

УДК 339.138:005]:004.9-044.922

Інна МИЛЬКО,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9723-2614
e-mail: mylko.inna@vnu.edu.ua

Тетяна САК,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-7202-3426,
e-mail: sak.tatiana@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-03-175-186>

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АНАЛІТИКА ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ DIGITAL-РИНКУ

Вступ. Розвиток цифрової економіки суттєво змінює умови функціонування підприємств, формування їхніх конкурентних переваг, що вимагає переосмислення класичних моделей стратегічного маркетингового менеджменту.

Метою статті є дослідити еволюцію стратегічного маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифровізації, проаналізувати динаміку та структурні трансформації digital-ринку, розробити напрями адаптації маркетингових стратегій підприємств в нових умовах.

Методи. Використання методів аналізу, порівняння і теоретичного узагальнення дозволило дослідити концепції стратегічного маркетингового менеджменту, проаналізувати стан digital-ринку в Україні та розробити напрями вдосконалення маркетингових стратегій у нових умовах.

Результати. У статті визначено сутність основних концепцій стратегічного маркетингового менеджменту підприємства, зокрема, класичної концепції стратегічного маркетингу, концепції Marketing 4.0/5.0, теорії мережесих ефектів та колаборативного маркетингу; представлено зіставлення елементів моделей 4P і 4R, яке демонструє логіку їхньої трансформації; проаналізовано обсяги і структуру українського ринку digital-реклами: динаміку сегменту платного пошуку як традиційно найбільшого його елемента; темпи зростання відносно нових, клієнтоцентричних сегментів – Influencer Marketing, SMM, SEO та Digital Development; структурні зміни медійного ринку за форматами реклами; перерозподіл ринку між mobile- та desktop-споживанням контенту загалом і на провідних платформах Facebook і YouTube; сформульовано практичні рекомендації для побудови системи стратегічного маркетингового менеджменту підприємства в сучасних умовах цифровізації.

Висновки. Встановлено, що ефективність стратегічного маркетингового менеджменту підприємства в умовах структурних змін і кризових шоків визначається переходом до гнучкої моделі 4R, постійним моніторингом трансформацій ринку, диференціацією стратегій за цифровими каналами та здатністю оперативно перерозподіляти ресурси й компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: модель 4P, модель 4R, класична концепція стратегічного маркетингу, концепція Marketing 4.0/5.0, стратегія проектування клієнтського шляху, теорія мережесих ефектів та колаборативного маркетингу, стратегічний маркетинговий менеджмент підприємства.

Inna MYLKO,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

Tetiana SAK,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: ANALYSIS OF DYNAMICS AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF THE DIGITAL MARKET

Introduction. The development of the digital economy significantly changes the operating conditions of enterprises and the formation of their competitive advantages, which requires a rethinking of classical models of strategic marketing management.

The purpose of the article is to investigate the evolution of strategic marketing management of an enterprise in the context of digitalization, to analyze the dynamics and structural transformations of the digital market, to develop directions for adapting marketing strategies of enterprises in new conditions.

Methods. The use of methods of analysis, comparison, and theoretical generalization allowed us to explore the concepts of strategic marketing management, analyze the state of the digital market in Ukraine, and develop directions for improving marketing strategies in new conditions.

Results. The article defines the essence of the main concepts of strategic marketing management of an enterprise, in particular, the classical concept of strategic marketing, the concept of Marketing 4.0/5.0, the theory of network effects and collaborative marketing; presents a comparison of the elements of the 4P and 4R models, which demonstrates the logic of their transformation; analyzes the volumes and structure of the Ukrainian digital advertising market: the dynamics of the paid search segment as its traditionally largest element; growth rates of relatively new, customer-centric segments - Influencer Marketing, SMM, SEO and Digital Development; structural changes in the media market by advertising formats; redistribution of the market between mobile and desktop content consumption in general and on the leading platforms Facebook and YouTube; formulates practical recommendations for building a system of strategic marketing management of an enterprise in modern conditions of digitalization.

Conclusions. It has been established that the effectiveness of strategic marketing management of an enterprise in conditions of structural changes and crisis shocks is determined by the transition to a flexible 4R model, constant monitoring of market transformations, differentiation of strategies by digital channels, and the ability to quickly redistribute resources and competencies in accordance with changes in the external environment.

Key words: model 4P, model 4R, classical concept of strategic marketing, Marketing 4.0/5.0 concept, Customer Journey Design Strategy, theory of network effects and collaborative marketing, strategic marketing management of the enterprise.

Jel Classification: M 31, L 86

Вступ.

Стрімка цифровізація економічних процесів кардинально змінює умови функціонування ринку реклами та маркетингових комунікацій, перетворюючи digital-середовище з допоміжного каналу просування на визначальний простір формування конкурентних переваг підприємств, що робить актуальним переосмислення класичних моделей стратегічного маркетингового менеджменту – від концепцій Ф. Котлера та П. Дойля до сучасних підходів Marketing 4.0/5.0, ресурсної теорії та теорії динамічних здібностей – у контексті нових реалій цифрової економіки. Особливої гостроти ця проблематика набуває для українського digital-ринку, який упродовж останніх років пройшов через кілька потужних зовнішніх шоків – пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення рф, – що спричинили суттєві коливання обсягів рекламних бюджетів, перерозподіл часток між традиційними й новими сегментами ринку та зміну моделей споживання цифрового контенту. За таких умов традиційні, лінійні моделі стратегічного планування маркетингу виявляються недостатньо гнучкими для адекватного реагування на турбулентність цифрового середовища, що потребує глибшого емпіричного розуміння реальної динаміки й структурних трансформацій digital-ринку як підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень. Саме тому дослідження кількісних показників розвитку digital-реклами в поєднанні з теоретичним осмисленням сучасних концепцій стратегічного маркетингу є актуальним завданням економічної науки, що має як теоретичне значення для розвитку

теорії маркетингового менеджменту, так і суттєву практичну цінність для підприємств, зацікавлених у побудові адаптивних, конкурентоспроможних маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки.

Огляд літератури.

