

УДК 330.3; 338.2; 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-28>

Шевченко М. В.

аспірант,

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9258-7049>

Mykola Shevchenko

Kyiv National University named after Vadym Hetman

## НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ DIGITAL-СТРАТЕГІЇ ЗА УМОВ ДИСИПАТИВНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

## NEW APPROACHES TO DEVELOPING A DIGITAL STRATEGY IN A DYNAMIC MARKET ENVIRONMENT

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти формування digital-стратегії в умовах дисипативності ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійністю розвитку та здатністю до самоорганізації. Актуальність теми статті обумовлена швидким поширенням процесів цифрової трансформації в економіці, зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища та необхідністю бізнесу оперативно адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Проаналізовано погляди вітчизняних науковців у колі зазначеної проблематики та зроблено відповідні висновки. Визначено роль і значення цифрових технологій в умовах дисипативності, які одночасно виступають каталізатором дисипативних процесів і засобом упорядкування, сприяючи адаптації системи до нових умов. У межах дослідження ринок охарактеризовано як відкриту, нестабільну систему, що чутливо реагує на навіть найменші коливання, які можуть спричинити значні зміни й формувати нові умови для прийняття стратегічних управлінських рішень. Уточнено сутність поняття «цифрова стратегія» у контексті дисипативного ринку, яке трактується як динамічна й адаптивна система управління, заснована на гнучкості, інтегрованості, орієнтації на клієнта і використанні даних. У статті підкреслено, що ефективна цифрова стратегія має будуватися як безперервний процес ітеративного прийняття рішень з застосуванням цифрових технологій, аналітичних інструментів і систем зворотного зв'язку зі споживачами, а не як жорсткий довгостроковий план. Визначено і проаналізовано ключові характеристики дисипативного ринку, серед яких відкритість системи, явища турбулентності, нелінійні процеси розвитку, висока варіативність поведінки ринкових суб'єктів. На основі цього було сформульовано принципи побудови digital-стратегії: масштабність, гнучкість, стандартизованість, економічна ефективність, незалежність. Особливий акцент зроблено на інструментальному забезпеченні цифрових стратегій. Значення CRM-систем, аналітики великих даних (Big Data), технологій штучного інтелекту, соціальних медіа та омніканальних підходів підкреслено як ключових аспектів адаптації компанії до динамічних змін у ринковому середовищі. Встановлено, що застосування таких інструментів сприяє не лише оперативному реагуванню на зміни, але й прогнозуванню поведінки споживачів і аналізу трендів. У висновках визначено основні тренди формування digital-стратегії, які є адаптивними до умов сучасного маркетингового середовища та явищ дисипативності ринків.

**Ключові слова:** digital-стратегія, ринкове середовище, дисипативність, цифрова трансформація, цифрові інструменти, цифровізація, діджиталізація.

**Abstract.** This article examines the theoretical and practical aspects of developing a digital strategy in a dissipative market environment characterised by a high degree of uncertainty, non-linear development and the capacity for self-organisation. The relevance of the article's topic stems from the rapid spread of digital transformation processes in the economy, the growing turbulence of the external environment, and the need for businesses to adapt swiftly to changes in consumer behaviour. The views of domestic scholars on this issue are analysed, and relevant conclusions are drawn. The role and significance of digital technologies in dissipative conditions are identified; these technologies act simultaneously as a catalyst for dissipative processes and a means of organisation, facilitating the system's adaptation to new conditions. Within the scope of this study, the market is characterised as an open, unstable system that reacts sensitively to even the slightest fluctuations, which can trigger significant changes and create new conditions for strategic management decision-making. The essence of the concept of 'digital strategy' in the context of a dissipative market is clarified; it is interpreted as a dynamic and adaptive management system based on flexibility, integration, customer focus and the use of data. The article emphasises that an effective digital strategy should be built as a continuous process of iterative decision-making using digital technologies, analytical tools and consumer feedback systems, rather than as a rigid long-term plan. The key characteristics of a dissipative market are identified and analysed, including system openness, phenomena of turbulence, non-linear development processes and high variability in the behaviour of market participants. On this basis, the principles for developing a digital strategy were formulated: scalability, flexibility, standardisation, cost-effectiveness and independence. Particular emphasis was placed on the tools required to support digital strategies. The importance of CRM systems, big data analytics, artificial intelligence technologies, social media and omnichannel approaches is highlighted as key aspects of companies' adaptation to dynamic changes in the market environment. It has been established that the use of such tools facilitates not only a rapid response to changes, but also the forecasting of consumer behaviour and the analysis of trends. The conclusions identify the main trends in the development of digital strategies, which are adaptable to the conditions of the modern marketing environment and the dissipative nature of markets.

