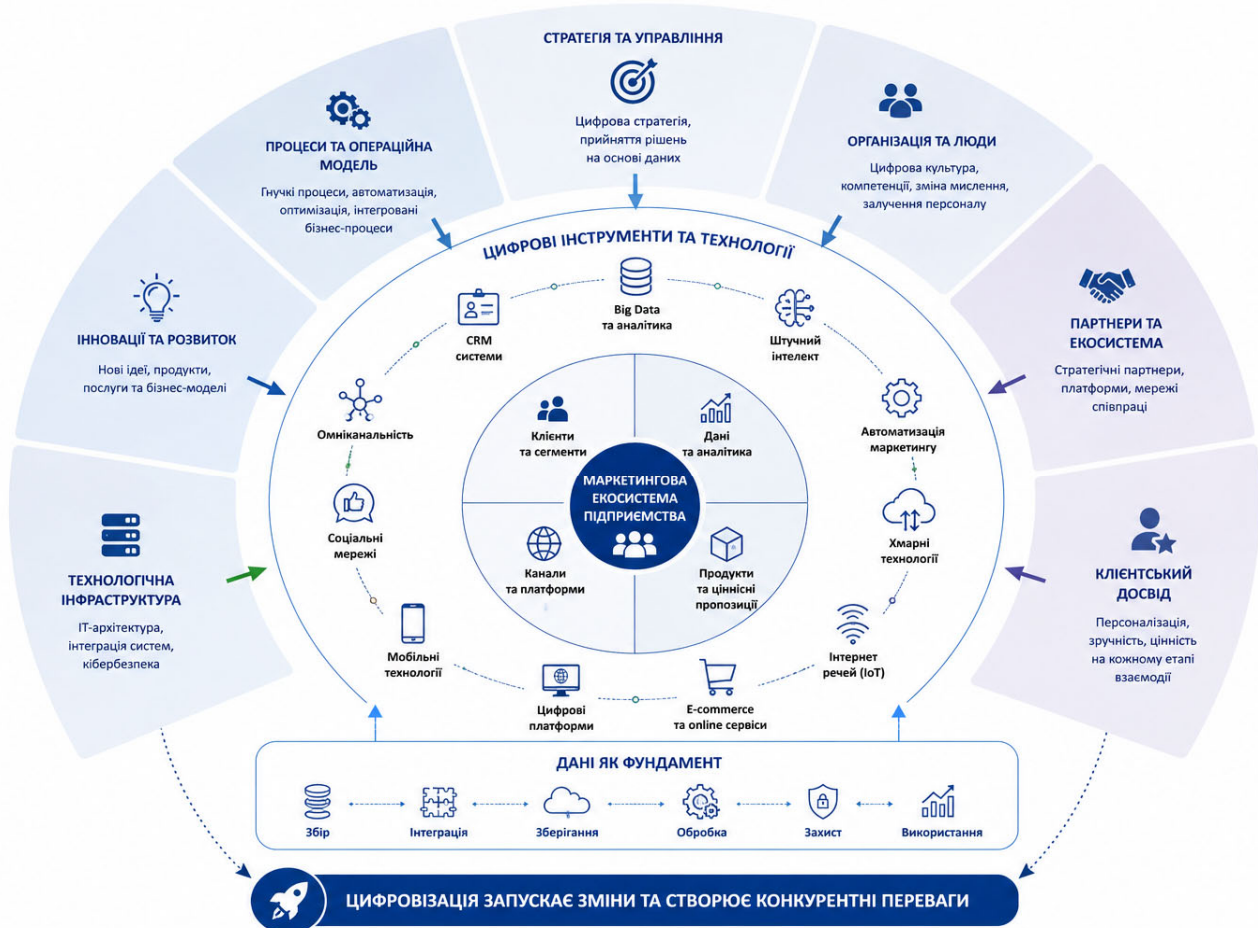


Рис. 2. Модель цифрових управлінських рішень у маркетинговій екосистемі підприємства

Джерело: [8].

Ключовими рушіями наведених змін є цифрові технології, такі як Big Data та аналітика, хмарні обчислення, Інтернет речей, штучний інтелект, цифрові платформи та цифрові канали комунікації, які формують основу для прийняття цифрових управлінських рішень [12].