Класична концепція стратегічного маркетингу Ф. Котлера ґрунтується на моделі STP (Segmentation–Targeting–Positioning) та маркетинг-міксі 4P (Product, Price, Place, Promotion), який з часом розширено до 7P (додаткові елементи – People, Process, Physical Evidence). Сутність підходу полягає в системному послідовному аналізі ринку: компанія сегментує ринок за визначеними критеріями, обирає цільові сегменти, формує унікальну ринкову позицію, під яку вибудовується комплекс маркетингових інструментів. Стратегічний маркетинг у трактуванні Ф. Котлера є функцією, інтегрованою в загальний цикл управління підприємством – від аналізу маркетингового середовища до розробки, реалізації та контролю маркетингових планів, орієнтованих передусім на задоволення потреб споживача як вихідну точку створення цінності [8].

Концепція П. Дойля трактує маркетинг через створення цінності для акціонерів (shareholder value), інтегрує його для досягнення головної мети менеджменту компанії – максимізації довгострокової дохідності для акціонерів. Основна відмінність концепцій полягає у критеріях оцінки ефективності маркетингової стратегії: у Ф.Котлера – це задоволеність і лояльність споживача як передумова ринкового успіху, у П.Дойля – приріст акціонерної вартості як кінцевий і вимірюваний результат маркетингових рішень. Водночас обидві моделі є взаємопов'язаними, оскільки один підхід дає інструментарій формування ринкової пропозиції, інший – критерій оцінки її економічної доцільності [2].

Логічним інструментом адаптації класичних моделей стратегічного маркетингу до умов цифрового середовища виступає модель 4R, завданням якої є доповнення, інтеграція та розвиток традиційного комплексу маркетингу 4P відповідно до реалій сучасного цифрового суспільства. Модель переорієнтовує стратегічне планування з продуктоцентричного підходу на безпосередню цифрову взаємодію з клієнтом через чотири взаємопов'язані компоненти: Recognize (розпізнати) доповнює класичне розуміння продукту й ринку (Product), фокусуючись на ідентифікації індивідуального споживача за допомогою збору й аналізу даних; Reach (охопити) розширює традиційний елемент збуту (Place), забезпечуючи гнучкі омніканальні точки доступу до клієнта в онлайн-середовищі; Relationship (взаємини) виводить класичне просування (Promotion) на рівень побудови безперервного, довгострокового й інтерактивного діалогу зі споживачем; а Return (повернення) логічно доповнює цінову політику (Price), зміщуючи фокус на вимірювання фінансового результату, маржинального прибутку та окупності інвестицій (ROI) цифрових кампаній.

Еволюція класичних елементів маркетинг-міксу в межах моделі 4R, описана авторським колективом [5] найяскравіше простежується на прикладі просування: якщо за Ф.Котлером Promotion передбачало масове одностороннє інформування споживача, то в цифровому середовищі цей елемент трансформується в побудову інтерактивних каналів комунікації, які забезпечують двосторонній зв'язок за мінімальних витрат і уможливають персоналізацію клієнтського досвіду на основі аналізу великих даних (Big Data), водночас вимагаючи від традиційного стратегічного планування гнучкості для швидкого реагування на динамічні зміни ринку. При цьому модель 4R функціонує як основа цифрової стратегії підприємства, якому підпорядковані всі інші інноваційні інструменти онлайн-маркетингу – платформи даних, контент-маркетинг, автоматизована реклама (DSP) та системи оцінювання ефективності. Інтеграція цифрових бізнес-моделей, каналів і аналітики великих даних у класичні процеси планування (комплекс 4P та модель сегментації STP) формує дієву стратегічну систему, орієнтовану на керівників вищої ланки (CEO та СМО) для прийняття управлінських рішень на основі точних даних [5].

У таблиці 1 наведено зіставлення елементів 4P і 4R, яке демонструє логіку їхньої трансформації.

Інтеграція класичної моделі 4P із діджитал-системою 4R дозволяє компаніям доповнити, розвивати й адаптувати традиційну маркетингову стратегію до вимог цифрової економіки.

Концепція Marketing 4.0 описує перехід традиційного шляху споживача (Aware, Appeal, Ask, Act) до розширеної моделі, що включає етап «Advocate», оскільки думка друзів має величезний вплив на споживчу поведінку в умовах цифрової взаємопов'язаності. Концепція фокусується на мінливій динаміці ринкової влади та парадоксах, які виникають через зв'язаність (connectivity),

активізацію споживчих субкультур, що формують поведінку сучасного споживача, обґрунтовуючи необхідність переходу від класичного маркетингу до омніканальної моделі взаємодії. Такий підхід поєднує онлайн- і офлайн-канали в єдиний, безшовний споживчий досвід. Логічним продовженням цієї концепції стала Marketing 5.0, яка розглядає технології для обслуговування людства (Technology for Humanity), тобто перехід від омніканальності до інтеграції штучного інтелекту, великих даних, предиктивної аналітики та інших технологій нового покоління безпосередньо в маркетингові стратегії компаній, що дозволяє персоналізувати комунікацію в масштабі та автоматизувати прийняття маркетингових рішень. Таким чином, наступний етап еволюції відображає рух від простого визнання цифрового каналу як рівноправного з традиційним до системної AI-орієнтованої трансформації всього циклу стратегічного маркетингового менеджменту [6, 7].

Таблиця 1

Модель 4P і 4R в умовах цифрової трансформації

Елементи моделі 4P	Елементи моделі 4R	Сутність інтеграції та трансформації
Product Створення цінності	Recognize Ідентифікація на основі даних	Розробка стандартизованого продукту під масові ринкові сегменти замінена використанням цифрових технологій для ідентифікації та розпізнавання унікальних потреб конкретного споживача. Відбувається перехід до індивідуального позиціонування та персоналізації.
Place Доставка цінності	Reach Омніканальний доступ	Заміна обмеженої мережі фізичних посередників та торгових точок безперервним цифровим охопленням споживача у всіх можливих онлайн-каналах. Товар стає доступним у точці найбільшої зручності для клієнта.
Promotion Комунікація цінності	Relationship Інтерактивний діалог	Перехід від одностороннього масового інформування до побудови довгострокового, інтерактивного та взаємовигідного двостороннього діалогу з клієнтом за мінімальних комунікаційних витрат.
Price Обмін цінності	Return Фінансовий результат	Встановлення фіксованої ціни трансформується в динамічне ціноутворення та постійне вимірювання окупності інвестицій від взаємодії з кожним клієнтом (ROI, CAC, LTV) у реальному часі.