**Keywords:** digital strategy, market environment, dissipativity, digital transformation, digital tools, digitalisation.



**Постановка проблеми.** У період цифрової трансформації суб'єкти ринкової діяльності стикаються із викликом адаптації до динамічних процесів ринкового середовища та явищ дисипативності. Для збереження конкурентоспроможності та забезпечення зростання необхідним є пошук і впровадження ефективних цифрових інструментів, що здатні забезпечити вдосконалення бізнес-процесів, підвищувати їхню ефективність і посилити конкурентні переваги. Діджиталізація в умовах сьогодення стає невід'ємною складовою цих процесів, сприяючи модернізації та оптимізації діяльності. Використання цифрових технологій дає компаніям можливість утримувати провідні позиції в конкурентному середовищі, забезпечуючи швидкий темп їх розвитку і вдосконалення. Динамічний розвиток технічних, інформаційно-комунікаційних та економічних сфер сприяє їх комплексній взаємодії, створюючи інтегрований підхід до розуміння бізнес-процесів, визначення ключових цілей та використання сучасного цифрового обладнання, програмного забезпечення, платформ та ІТ-інструментів для досягнення максимальної ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку і використання цифрового інструментарію маркетингу, формування і розробки цифрової стратегії, цифровізації та інформатизації суспільства розглянута у наукових працях великої кількості зарубіжних і вітчизняних авторів, що підтверджує нагальність даного напрямку дослідження. Питання розвитку і впровадження цифрової стратегії досліджували Воскобаєва О., Ромашенко О. [1], Горохова Т. [2], Даниленко В. [3], Котельникова Ю. [4], Лозиченко О. [6], Лаврентьєва О. [5], Панчук А., Малькова К. [8], Педченко Н. [10], Павлішина Н. [9], Олійник К. [7], Шпак Н. [11] та ін. Поряд з цим питання формування digital-стратегії за умов невизначеності і кризи, дисипативності ринкового середовища вивчені недостатньо і потребують подальших досліджень, зважаючи на швидкоплинні трансформаційні процеси економіки, ринку, маркетингу, споживчої поведінки.

**Метою статті** є дослідження особливостей, методів, підходів формування digital-стратегії за умов дисипативності ринкового середовища та формування узагальнених висновків стосовно її вдосконалення на сучасному етапі розвитку економіки і суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна економічна наука перебуває в процесі суттєвої трансформації, відходячи від традиційних статичних моделей рівноваги на користь динамічних систем, побудованих на основі синергетики.

Економіка і ринки, як і будь-які інші економічні об'єкти дослідження, функціонують у рамках складної системи, яка розвивається згідно з фундаментальними принципами системної теорії та синергетики. Її еволюція характеризується циклічністю, що охоплює періоди підйому і занепаду, які чергуються з етапами трансформації, відновлення та стабілізації функціонування.

З погляду можливостей розвитку економічна система, що зазнала істотного деструктивного впливу ендегенних і екзогенних чинників, найчастіше функціонує у невизначених, важко прогнозованих, дисипативних умовах, що вимагає детального аналізу таких чинників з метою вироблення ефективних маркетингових рішень та сценаріїв розвитку [6].

Економічна синергетика досліджує кооперативну взаємодію багатьох підсистем, результатом якої на макрорівні є феномен самоорганізації. Центральним елементом цієї наукової парадигми виступає дослідження критичних точок, відомих також як точки біфуркації, де система кардинально змінює траєкторію свого розвитку. У цих точках відбуваються нерівноважні фазові переходи між станами впорядкованості, коливань та хаосу. Такий погляд на ринок як на складну адаптивну систему диктує необхідність нового осмислення ролі цифрових стратегій. Останні слід розглядати не лише як набори заходів з упровадження технологій, а радше як цілісні механізми регулювання функціонування підприємства у контексті дисипативних умов.