Наведена модель допомагає систематизувати процес прийняття управлінських рішень у межах маркетингової екосистеми та забезпечує



визначення пріоритетних точок їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Практичне застосування моделі сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, швидкості реагування на зміни середовища та ефективності створення цінності для споживача. Таким чином, цифровізація виступає драйвером формування маркетингової екосистеми підприємства, забезпечуючи інтеграцію її елементів та трансформацію бізнес-моделі.

На основі наведеного вище, вважаємо, що цифрові управлінські рішення доцільно розглядати як результат аналітичної обробки даних, що формується під впливом сучасних інформаційно-комунікативних технологій, цифрових платформ та штучного інтелекту. Специфіка такої інструментальної бази полягає у здатності забезпечувати оперативність, гнучкість, адаптивність і персоналізацію управлінського впливу, що є критично важливим в умовах стрімко змінного ринкового середовища.

Враховуючи окреслені характеристики та головні тренди, що визначають успіх бізнесу у сучасних умовах, вважаємо за доцільне перейти до формалізації процесів прийняття цифрових управлінських рішень у вигляді комплексної моделі, яка відображає структурну декомпозицію маркетингової екосистеми підприємства, взаємозв'язки між її елементами та роль даних і технологій у забезпеченні результативності підприємства. На нашу думку, така модель має враховувати як внутрішні компоненти системи – підприємство, ресурсну базу, аналітичні системи, так і зовнішні – споживачі, партнери, цифрові платформи та механізми їх просторової взаємодії.

Концептуально запропонована нами модель передбачає формування інтегрального показника ефективності маркетингової екосистеми підприємства, який показує рівень розвитку та взаємодії її ключових складових. При побудові моделі нами зроблено припущення про те, що ефективність функціонування маркетингової екосистеми підприємства визначається системною взаємодією і збалансованістю факторів, які її визначають.



До складу моделі ми включили чотири компоненти, які за висновками проведеного нами дослідження визнані як такі, що найбільш ефективно будуть визначати здатність переходу підприємства до цифровізації управлінських рішень.

Таким чином, функція ефективності маркетингової екосистеми має вигляд:

$$E = \alpha \cdot D + \beta \cdot A + \gamma \cdot C + \delta \cdot T$$

Першим компонентом моделі ми визначаємо рівень цифровізації (*D*, digitalization), – він відображає ступінь впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність і бізнес-процеси підприємства. Оцінка показника була проведена на основі інтегрованого підходу шляхом агрегування групи індикаторів (кожен оцінений за шкалою від 1 до 5), до складу яких було включено: наявність та використання підприємствами систем управління взаємодіями із клієнтами (CRM), рівень розвитку цифрових каналів комунікації (вебсайт, соціальні мережі, онлайн-платформи), ступінь автоматизації маркетингових процесів, використання інструментів цифрової реклами та аналітики, а також рівень розвитку електронної комерції.

Другий компонент – це рівень використання аналітики (*A*, analytics), він показує інтенсивність застосування даних у процесах прийняття управлінських рішень і свідчить про рівень переходу до data-driven підходу в межах маркетингової екосистеми. Даний показник був оцінений аналогічно до агрегування першого компоненту, його індикатори включали: наявність та використання аналітичних платформ (BI-систем), застосування інструментів аналізу поведінки споживачів, рівень використання прогнозування у маркетинговій діяльності, ступінь автоматизації обробки даних, а також використання сегментації та персоналізації на основі аналітичних даних.

Третій компонент – це показник клієнтоорієнтованості (*C*, customer), у межах моделі він показує здатність підприємства формувати та підтримувати лояльність споживача, створюючи для нього цінність у межах маркетингової



екосистеми. Даний показник відображає ступінь орієнтованості бізнес-процесів, комунікацій та управлінських рішень на потреби та очікування споживачів. До оцінки показника клієнтоорієнтованості нами також був застосований інтегральний підхід з агрегуванням ключових індикаторів: рівня персоналізації маркетингових пропозицій, швидкості і якості обслуговування клієнтів, рівень задоволеності споживачів, розвиток омніканальних комунікацій, а також показник лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS). Індекс NPS визначався як різниця між частками прихильників (promoters) і критиків (detractors) підприємства серед відгуків клієнтів. Значення NPS дозволяє оцінити рівень готовності споживачів рекомендувати компанію, що є індикатором їхньої лояльності та довіри. Інтегральний показник клієнтоорієнтованості був визначений як середнє значення часткових індикаторів, при цьому рівень NPS нормалізувався до відповідного інтервалу.