Джерело: сформовано авторами на основі [2, 5, 8].

На сучасному етапі глобальної економіки відбувається парадигмальна зміна: перехід від впровадження ізольованих IT-інструментів до проєктування цілісних цифрових екосистем. Цифровізація остаточно втратила статус додаткової конкурентної переваги, трансформувшись у базову умову ринкового виживання, - підприємства, нездатні інтегрувати власні процеси в гнучкі цифрові структури, опиняються у стані стратегічної вразливості перед технологічною волатильністю та швидкою зміною споживчих патернів [3]. Часто науковці трактують цифрову трансформацію як глибоке перетворення бізнес-моделей – створення адаптивних систем, здатних до саморозвитку під впливом ключових чинників. Український бізнес демонструє при цьому унікальний сценарій цифрової адаптації, де технології стали фундаментом резильєнтності: децентралізація даних через хмарні рішення виступає стратегією мінімізації операційних ризиків в умовах інфраструктурної нестабільності, соціальна відповідальність інтегрується безпосередньо в цифрову архітектуру бренду, а розробка систем, що зберігають функціональність за умов енергетичних дефіцитів (офлайн-платежі, синхронізація даних при слабкому зв'язку), формує адаптивність бізнес-процесів. За визначенням О. Гудзь та М. Гадицького, цифрова екосистема є інтегрованим середовищем, що забезпечує синергію операційного управління й аналітики великих даних, структурно спираючись на дві підсистеми – гнучку мережу функціональних суб'єктів-партнерів та технологічну інфраструктуру (інтеграцію CRM, ERP і Big Data з інструментами штучного інтелекту) [10]. Перехід до екосистемного мислення створює необхідне підґрунтя для вилучення вартості з нішевого попиту, що відповідає теорії «довгого хвоста».

Науковці доводять, що стратегія проєктування клієнтського шляху (Customer Journey Design) впливає на клієнтський досвід і поведінку співтворення цінності в омніканальному середовищі. Спираючись на модель «стимул–організм–реакція» (SOR), розглядають чотири виміри проєктування точок контакту – тематичну згуртованість, послідовність, контекстну чутливість та зв'язність touchpoints – як зовнішні стимули, шість вимірів клієнтського досвіду (афективний, когнітивний, фізичний, реляційний, сенсорний, символічний) як внутрішній стан споживача, а поведінку співтворення цінності (value co-creation behavior) – як поведінкову реакцію. Додатковий аналіз за віковими групами (покоління Z проти інших) виявив, що для digital natives тематична узгодженість сильніше впливає на когнітивний досвід, а зв'язність каналів – на афективний досвід, який посилює їхню готовність до співтворення цінності порівняно зі старшими споживачами [3, 9, 12].

Теорія мережевих ефектів та колаборативного маркетингу базується на цінності цифрового продукту, який визначається масштабом мережі користувачів. При цьому відомий закон Меткалфа пояснює домінування таких гігантів, як Meta чи Apple, де екосистемна стійкість робить перехід клієнта до конкурента економічно недоцільним, а мережевий ефект, спираючись на праці М. Кастельса та К. Шваба, виступає головним запобіжником ринкової ерозії [3, 11, 13]. Маркетингова модель при цьому трансформується від транзакційної логіки до системи колаборації зі споживачем як prosumer: мікро- та наноінфлюенсери стають ефективнішими за масштабних лідерів думок завдяки дії в нішах «довгого хвоста» з максимально високим рівнем довіри всередині спільноти, а user-generated content формує мережевий ефект довіри, оскільки рекомендація від іншого користувача сприймається споживачем як вагоміший за офіційну комунікацію бренду [1]. Таким чином, успіх підприємства на сучасному цифровому ринку визначається його здатністю інтегруватися в цілісну цифрову екосистему, де складний клієнтський шлях виступає головним продуктом, а споживач – активним співтворцем цінності.

Мета дослідження.

Мета дослідження – дослідити еволюцію стратегічного маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифровізації, проаналізувати динаміку та структурні трансформації digital-ринку, розробити напрями адаптації маркетингових стратегій підприємств в нових умовах.

Матеріали і методи дослідження.

У дослідженні використано статистичні дані щодо обсягів і структури українського ринку digital-реклами за 2018–2026 рр., які охоплюють загальну динаміку ринку, показники сегменту платного пошуку, окремих клієнтоцентричних напрямів, структуру медійного ринку за форматами реклами та розподіл mobile- і desktop-трафіку в медійній рекламі. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу – для виокремлення структурних елементів digital-ринку та узагальнення закономірностей його розвитку; порівняння – для зіставлення динаміки різних сегментів ринку та виявлення відмінностей у їхній стійкості до кризових шоків; статистичний аналіз – для обчислення темпів приросту та скорочення обсягів ринку та його окремих сегментів за досліджуваний період; структурний аналіз – для дослідження змін часток форматів реклами та пристроїв споживання контенту; метод теоретичного узагальнення – для формування висновків щодо взаємозв'язку емпіричних тенденцій із положеннями розглянутих концепцій стратегічного маркетингового менеджменту підприємства.

Результати дослідження.

Розглянуті теоретичні концепції описують перехід від традиційного до омніканального й AI-орієнтованого маркетингу та зростання ролі цифрових компетенцій як стратегічного ресурсу. Для перевірки цих положень проведено аналіз ключових кількісних показників розвитку вітчизняного digital-ринку за останні роки. Зокрема, досліджено загальну динаміку обсягів ринку digital-реклами в Україні та окремо – динаміку сегменту платного пошуку як традиційно найбільшого його елемента; проаналізовано темпи зростання відносно нових, клієнтоцентричних сегментів – Influencer Marketing, SMM, SEO та Digital Development; охарактеризовано структурні зміни медійного ринку за форматами реклами; оцінено перерозподіл між mobile- та desktop-споживанням контенту загалом і на провідних платформах Facebook і YouTube. Такий підхід дозволяє перейти від концептуального осмислення цифрової трансформації маркетингу до її емпіричного вимірювання та обґрунтування практичних висновків для стратегічного маркетингового менеджменту підприємства.