Стрімкий розвиток цифрових технологій та формування глобальної цифрової економіки змушують переосмислювати традиційні бізнес-моделі та адаптувати їх до новітніх форматів взаємодії з ринковим середовищем. За таких обставин маркетинг уже не обмежується роллю інструменту для просування продукції. Він перетворюється на комплексну цифрову екосистему, спрямовану на управління даними, створення клієнтського досвіду, персоналізовані комунікації та використання прогнозовної аналітики.

Поняття дисипативності, яке бере свій початок із термодинаміки нерівноважних процесів, у економічному контексті трактується як впорядкованість, що формується у відкритих нелінійних системах, віддалених від стану рівноваги. Ця організованість тісно пов'язана з постійним розсіюванням ресурсів, таких як енергія, речовина або, що є надзвичайно актуальним у цифрову добу, інформацією. Дисипативна структура демонструє здатність активно протидіяти процесу зростання невизначеності за рахунок отримання потоків ресурсів із зовнішнього середовища, що забезпечує підтримання високого рівня внутрішньої організації. Самоорганізація ринкових систем ґрунтується на властивості капіталу як дисипативної структури, що характеризується безперервним пошуком нових форм для оптимізації процесів, спрямованих на мінімізацію хаосу та максимізацію ефективності [3].

Дисипативність ринкового середовища являє собою концепцію, яка описує здатність ринку, як складної відкритої соціально-економічної системи, до постійного розсіювання ресурсів, інформації та енергії, що супроводжується нелінійними, незворотними і часто непрогнозованими процесами зміни його стану. Ця властивість є ключовою для розуміння динаміки ринку і його адаптивності в умовах зовнішнього і внутрішнього тиску.

Наукове визначення даної категорії акцентує увагу на тому, що дисипативність ринкового середовища виражається у здатності ринку функціонувати у режимі постійного обміну з зовнішнім середовищем. У рамках цього обміну відбуваються хаотичні процеси, включаючи руйнування застарілих структур та формування нових шляхом самоорганізації. Цей феномен пояснюється безперервним впливом динамічних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основними характеристиками дисипативності є відкритість системи, зокрема її чутливість до глобальних, політичних, економічних та технологічних впливів; турбулентність і нестабільність; прояв нелінійних процесів у розвитку; здібність до високої варіа-

тивності поведінки економічних суб'єктів і схильність до самостійного формування нових структур в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів (рис. 1).

У контексті маркетингового трактування дисипативність ринкового середовища проявляється через ряд важливих аспектів. Це, зокрема, стрімка зміна споживчих уподобань, що потребує постійного моніторингу тенденцій; розсіювання лояльності споживачів стосовно брендів, що змушує компанії переглядати свої підходи до утримання клієнтів; зростання значущості інформаційних потоків і цифрових каналів комунікації. Усе це вимагає розробки адаптивних та гнучких стратегій, здатних оперативним чином реагувати на зміну середовища. Наукове формулювання цієї концепції підкреслює практичне значення переходу від традиційних статичних моделей стратегічного планування до впровадження адаптивних цифрових стратегій. Останні мають забезпечувати оперативну реакцію на зміну попиту і поведінки споживачів, враховуючи нелінійний характер таких змін.

Цифрові технології в умовах дисипативності виконують подвійне завдання: вони слугують як каталізатор дисипативних процесів і водночас є інструментом упорядкування та адаптації системи до нових умов. З позиції синергетичного підходу, цифрове середовище сприяє підвищенню відкритості системи та активізації інформаційного обміну. Це призводить до зростання рівня невизначеності, але водночас створює умови для самоорганізації та формування нових, дисипативних структур.

Ринкове середовище в умовах цифрової революції характеризується помітним посиленням дисипативних процесів, які спричиняють стрімкі та незворотні трансформації. Поява інноваційних проривних технологій формує нові ланцюги створення вартості, одночасно руйнуючи традиційні підходи, що змушує

підприємства обирати між адаптацією до нових умов або виходом із ринку. У таких умовах зростаюча дисипативність ринків змушує бізнес відходити від концепції статичних конкурентних переваг на користь динамічних методів. Традиційні моделі, засновані на досягненні масштабного виробництва та традиційних ланцюгах постачання, демонструють недостатню стійкість у середовищі, де поведінка споживачів зазнає миттєвих змін під впливом соціальних мереж, алгоритмічних рекомендацій і нових технологічних трендів.