Четвертим компонентом у моделі виступає рівень технологічної інтеграції (T, technological). В межах маркетингової екосистеми він відображає ступінь взаємозв'язку та узгодженості цифрових систем, платформ та технологій. Показник технологічності – це здатність підприємства забезпечувати неперервний обмін даними між різними функціональними підсистемами, він підвищує ефективність управлінських рішень і демонструє гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища. Як і попередні показники, рівень технологічності агрегований за такими індикаторами як: рівень інтеграції CRM-, ERP- та інших інформаційних систем; використання хмарних технологій; наявність API та рівень інтеграції між цифровими платформами; застосування інструментів автоматизації бізнес-процесів; використання технологій штучного інтелекту у маркетинговій діяльності; а також рівень розвитку цифрових платформ взаємодії з клієнтами.

Усі нормалізовані значення, які були інтегровані у єдині показники (цифровізації, аналітики, клієнтоорієнтованості та технологічності), усереднені за формулою простого середнього арифметичного. У запропонованій моделі



коефіцієнти  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  та  $\delta$  виступають ваговими параметрами, що відображають відносну значущість кожного із компонентів у формуванні інтегрального показника ефективності маркетингової екосистеми підприємства ( $\alpha = 0.25$ ,  $\beta = 0.3$ ,  $\gamma = 0.25$  та  $\delta = 0.2$ ).

У табл. 1 представлені результати проведеного дослідження на прикладах підприємств, що активно інтегрують цифрові технології у свою маркетингову діяльність. Рівень ефективності маркетингової екосистеми присвоєний за шкалою: низький (<0,4 бали), середній (0,4–0,7 балів) та високий (0,7–1,0 бали).

Таблиця 1

Результати розрахунків за функцією ефективності маркетингової екосистеми

| Показник<br>Підприємства      | <i>D</i> | <i>A</i> | <i>C</i> | <i>T</i> | Ефективність<br>маркетингової<br>екосистеми/Рівень<br>ефективності |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------------------------------------------|
| ТОВ «Баядера»                 | 0.7      | 0.8      | 0.7      | 0.8      | <b>0.75/високий</b>                                                |
| ТОВ «Експорт<br>трейд груп»   | 0.5      | 0.4      | 0.5      | 0.4      | <b>0.45/середній</b>                                               |
| ТОВ «Простір»                 | 0.8      | 0.7      | 0.8      | 0.7      | <b>0.75/високий</b>                                                |
| Завод «Адісем»                | 0.4      | 0.3      | 0.4      | 0.3      | <b>0.35/низький</b>                                                |
| ТОВ «АСТРА<br>НОРД ВЕСТ»      | 0.6      | 0.5      | 0.6      | 0.5      | <b>0.55/середній</b>                                               |
| ТОВ Ламан Шиппінг             | 0.7      | 0.6      | 0.7      | 0.6      | <b>0.65/середній</b>                                               |
| ГК Автогруп                   | 0.4      | 0.4      | 0.4      | 0.3      | <b>0.38/низький</b>                                                |
| ТОВ «ЮГФУД»                   | 0.6      | 0.5      | 0.6      | 0.5      | <b>0.55/середній</b>                                               |
| ТОВ «Текстрейд ЛТД»           | 0.5      | 0.4      | 0.5      | 0.4      | <b>0.45/середній</b>                                               |
| ПП «Альфа Люкс»               | 0.6      | 0.5      | 0.6      | 0.5      | <b>0.55/середній</b>                                               |
| ТОВ Смарт авто ЛТД            | 0.3      | 0.3      | 0.3      | 0.3      | <b>0.30/низький</b>                                                |
| ТОВ «Рітейл<br>Захід-Південь» | 0.8      | 0.7      | 0.8      | 0.7      | <b>0.75/високий</b>                                                |

Джерело: розраховано авторами

Таким чином, проведене оцінювання інтегрального показника ефективності маркетингової екосистеми підприємства дозволило виявити низку суттєвих відмінностей у рівні розвитку цифрових управлінських рішень залежно від галузевої приналежності та специфіки характеру діяльності. За розрахунками найвище значення показника зафіксовано для підприємств сфери торгівлі та сервісу, що обумовлюється високим рівнем цифровізації, активним використанням інструментів аналітики даних та орієнтацією на кінцевого споживача.



Підприємства другої групи демонструють середній рівень розвитку маркетингової екосистеми, що свідчить про наявність базової цифрової інфраструктури та поступове впровадження data-driven підходів, однак потребує подальшого вдосконалення в частині технологічної інтеграції та використання аналітики.