Аналіз даних, представлених на рис. 1, засвідчує стійку тенденцію розвитку ринку digital-реклами протягом досліджуваного періоду: обсяг ринку зріс із 5,2 млрд. грн. у 2018 р. до прогнозованих 25,1 млрд. грн. у 2026 р., що свідчить про майже п'ятикратне зростання ринку менш ніж за десятиліття. Упродовж 2018–2020 рр. ринок демонстрував помірні, проте стабільні темпи приросту, що відображало поступову, еволюційну цифровізацію рекламних бюджетів компаній. Різке прискорення зростання у 2021 р. можна пояснити пришвидшеним переходом бізнесу в digital-канали в умовах пандемії COVID-19: обмеження офлайн-активності, закриття традиційних каналів комунікації зі споживачем та стрімке зростання онлайн-споживання контенту й e-commerce стимулювали компанії суттєво нарощувати цифрові рекламні бюджети.

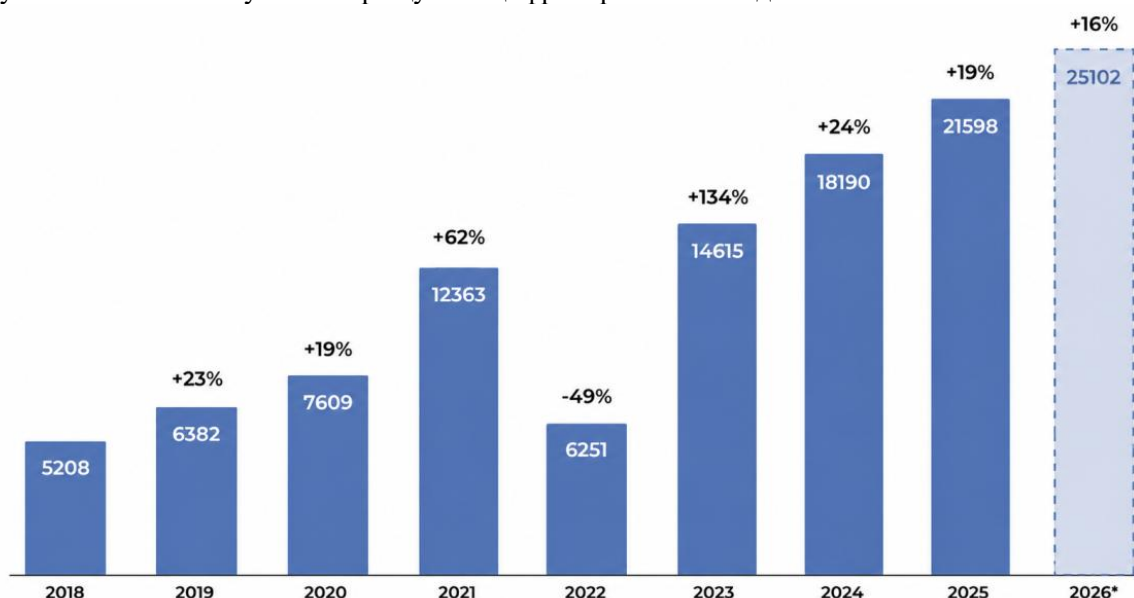


Рис. 1. Оцінка обсягів ринку digital-реклами, млн. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

Водночас 2022 рік став переломним і демонструє падіння ринку – майже на 50%, до 6251 млн. грн., що є наслідком повномасштабного вторгнення РФ в Україну і що спричинило зупинку або релокацію значної частини бізнесу, обвал купівельної спроможності населення та переорієнтацію рекламодавців на виживання бізнесу, а не на розвиток комунікаційних стратегій.

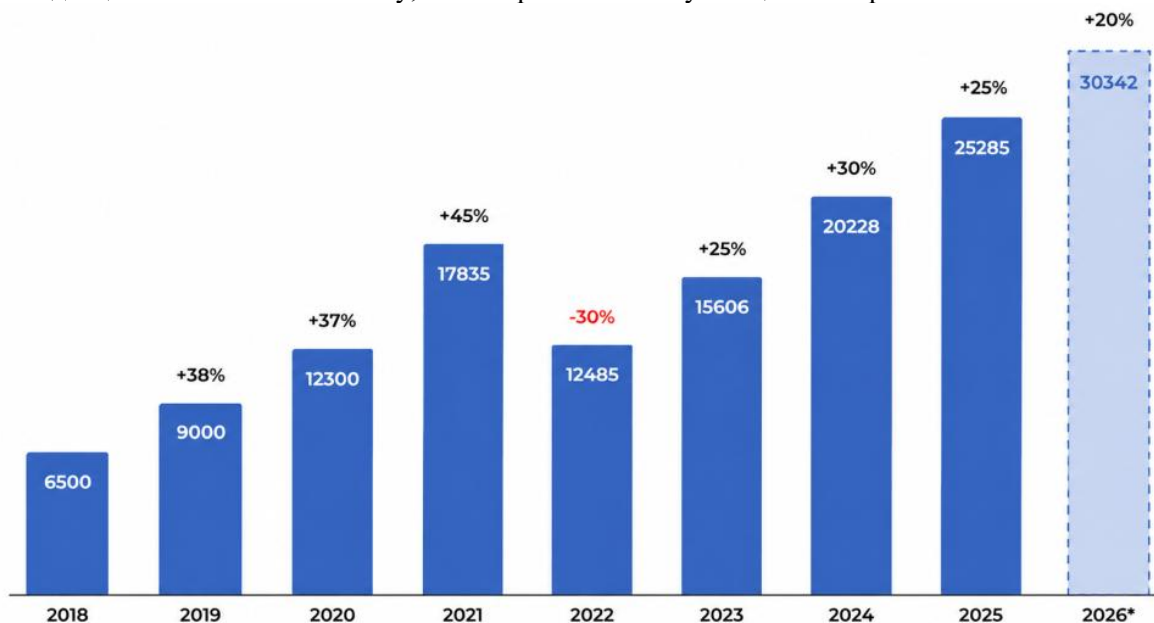


Рис. 2. Оцінка обсягів ринку digital-реклами в платному пошуку, млн. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

Проте вже наступні три роки ринок продемонстрував не просто відновлення, а прискорене зростання, повернувшись і суттєво перевищивши довоєнні показники – до 21,6 млрд. грн. у 2025 р. Це свідчить про високу адаптивність digital-ринку та бізнесу загалом до кризових умов, а також підтверджує тезу теорії динамічних здібностей (Тееє) про здатність компаній швидко реконфігурувати ресурси й компетенції у відповідь на турбулентність зовнішнього середовища. Прогнозоване продовження зростання у 2026 р. на 16% вказує на поступову стабілізацію темпів приросту ринку на більш помірному, проте стійкому рівні, що є характерним для ринків, які переходять до фази поступового розвитку.