Як зазначає К. Олійник [7], цифрова трансформація ключовою складовою сучасного інноваційного розвитку. Вона не лише змінює, але нерідко й повністю усуває традиційні бізнес-моделі, трансформуючи споживчу поведінку. На відміну від минулих часів, сьогодні споживачі постійно перебувають у взаємодії з цифровими платформами для пошуку та купівлі продуктів, оформлюють замовлення на необхідні товари та отримують консультації не лише від постачальників, а й від інших клієнтів. Усі ці процеси відбуваються виключно у цифровому середовищі.

Стабільність сучасного ринку опиняється під загрозою через скорочення життєвого циклу продуктів, що створює постійну необхідність у швидкому оновленні асортименту, а також через зменшення тривалості циклів розробки нових товарів. До цього додається активний вплив нових технологій, які вражають своїми проривними можливостями, а також поява несподіваних гравців-аутсайдерів, здатних раптово змінювати ринковий ландшафт. Ситуацію ускладнює і постійна зміна позицій ключових компаній-лідерів, а також радикальна трансформація меж ринків, яка часто стає наслідком злиття відмінних за своєю природою галузей. Інакше кажучи, бізнес-середовище характеризується зростаючими рівнями невизначеності, динамічності, неоднорідності учасників та загального

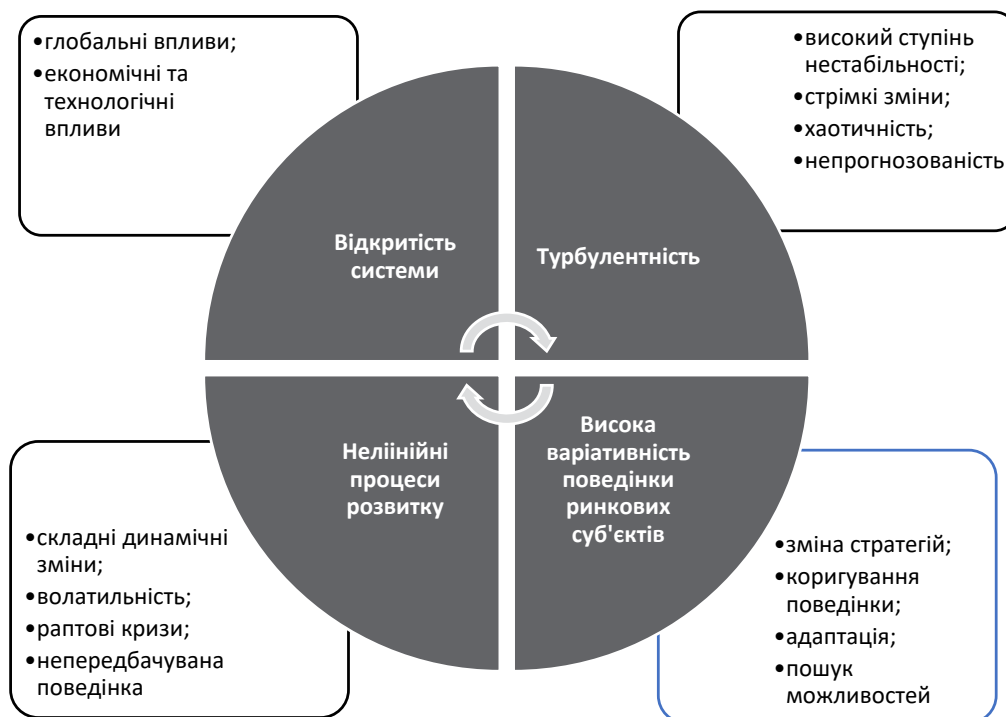


Рисунок 1 – Характеристики дисипативності ринкового середовища

Джерело: розроблено автором

ускладнення конкурентного клімату. Особливістю такого середовища є гіперконкурентна поведінка, під якою розуміється безперервний процес формування нових конкурентних переваг у поєднанні з паралельним знищенням, зменшенням чи нейтралізацією переваг суперника. Це спричиняє руйнування ринкової рівноваги, демонтує механізми досконалої конкуренції і систематично порушує усталений статус-кво. Подібна поведінка стимулює безперервний пошук нових способів досягнення успіху на ринку, перетворюючи його на майданчик жорсткої боротьби за інновації та переваги [7].