Найнижчі значення інтегрального показника характерні для підприємств виробничого та автомобільного сектору, що зумовлено обмеженим використанням цифрових каналів взаємодії зі споживачами, недостатнім рівнем автоматизації процесів та слабкою інтеграцією інформаційних систем. Такі показники підтверджують наявність структурних бар'єрів у впровадженні цифрових управлінських рішень у традиційних галузях.

Отже, запропонована модель дозволяє не лише оцінити поточний рівень розвитку маркетингової екосистеми підприємства, а й визначити напрями її удосконалення, зокрема через підвищення рівня цифровізації, розвиток аналітичних інструментів, поглиблення клієнтоорієнтованості та забезпечення інтеграції технологічних рішень.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової екосистеми підприємства та цифрових управлінських рішень як її ключового функціонального елемента. Доведено, що в умовах цифровізації економіки відбувається трансформація традиційних підходів до управління маркетинговою діяльністю у напрямі формування інтегрованих цифрових систем взаємодії між підприємством, споживачами, партнерами та цифровими платформами.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до розгляду цифрових управлінських рішень, які виступають не лише інструментом оптимізації окремих бізнес-процесів, а й фундаментальним елементом маркетингової екосистеми підприємства.



У результаті моделювання ефективності маркетингової екосистеми підприємств встановлено, що підприємства сфери торгівлі та послуг демонструють вищий рівень розвитку маркетингової екосистеми, що пояснюється активним використанням цифрових каналів комунікації, аналітики даних та орієнтацією на кінцевого споживача. Натомість для підприємств виробничого та автомобільного секторів характерними є нижчі значення інтегрального показника, що свідчить про наявність обмежень у впровадженні цифрових управлінських рішень, зокрема у частині технологічної інтеграції та автоматизації процесів.

На основі отриманих результатів обґрунтовано ефективність запропонованої моделі цифрових управлінських рішень, яка дозволяє здійснювати комплексну оцінку рівня розвитку маркетингової екосистеми підприємства та визначати пріоритетні напрями її вдосконалення.

#### **Список використаних джерел**

1. Виноградова О. В., Недопалко Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2021, № 18, С. 103–108.
2. Чепелюк М. І. Цифрова стійкість: трансформація маркетингових стратегій українського бізнесу. *Часопис економічних реформ*, 2025, № 2, С.213–220.
3. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Digital-маркетинг: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал*, 2023, № 7, С. 219–224.
4. Сичова О.Є., Осипенко Н.О., Петрішина Т.О. Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023, № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-32>.
5. Tataryntseva Yu. L. Systemic Management of Digital Marketing in the Conditions of an Unstable Global Environment and Transformation of Consumer



Values. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 2025, № 4 (80), С. 132–139. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.1706563.

6. Юхименко П. І., Герасименко І. О. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024, № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97>.

7. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.

8. Global Digital Transformation Market: Current Analysis and Forecast (2020-2026). URL: <https://univdatos.com/ru/reports/global-digital-transformation-market>.

9. Christofi M., Lamprinakos G., Nguyen DK, Tran PT. (2025). Digital strategy design and digital transformation: a review and future research directions. *International Marketing Review*, Vol. 42, № 6, P. 1065–1086. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2025-0538>.

10. Karpenko V., Vdovichenko O., Lypych L. *et al.* (2024). B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 5 (52), P. 543–561. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4159>.

11. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. НІСД. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/>.

12. Paryzkyi I., Perehuda Y., Kryvoberets M. *et al.* (2023). Smart Economy in the Regions of Ukraine: Current Trends and Development Vectors. *Review of Economics and Finance*, Vol. 21, P. 1380–1388. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a151/>.

13. Grace I., Onum F. O. (2025). Digital Platforms and Algorithmic Pricing: Investigating Market Efficiency and Consumer Welfare in the Age of Big Data. *Malaysian E-Commerce Journal*, Vol. 9, № 2, P. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.26480/mecj.02.2025.26.34>



14. Nagara M. B. (2022). Progressive business models: the dominance of the values of Industry 5.0. *Economy and society*, Vol. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
15. Martynenko M., Losheniuk O., Demchenko H., & Osypenko, N. (2023). Developing and implementing digital marketing strategies of the future: toward improving product quality and competitiveness. *Futurity Economics&Law*, 3 (1), P. 63–84. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.03.25.07>.