Сегмент платного пошуку (див. рис. 2) загалом повторює траєкторію ринку digital-реклами. Проте у 2018–2021 рр. обсяг сегменту зростає стабільно високими темпами – із приростами на рівні 37–45 % щороку. Це підтверджує статус платного пошуку як найзрілішого й найбільш затребуваного інструменту цифрового маркетингу, що на початок 2020-х років залишався базовим елементом переважної більшості маркетингових стратегій завдяки високій вимірюваності результатів та прямому зв'язку з конверсією.

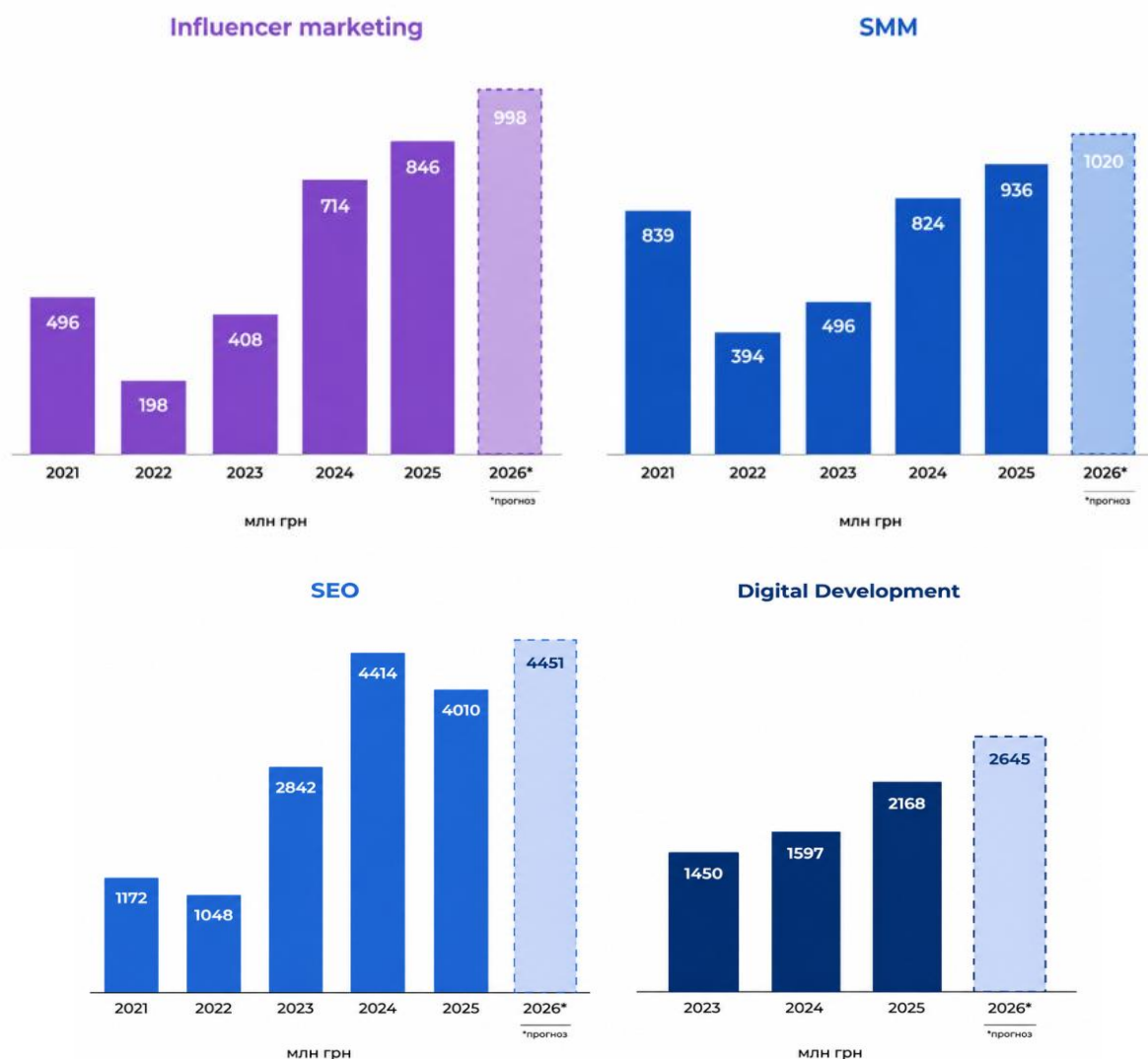


Рис. 3. Оцінка обсягів окремих сегментів digital-ринку: Influencer Marketing, SMM, SEO та Digital Development, млн. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

У кризовому 2022 році сегмент платного пошуку скоротився на 30% (до 12,5 млрд. грн.) – суттєво менше, ніж ринок digital-реклами загалом, який тоді втратив майже 50% обсягу. Це свідчить про відносну стійкість платного пошуку до кризових шоків: в умовах невизначеності бізнес схильний скорочувати насамперед бюджети на менш вимірювані іміджеві та охоплювальні формати реклами, тоді як performance-орієнтовані інструменти, що напряду генерують продажі й лідогенерацію, зберігають пріоритетність навіть за обмежених ресурсів. Подальше відновлення 2023–2025 рр. та прогнозоване зростання на 20% у 2026 р. підтверджують збереження ролі платного пошуку як стабільного «ядра» digital-бюджетів компаній, водночас дещо уповільнені відносно попередніх періодів темпи приросту можуть свідчити про поступове насичення цього сегменту та перерозподіл маркетингових бюджетів на користь нових, динамічніших каналів комунікації – зокрема SMM та Influencer Marketing (див. рис. 3)

Аналіз окремих сегментів digital-ринку (рис. 3) демонструє неоднорідні структурні трансформації. Сегменти Influencer Marketing, SMM та SEO, для яких доступні дані з 2021 року, однаково зафіксували спад у 2022 році: обсяг Influencer Marketing скоротився на 60%, SMM – на більш як 50%, а SEO – на 11%. Масштаб падіння прямо корелює зі ступенем «дискреційності» сегменту для рекламодавця: Influencer Marketing та SMM, які традиційно виконують радше іміджеву та охоплювальну функцію, постраждали найбільше, тоді як SEO, що забезпечує довгостроковий органічний трафік і має нижчу вартість підтримки в кризовий період, продемонструвало найвищу стійкість.