Н. Павлішина [9], досліджуючи питання впровадження інновацій у цифрову епоху, наголошує, що одним із ключових рушіїв процесу цифровізації є споживачі. У взаємодії з комерційними організаціями чи державними установами клієнти очікують, що їхні запити будуть оброблені оперативної та ефективно. Сучасні споживачі чітко усвідомлюють потенціал новітніх технологій у пришвидшенні процедур, оптимізації комунікації та мінімізації потреби в особистій присутності. Засоби цифровізації не лише дозволяють покращити швидкість взаємодії, але й забезпечують високий рівень персоналізації обслуговування, що продукує активне використання цифрових каналів комунікацій, омніканальних платформ, технологій штучного інтелекту, процесів автоматизації, що функціонують у тісній синергії між різними галузями.

О. Воскобоєва та О. Ромащенко трактують поняття digital-стратегії як план трансформації організації в цифрове середовище, де ключову роль відіграє цифровий зв'язок. Завдяки цьому зв'язку забезпечується ефективна взаємодія бізнес-організації з клієнтами, пропонуються індивідуалізовані та персоналізовані продукти чи послуги, приймаються управлінські рішення, а також реалізуються основні бізнес-функції, що базуються на даних. Ця стратегія адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, сприяючи її сталому розвитку [1].

А. Панчук та К. Малькова, узагальнюючи множину авторських поглядів визначають digital-стратегію підприємства як процес узгодження цифровізації основних сфер діяльності компанії: бізнес-моделей, клієнтського досвіду та операційних процесів у відповідності до загального стратегічного курсу. Метою є створення або підвищення цінності продуктів, послуг та рішень у контексті цифрової економіки [8].

О. Лаврентьева та О. Крупський [5] досліджують проблематику цифровізації в контексті дидактики цифрової епохи як явище, що відображає глибокі соціокультурні та гуманітарні трансформації, спричинені впровадженням комп'ютерних технологій. Її вплив виходить за межі простого процесу автоматизації, значно розширюючи можливості взаємодії між людиною та інформаційним середовищем. Цей процес сприяє формуванню нових моделей комунікації та когнітивної діяльності, водночас трансформуючи суспільні відносини і змінюючи характер культурних практик.

Digital-стратегія являє собою стратегічний інструмент, який виступає головним чинником у стимулюванні розвитку і зростання компанії. Цей процес відкриває перед підприємствами нові переваги і потенціал, зокрема: 1) значне підвищення продуктивності та економія часу на виконання щоденних задач; 2) автома-

тизація виробничої діяльності та оптимізація внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; 3) покращення якості і ефективності роботи за рахунок мінімізації помилок; 4) вдосконалення системи взаємодії із споживачами та комунікаційного процесу на всіх рівнях; 5) збільшення цінності товарів і брендів, якості обслуговування на основі кращого розуміння потреб клієнтів; 6) збільшення гнучкості реалізації маркетингових програм; 7) зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення клієнтського досвіду та оптимізації всіх аспектів робочого процесу [10].

Н. Шпак, І. Грабович та В. Срока [11], вивчаючи відмінності між цифровізацією і діджиталізацією дотримуються погляду, що термін "діджиталізація" стосується процесу перетворення та передачі інформації у цифровій формі із застосуванням відповідних технологій. На думку авторів, варто чітко відрізнити поняття "діджиталізація" від "цифрування" або "оцифрування". Поняття «діджиталізація» (цифрування, оцифрування) виник як заміна або доповнення поняття "комп'ютеризація". Оцифрування можна розглядати як процес переведення окремих аналогових даних у цифровий формат, тоді як діджиталізація охоплює трансформацію та реструктуризацію різноманітних сфер соціально-економічного простору, який формує нову якість взаємодії через цифрову комунікацію. Виходячи з цього, діджиталізацію слід трактувати як ширше поняття, яке передбачає якісно інший рівень відносин між учасниками інформаційних систем, що перетворює процес цифровізації на невід'ємну складову управління будь-якою бізнес-моделлю, зокрема у сфері маркетингової діяльності.