Після 2022 року Influencer Marketing відновлювався найдинамічніше серед усіх сегментів, продемонструвавши більш ніж чотирикратне зростання, що підтверджує тезу Marketing 4.0/5.0 про зростання ролі довіри та рекомендацій у цифровому середовищі як реакції на фрагментацію споживчих субкультур. SMM демонстрував подібну, хоча дещо менш різку висхідну динаміку, тоді як SEO після короткого спаду в 2024 р. незначно скоротився у 2025 р., що може свідчити про поступове насичення цього традиційного сегменту та перерозподіл бюджетів на користь нових каналів. Особливої уваги заслуговує сегмент Digital Development, дані щодо якого доступні лише з 2023 р.: його стабільне й безперервне зростання без ознак спаду в жодному з періодів вказує на те, що технологічна розробка цифрових продуктів (сайтів, застосунків, платформ) перетворилася на базову інфраструктурну потребу бізнесу, менш чутливу до кон'юктурних коливань рекламних бюджетів, а отже є самостійним драйвером зростання digital-ринку загалом.

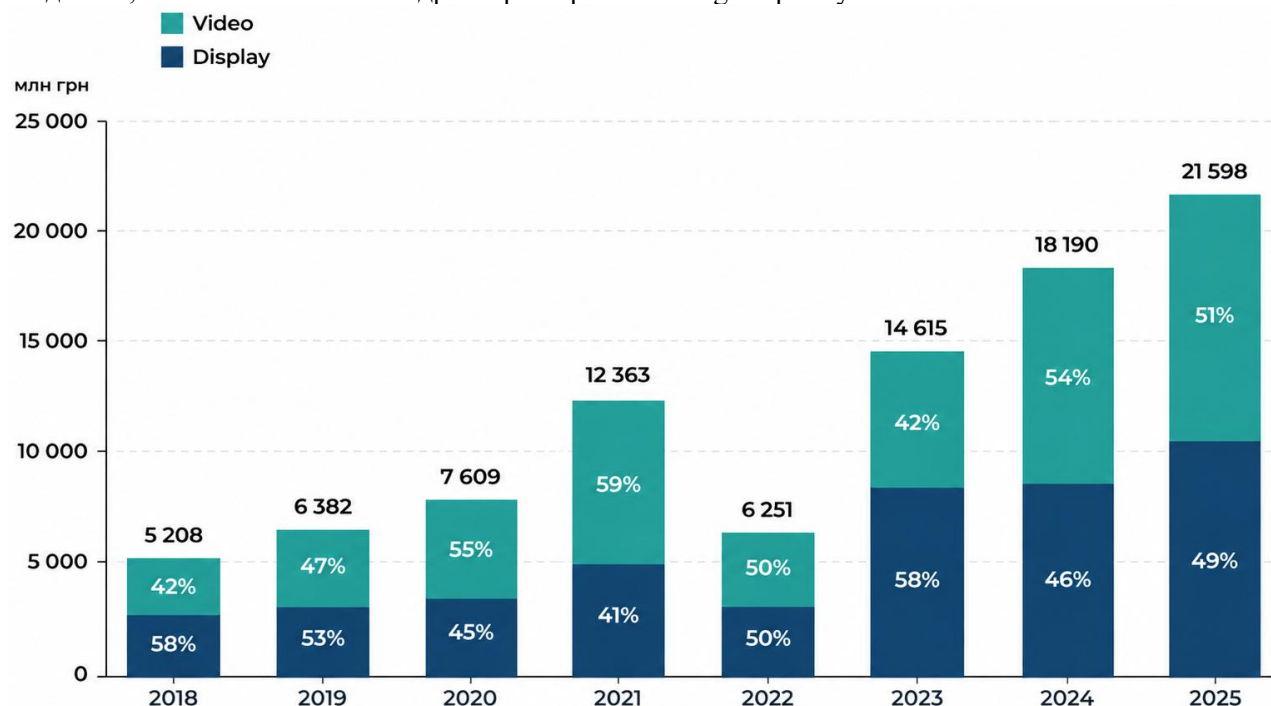


Рис. 4. Частка медійного ринку за форматами, %

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

Аналіз динаміки структури медійного ринку за форматами (див. рис. 4) свідчить про чітку довгострокову тенденцію до зростання частки відеореклами за рахунок скорочення частки банерної (display) реклами. Якщо у 2018 р. співвідношення форматів становило 58% display проти 42% video, то вже до 2021 р. це співвідношення практично інвертувалося – 41% display проти 59% video, що є найвищим показником частки відео за весь досліджуваний період. Така трансформація логічно узгоджується із загальносвітовими тенденціями споживання цифрового контенту: зростання популярності відеоплатформ (YouTube, TikTok, Instagram Reels), пришвидшене поширення мобільного інтернету та адаптація рекламодавців до кліпового, візуально орієнтованого контенту зробили відеоформат пріоритетним інструментом комунікації зі споживачем, здатним генерувати вищу залученість порівняно зі статичною банерною рекламою.

У 2022 році різко скоротились бюджети компаній, які, ймовірно, тимчасово надавали перевагу більш дешевим і технічно простим у виробництві display-форматам порівняно з відносно витратнішим відеоконтентом, що потребує більших виробничих ресурсів. Проте вже з 2023 р. частка display знову зросла й перевищила частку video, протягом 2024–2025 рр. спостерігається поступове коливання, що свідчить про формування нової рівноважної структури медійного ринку. На відміну від докризового періоду з чіткою перевагою відео, поточна фаза розвитку ринку характеризується збалансованим використанням обох форматів, що може вказувати на диверсифікацію рекламних стратегій компаній та застосування комплексних, мультиформатних підходів до медійного просування замість односторонньої ставки на один домінуючий формат.