Сучасні технології, такі як аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн і 3D-друк, сприяють більш значній диференціації продуктів, поліпшенню інтеграції систем ланцюга постачань, а також розвитку нових бізнес-моделей [10]. Ці моделі дозволяють скорочувати відстань і час виходу на ринок, одночасно формуючи більш сегментований споживчий попит. Такий попит висуває підвищені вимоги до гнучкості та оперативності в забезпеченні пропозиції. У результаті цифровізація докорінно трансформує ринкові умови, істотно зменшивши ефективні розміри підприємств. Завдяки цифровим технологіям з'являється можливість значно скоротити транзакційні витрати, пов'язані з ринковою діяльністю, зокрема ті, що стосуються доступу до інформації, комунікації та створення мереж.

Цифрові стратегії в умовах нестабільного, турбулентного та хаотичного ринкового середовища спрямовані на забезпечення гнучкості суб'єктів ринкової діяльності та його пристосування до динамічного розвитку, а також на ефективне застосування цифрового інструментарію маркетингової діяльності для посилення конкурентних переваг та побудови ефективної системи взаємовідносин із цільовими споживачами. У зазначеному контексті цифровізація перестає бути просто технічною інновацією і перетворюється на інтегровану управлінську трансформацію, що охоплює дослідження, аналіз даних, автоматизацію процесів і покращення взаємодії з клієнтами.

Цифрова трансформація суб'єктів ринкової діяльності відбувається під впливом множини факторів зовнішнього і внутрішнього впливу. Дані чинники прискорюють необхідність переходу до сучасних,

гнучких і персоналізованих підходів із використанням цифрових інструментів для ефективної взаємодії зі споживачами. Нездатність компанії адаптуватися до цих змін або їх ігнорування може призвести до втрати ринкових позицій і зниження лояльності споживачів. Розуміння і усвідомлення дії цих процесів не тільки спонукає до переосмислення традиційних підходів до формування і реалізації digital-стратегії, але й формує нову логіку маркетингового впливу на споживачів у контексті цифрової економіки. Значну роль у цьому процесі відіграє розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Стрімкий прогрес у сфері цифрових рішень, зокрема Інтернету речей (IoT), хмарних обчислень, штучного інтелекту (AI), машинного навчання та доповненої і віртуальної реальності (AR/VR), кардинальним чином трансформує інструментарій сучасного маркетингу. Завдяки цим технологіям компанії отримують можливість глибше розуміти потреби і мотиви купівлі своїх клієнтів, оперативним чином реагувати на їхні очікування та пропонувати персоналізовані пропозиції. Отримана інформація стає основою для ухвалення маркетингових рішень, а маркетингові програми стають гнучкішими, динамічнішими та здатні швидко пристосовуватися до змін, що дозволяє не тільки посилювати інформаційний зв'язок із клієнтами, але й будувати стійкі довготривалі взаємовідносини у зручному для них форматі.

Зростання конкуренції в умовах цифрового середовища характеризується зростаючою доступністю цифрових каналів комунікації та низьким бар'єром входу на онлайн-ринок. Це обумовлює суттєве збільшення кількості конкурентів у різних секторах економіки. В результаті, підприємства змушені безперервно адаптуватися та вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Особливе значення набуває запровадження інструментів глибокої аналітики, системи споживчого моніторингу, а також механізмів оптимізації клієнтського досвіду. Висока динаміка цифрового ринку вимагає від компаній вміння швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і адаптувати зміст та форму комунікаційних повідомлень згідно з актуальними очікуваннями цільових сегментів. У сучасному цифровому середовищі, де користувачі щодня стикаються з величезною кількістю інформації, загальні та нечітко сфокусовані маркетингові стратегії втрачають свою ефективність. Це підвищує потребу у використанні аналітичних інструментів, що дозволяють краще зрозуміти поведінку споживачів та приймати обґрунтовані рішення. Аналітика також сприяє компаніям не лише у відстеженні ефективності маркетингових програм, але й адаптації тактичної і оперативної діяльності, оптимізації бюджетів, прогнозуванні тенденцій та формуванні персоналізованого досвіду для споживачів [4].

Нинішня економічна криза, спричинена військовими діями, та її наслідки безперечно стають каталізатором активної цифровізації українського бізнесу. Все більш актуальними стають проекти, пов'язані з розвитком електронної комерції та цифрових каналів дистрибуції. Попит на системи управління транспортом, контролю і планування невпинно зростає. Це, у свою чергу, породжує необхідність у зборі та аналізі великих масивів даних про клієнтів, зміну споживчих уподобань, коливання цін тощо, а також в імплементації

готових рішень, здатних забезпечити ефективні результати у стислі терміни.