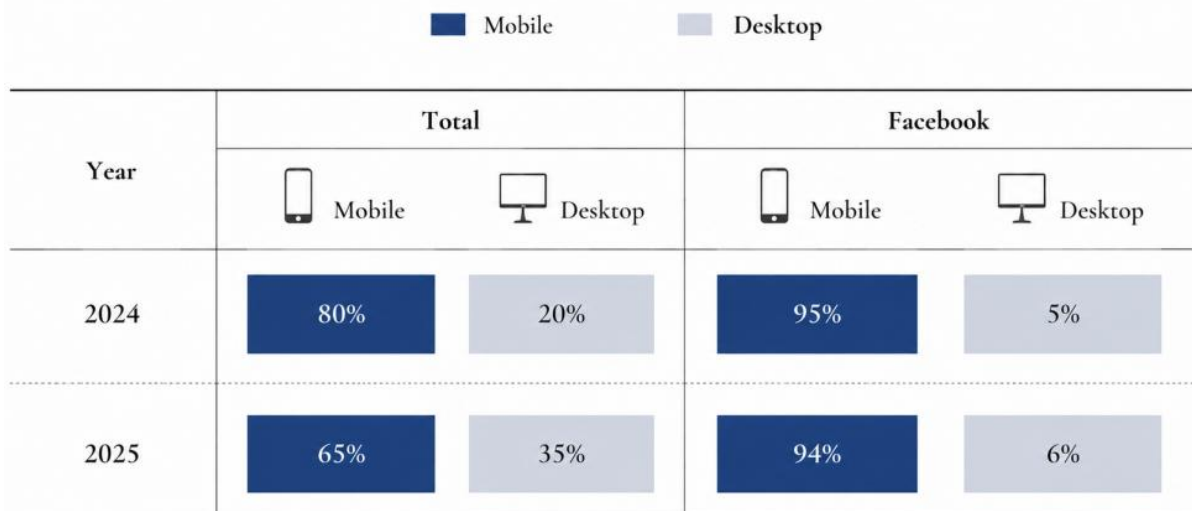


Рис. 5. Частка mobile та desktop у медійній рекламі загалом, на Facebook і YouTube, %
Джерело: побудовано авторами на основі [4].

Аналіз даних щодо розподілу mobile- та desktop-трафіку в медійній рекламі (див. рис. 5) підтверджує стійку домінуючу роль мобільних пристроїв у споживанні цифрового контенту, проте виявляє й неочікувану тенденцію до часткового відновлення частки desktop. У 2024 р. частка mobile у загальній структурі медійної реклами становила 80% проти 20% desktop, що є цілком закономірним результатом багаторічного тренду мобілізації цифрового споживання. Водночас у 2025 р. частка mobile скоротилася до 65%, а desktop, відповідно, зросла до 35%, тобто частка настільних пристроїв більш ніж подвоїлася за рік. Таку динаміку можна пояснити кількома чинниками: поверненням значної частини аудиторії до режиму гібридної чи офісної роботи, що передбачає більш активне використання комп'ютера впродовж дня, а також зростанням складності цифрового контенту (розширена аналітика, робота з кількома вкладками, професійні digital-інструменти), який зручніше споживати саме на desktop-пристроях.

Загальна тенденція суттєво відрізняється від ситуації на конкретній платформі Facebook, де мобільний трафік залишається абсолютно домінуючим і практично незмінним: 95% mobile у 2024 р. та 94% у 2025 р. проти лише 5–6% desktop відповідно. Це підтверджує тезу про те, що Facebook як соціальна мережа є типовим прикладом «mobile-first» платформи, споживання контенту в якій

орієнтоване на смартфон (стрічка новин, сторіс, короткий відеоконтент), тоді як загальне зростання частки desktop у медійній рекламі 2025 р., ймовірно, зумовлене іншими каналами та форматами споживання контенту, що не входять до екосистеми соціальних мереж. Це свідчить про необхідність диференційованого підходу до розробки стратегії розміщення реклами: якщо для кампаній у соціальних мережах mobile-first підхід залишається безальтернативним, то для загальної медійної стратегії компаніям варто враховувати відновлення значущості desktop-аудиторії та відповідно адаптувати формати й креативи під обидва типи пристроїв.

Дискусія.

Стратегічний маркетинговий менеджмент підприємства в умовах цифровізації доповнюється новими інструментами, зазнає структурної трансформації його система. Диференційована стійкість сегментів digital-ринку в кризовий період підтверджує, що в межах моделі 4R елемент Return (фінансовий результат, термін окупності) залишається найбільш стійким ядром маркетингового бюджету, елементи Recognize і Relationship, орієнтовані на довгострокову побудову довіри та впізнаваності, є більш вразливими до змінного зовнішнього середовища й першими потрапляють під скорочення. Тобто адаптивність підприємства проявляється не в однаковій стійкості всіх ресурсів, а в здатності швидко перерозподіляти їх між дискреційними та недискреційними статтями витрат залежно від фази кризи, а надалі – оперативно перерозподіляти їх у фазі відновлення, про що свідчить прискорене зростання саме іміджевих і охоплювальних сегментів після 2022 року.

Водночас структурні зрушення у форматах реклами, коливання співвідношення display і video, у розподілі mobile- і desktop-трафіку демонструють, що цифрова трансформація стратегічного маркетингового менеджменту не рухається в одному напрямі, а формує нову, динамічно рівноважну конфігурацію ринку, яка потребує постійного моніторингу, а не одноразової стратегічної переорієнтації. Відмінність між загальним ринком, де відновлюється значущість desktop-аудиторії, і платформою Facebook, де мобільний трафік лишається практично незмінним, вказує на те, що єдина уніфікована цифрова стратегія для підприємства втрачає ефективність: класичний комплекс 4P у поєднанні із системою 4R має застосовуватися диференційовано для кожного каналу й кожного цифрового середовища. Саме така гнучка інтеграція перетворює різні діджитал-інструменти – платформи даних, DSP-рекламу, контент-маркетинг та веб-аналітику – на єдину стратегічну систему, підпорядковану підвищенню загальної ринкової вартості бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Аналіз динаміки та структурних змін digital-ринку в Україні 2018–2026 років дає підстави сформулювати практичні рекомендації щодо побудови системи стратегічного маркетингового менеджменту підприємства в сучасних умовах цифровізації. По-перше, основою маркетингової стратегії має стати перехід від жорсткого, лінійного планування за моделлю 4P до гнучкої системи 4R, у межах якої інструменти, ефект від використання яких можна виміряти фінансово, формуватимуть стабільну основу бюджету, іміджеві та охоплювальні канали виступатимуть як резервний, гнучко регульований і швидко відновлюваний ресурс залежно від фази економічного циклу. По-друге, підприємствам варто закладати в систему стратегічного маркетингового менеджменту механізм постійного моніторингу структурних пропорцій ринку – співвідношення форматів реклами та каналів споживання контенту, – оскільки посткризове відновлення не відтворює попередню структуру, а формує нову рівновагу, що потребує регулярного перегляду розподілу бюджетів, а не одноразової стратегічної переорієнтації. По-третє, стратегію просування доцільно диференціювати за цифровими каналами: уніфікований підхід втрачає ефективність в умовах, коли динаміка пристроїв суттєво відрізняється між загальним ринком і окремими платформами, а отже система управління маркетингом повинна передбачати окремі протоколи ухвалення рішень для кожного каналу. По-четверте, здатність підприємства швидко перерозподіляти ресурси й компетенції у відповідь на зовнішні шоки варто закладати як окрему організаційну функцію системи стратегічного маркетингового менеджменту підприємства.