Використання цифрових технологій відкриває для малого бізнесу реальні перспективи в посткризовий період. Ці можливості передбачають перехід до сучасних бізнес-моделей цифрової епохи, що вимагає змін не тільки у програмному забезпеченні, але й у підходах до співпраці з постачальниками, клієнтами, конкурентами та підрядниками. Таким чином, нові стратегії розвитку потребують частіших оновлень, які повинні дозволяти інтегрувати цифрові інструменти, зокрема в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та доповненої реальності (AR). Останні забезпечують накладення цифрових даних і зображень на фізичний світ, роблячи їх майже невід'ємною складовою, адже їх ефективне застосування можливе у всіх секторах економіки. Це сприяє оптимізації виробничих процесів, покращенню навчання, прийняття рішень та налагодженню взаємодії [2].

Нинішні умови функціонування ринкового середовища свідчать про необхідність створення цифрової стратегії, яка обумовлена наступними факторами: 1) маркетингове середовище і бізнес набувають більшої залежності від інформаційних технологій; 2) виникає прагнення до інформаційного лідерства на цільових ринках; 3) зростає важливість системного підходу для досягнення стратегічних цілей компанії; 4) незадоволеність споживача рівнем поточної інформаційної підтримки та рівнем технологій, що обумовлює пошук новітніх інструментів і форматів взаємодії із споживачами.

На сучасному етапі розвитку маркетингового середовища в умовах стрімкої цифровізації суспільства і бізнесу, найбільш актуальними трендами, що складатимуть основу формування digital-стратегії є наступні: 1) трансформація моделі споживчої поведінки і процесу прийняття купівельних рішень через зміну споживчого сприйняття, зниження тривалості уваги, швидкості отримання інформації та прискорення споживчих реакцій; 2) вдосконалення цифрових технологій, методів цифрового впливу та інструментарію цифрового маркетингу; 3) розширення та покращення цифрового контенту, націленого на формування позитивних вражень, інтерактивність та персоналізацію споживчого досвіду (рис. 2).

Розробка ефективної digital-стратегії в умовах нестабільного ринкового середовища повинна відповідати таким основним критеріям. По-перше, масштабність, яка передбачає здатність системи адаптуватися до зростаючих потреб компанії та сприяти її сталому розвитку. По-друге, гнучкість, що забезпечує можливість швидкого налаштування системи відповідно до змін у внутрішніх бізнес-процесах та зовнішньому середовищі. По-третє, стандартизованість, яка проявляється у забезпеченні сумісності всіх компонентів системи та дотриманні вимог інформаційної безпеки. Четвертий критерій – економічна ефективність, коли вибір рішень базується на їх раціональності та спрямованості на оптимізацію витрат. І нарешті, незалежність, яка передбачає зниження ризиків залежності від конкретних постачальників або розробників програмного забезпечення.

Формування digital-стратегії на сучасному етапі розвитку маркетингу має відображати не лише



**Рисунок 2 – Актуальні тренди формування digital-стратегії за умов дисипативності ринкового середовища**

Джерело: розроблено автором

зростаючу роль технологій у бізнесі, а й органічну трансформацію підходів до комунікаційної політики, залучення клієнтів і управління брендами. Цей напрямок дедалі більше виступає базовим елементом, який визначає, яким буде шлях компанії у цифровому середовищі та наскільки успішно вона зможе адаптуватися до викликів сучасного ринку. Digital-стратегія компанії перестає бути просто набором окремих інструментів для просування, а перетворюється на стратегічний напрям, що впливає на кожен рівень функціонування бізнесу. Якщо ще донедавна SEO-оптимізація, таргетована реклама чи SMM розглядалися як незалежні канали комунікацій, то нинішньому етапі функціонування бізнесу і ринків усе це зливається у єдиний механізм. Утворюється системний підхід до управління досвідом клієнтів, який ґрунтується на комплексі даних і прогнозуванні поведінки споживачів. Така інтегрована система дозволяє не лише ефективніше формувати попит і зміцнювати довіру

до компанії і бренду, але й забезпечувати її довгострокову стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

**Висновки.** Сучасна digital-стратегія є не просто сукупністю окремих інструментів, а складною системою, яка інтегрує технології, аналітику й контент. Вона забезпечує формування комплексного підходу до інтернет-маркетингу та онлайн-просування, спрямованого на ефективне закріплення позицій компанії, її продукції та брендів у цифровому просторі. З одного боку, зміна поведінкових моделей споживачів диктує нові вимоги до способів взаємодії. З іншого, сучасні технології, зокрема штучний інтелект, відкривають безпрецедентні перспективи для зростання бізнесу та розширення маркетингової активності учасників ринку, вдосконалює методи впливу на споживача, формує нові можливості і шляхи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринкової діяльності.

#### Бібліографічний список:

1. Воскобосва О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56–61.
2. Горохова Т. В. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
3. Даниленко В. А. Синергетичний підхід в дослідженні стійкості економічних систем. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2009. Вип. 20. С. 257–265.
4. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 313–316.
5. Лаврентьєва О. О., Крупський О. П. Дидактика цифрової епохи: виклики, можливості та перспективи розвитку. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*. 2024. № 2 (28). С. 37–49.
6. Лозиченко О. Нестационарна економіка: сутність та особливості формування. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1–2. С. 44–51.
7. Олійник К. Цифрова трансформація як тригер модифікації розвитку і бізнес-моделей компаній в умовах становлення глобальних цифрових платформ і гіперконкуренції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 26–31.
8. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
9. Павлішина Н. М. Інновації в епоху цифровізації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1 (84). С. 179–187.

10. Педченко Н. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.
11. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" – Journal of Lviv Polytechnic National University*, 2022. № 1 (9). С. 143–156.

#### References:

1. Voskoboieva O. V., Romashchenko O. S. (2018) Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [The digitalisation index as a key driver of digital technology development]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol. 4 (26), pp. 56–61.
2. Horokhova T. V. (2022) Stratehii vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies for using digital tools in small and medium-sized businesses during an economic crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
3. Danylenko V. A. (2009) Synerhetychnyi pidkhid v doslidzhenni stiikosti ekonomichnykh system [A synergistic approach to the study of the stability of economic systems]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues in economics*, vol. 20, pp. 257–265.
4. Kotelnikova Yu. M., Petrovska Ye. M. (2025) Transformatsiia marketynhovoї stratehii prosuvannia pidpriemstva [Transforming the company's marketing strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol 10 (2), pp. 313–316.
5. Lavrentieva O. O., Krupskyi O. P. (2024) Dydaktyka tsyfrovoi epokhy: vyklyky, mozhlyvosti ta perspektyvy rozvytku [Teaching in the Digital Age: Challenges, Opportunities and Prospects for Development]. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology – Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, vol. 2 (28), pp. 37–49.
6. Lozychenko O. (2022) Nestatsionarna ekonomika: sutnist ta osoblyvosti formuvannia [A non-stationary economy: its nature and characteristics]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic discourse*, vol. 1–2, pp. 44–51.
7. Oliinyk K. (2024) Tsyfrova transformatsiia yak tryher modyfikatsii rozvytku i biznes-modelei kompanii v umovakh stanovlennia hlobalnykh tsyfrovyykh platform i hiperkonkurentsii [Digital transformation as a catalyst for changes in companies' development and business models amid the emergence of global digital platforms and hyper-competition]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 193, pp. 26–31.
8. Panchuk A. S., Malkova K. O. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations for developing a digital strategy for businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
9. Pavlishyna N. M. (2023) Innovatsii v epokhu tsyfrovizatsii [Innovation in the age of digitalisation]. *Visnyk KhNTU – Bulletin of KhNTU*, vol. 1(84), pp. 179–187.
10. Pedchenko N. S. (2022) *Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoi pidtrymky didzhytalizatsii maloho ta serednoho pidpriemnytstva: monohrafiia* [International Experience of State Support for the Digitalisation of Small and Medium-sized Enterprises: monograph]. Poltava: PUET, 141 p. (in Ukrainian)
11. Shpak N. O., Hrabovych I. V., Sroka V. (2022) Tsyfrovyi ta internet marketynh: spivvidnoshennia poniat [Digital and Internet marketing: the relation between the concepts]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" – Journal of Lviv Polytechnic National University*, vol. 1 (9), pp. 143–156.

Стаття отримана: 12.04.2026

Стаття прийнята: 20.05.2026

Стаття опублікована: 26.06.2026