Подальші дослідження важливо проводити в напрямку удосконалення системи стратегічного маркетингового менеджменту для підприємств конкретної сфери економічної діяльності, враховуючи фазу життєвого циклу, використовувані маркетингові інструменти та зміни у настроях цільової аудиторії.

Авторський внесок:

Милюк І.П.: розроблення концепції та методології дослідження, розроблення практичних рекомендацій, формулювання висновків та оформлення статті.

Сак Т.В.: збір та аналіз даних, дослідження сучасних маркетингових тенденцій, аналіз теоретичних і практичних аспектів стратегічного маркетингового менеджменту, формулювання висновків.

Джерела і література

1. Commerce 2026: The Journey is the New Product. WPP Media France. *WPP Media: вебсайт*. 2025. URL: <https://www.wppmedia.com/news/commerce-2026>.
2. Doyle P. Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, 2nd Edition, 2009. 384 p.
3. Gao W., Jiang N. Enhancing Omnichannel Customer Experience: From a Customer Journey Design Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20040277>
4. ІАВ Україна. Обсяг ринку digital-реклами за 2025 рік. URL: <https://theinweb.media/digital-reklama-2025-doslidzhennya-iab-ukrayina-inweb/>
5. Kotler M., Cao T., Wang S., Qiao C. Marketing Strategy In The Digital Age: Applying Kotler's Strategies To Digital Marketing. World Scientific, 2020. 404 p.
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. December. Wiley, 2016. 208 p.
7. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken. 2021. 224 p.
8. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Boston: Pearson, 2016. URL: <https://dspace.vnbrims.org/handle/123456789/5050>.
9. Булгакова О. В., Гапонюк О. І., Гузенко О. П. Еволюція економічної теорії розвитку цифрового споживчого ринку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 424-428. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-67>.
10. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г. Формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6>
11. Кастельс М. Становлення мережевого суспільства. Інформаційна епоха: економіка, суспільство та культура / пер. з англ. А. П. Рябова. Київ : Вакуум, 2000. 670 с.
12. Матвеев М., Кульчицька Е., Зюбрик Д. Трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки: український та світовий контексти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Вип. 68. С. 183-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6814>.
13. Шваб К. Четверта промислова революція / пер. з англ. Р. Ключко. Київ: Форс Україна, 2019. 209 с.

References

1. Commerce 2026: The Journey is the New Product. WPP Media France. (2025). *WPP Media: вебсайт*. URL: <https://www.wppmedia.com/news/commerce-2026> [In English].
2. Doyle P. (2009). Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, 2nd Edition, 384 p. [In English].
3. Gao W., Jiang N. (2025). Enhancing Omnichannel Customer Experience: From a Customer Journey Design Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. Vol. 20 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20040277> [In English].
4. IAB Ukraina. Obsiah rynku digital-reklamy za 2025 rik [IAB Ukraine. Digital advertising market size by 2025]. <https://theinweb.media/digital-reklama-2025-doslidzhennya-iab-ukrayina-inweb/> [in Ukrainian].
5. Kotler M., Cao T., Wang S., Qiao C. (2020). Marketing Strategy In The Digital Age: Applying Kotler's Strategies To Digital Marketing. World Scientific, 404 p. [In English].
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. December. Wiley, 208 p. [In English].
7. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, 224 p. [In English].
8. Kotler P., Keller K. L. (2016). Marketing Management. 15th ed. Boston: Pearson. <https://dspace.vnbrims.org/handle/123456789/5050> [In English].
9. Bulhakova O. V., Haponiuk O. I., Huzenko O. P. (2023). Evoliutsiia ekonomichnoi teorii rozvytku tsyfrovoho spozhyvchoho rynku [Evolution of the economic theory of the development of the digital consumer market].

Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]. Т. 8, № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-67> [in Ukrainian].

10. Hudz O. Ye., Hadytskyi M. H. (2024). Formuvannia tsyfrovoy ekosystemy v novykh realiiakh upravlinnia pidpriemstvom [Formation of a digital ecosystem in the new realities of enterprise management]. *Intelekt KhKhI [Intellect XXI]*. № 1. S. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6> [in Ukrainian].

11. Kastels M. (2000). Stanovlennia merezhevoho suspilstva. Informatsiina epokha: ekonomika, suspilstvo ta kultura [The emergence of a network society. The information age: economy, society and culture] / per. z anhl. A. P. Riabova. Kyiv : Vakuum, 670 s. [in Ukrainian].

12. Matveiev M., Kulchytska E., Ziubryk D. (2025). Transformatsiia marketynhovykh stratehii pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: ukraïnskyi ta svitovy konteksty [Transformation of marketing strategies of enterprises in the digital economy: Ukrainian and global contexts]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna [Bulletin of Lviv University. Economic series]*. Vyp. 68. S. 183-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6814> [in Ukrainian].

13. Shvab K. (2019). Chetverta promyslova revoliutsiia / per. z anhl. R. Klochko. Kyiv: Fors Ukraina, 209 s. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.08.2026 р.

Стаття прийнята до друку 22.08.2026 р.

Стаття опублікована 17.09.2026 р.