

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276)

УДК 339.138:004.9

JEL Classification: M31; M37; O33

Артур Іванович Мороз

аспірант

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

E-mail: a.moroz@e-u.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7609-6331>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто методологічні засади розробки цифрових маркетингових стратегій підприємств в умовах невизначеності бізнес-середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрового маркетингу в періоди криз (воєнних, економічних, технологічних), коли традиційні підходи до планування потребують перегляду. Проведено аналіз літератури та сучасних підходів до формування маркетингових стратегій у VUCA-середовищі (волатильному, невизначеному, складному та неоднозначному). Визначено основні принципи (гнучкість, адаптивність, проактивність, клієнтоорієнтованість, заснованість на даних) та моделі стратегічного планування (ітеративні, сценарні, ефектуальні) для цифрового маркетингу в нестабільних умовах. Наведено приклади успішної адаптації українських компаній до умов невизначеності, зокрема під час війни, через активне використання соціальних медіа, перегляд цільових ринків та продуктів, впровадження інновацій. З'ясовано, що в умовах криз доцільно застосовувати гібридні маркетингові стратегії, які поєднують довгострокове бачення з гнучким оперативним плануванням. За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації для бізнесу щодо розробки стійких цифрових маркетингових стратегій: інвестувати в цифрові канали та аналітику, розвивати динамічні здібності персоналу, вибудовувати сценарні плани та підтримувати тісний зв'язок із клієнтами.

Ключові слова: цифрові маркетингові стратегії; невизначеність; гнучкість; воєнний стан; економічна криза; адаптивний маркетинг; тенденції.

Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація бізнес-середовища та маркетингових практик є глобальним трендом, який значно прискорився внаслідок кризових явищ останніх років. Сучасне бізнес-середовище дедалі частіше характеризується високим рівнем невизначеності та мінливості, що ускладнює стратегічне планування маркетингу. Поняття VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) – волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність – міцно увійшло в менеджмент для опису умов, у яких опиняються підприємства у XXI столітті [1].

Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, технологічні зрушення та пов'язані з ними економічні потрясіння створили безпрецедентні умови невизначеності, у яких підприємствам доводиться розробляти та реалізовувати свої маркетингові стратегії. Особливо гостро ця проблема постає перед українськими підприємствами, які з 2022 року функціонують в умовах потрійної невизначеності: воєнної (пов'язаної з війною та безпекою), економічної (реcesії, інфляції) та технологічної (стрімкі зміни цифрових платформ і правил гри).

У такому контексті традиційні маркетингові підходи виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність розробки нових методологічних основ формування цифрових маркетингових стратегій. Цифровізація

відкриває широкі можливості для адаптації бізнесу до умов невизначеності, проте вимагає системного підходу до трансформації маркетингових концепцій та інструментів.

Маркетинг в умовах криз набуває критичного значення. Якщо традиційно під час потрясінь компанії скорочували витрати на маркетинг, то досвід останніх років продемонстрував протилежне: саме активне використання маркетингових інструментів, передусім цифрових, дозволяє утримати наявних клієнтів і залучити нових. Підприємства, які продовжують комунікувати з ринком і будувати бренд навіть у несприятливі часи, швидше відновлюють діяльність і зміцнюють позиції після кризи.

За даними досліджень, понад 82,4 % населення України має доступ до інтернету [2], а під час війни ця цифра навіть зросла, оскільки інтернет став основним джерелом інформації та платформою для комунікації. При цьому підприємства, які активно використовують цифрові канали комунікації, демонструють вищу стійкість до кризових явищ. Аналіз показує, що компанії, які інвестували в цифрову трансформацію своїх маркетингових стратегій, змогли швидше адаптуватися до нових реалій і забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Малий та середній бізнес (МСБ), який відіграє ключову роль в економіці України, формуючи понад 99 % підприємств і значну частку робочих місць, особливо потребує методологічно обґрунтованих підходів до формування адаптивних маркетингових стратегій. Розуміння методологічних основ цього процесу дозволить підвищити життєздатність бізнесу, адаптивність до змін та конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Проте методологічні аспекти формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, є потреба в розробці адаптивних моделей та інструментів, які б дозволили підприємствам ефективно використовувати цифрові технології для подолання кризових явищ і забезпечення сталого розвитку в післякризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифрової трансформації маркетингу та еволюції маркетингових концепцій привертає значну увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади цифрового маркетингу ґрунтовно досліджені у працях Ф. Котлера, Г. Армстронга, К. Келлера, які розглядають концептуальні зміни в маркетингу під впливом цифровізації. Ф. Котлер та інші [3] у своїх новітніх працях відзначають зміщення акцентів від транзакційного маркетингу до відносин із клієнтами та все більшого використання цифрових технологій, запропонувавши концепції «Marketing 4.0» та «Marketing 5.0».

В українському науковому середовищі протягом останніх років з'явилися ґрунтовні дослідження, присвячені розвитку цифрового маркетингу. О. В. Виноградова та Н. М. Недопако [4] дослідили генезу digital-маркетингу і показали, як із розвитком цифрових технологій еволюціонував маркетинг-

мікс підприємств. Вони наголошують, що завдяки цифровим каналам українські компанії змогли істотно розширити інформаційне поле своєї діяльності, знизити витрати на комунікації та підвищити ефективність взаємодії зі споживачами. Особливо цінним у їхній роботі є систематизація основних передумов формування digital-маркетингу та розробка еволюційного плато розвитку digital-маркетингу з виділенням ключових етапів: цифрове телебачення, e-mail-маркетинг, інтерактивні екрани, пошукова оптимізація, інфлюенс-маркетинг, контекстна реклама та SMM-маркетинг.

А. Квітка, А. Крамаренко, Д. Давидов та інші [5] провели ґрунтовне дослідження особливостей використання цифрових інструментів малими та середніми підприємствами України. Результати їхнього дослідження показали, що понад 55 % українських МСП постійно потребують аналізу даних у своїй діяльності, однак лише близько 17 % активно використовують Big Data та хмарні технології. Автори встановили, що основними цілями використання цифрових інструментів для українських МСП є: планування (45 %), дослідження ринку (23 %), прогнозування (13 %), а також пошук клієнтів (29 %), пошук постачальників (7 %) та рекрутинг персоналу (13 %). Особливо цінним є виявлений авторами взаємозв'язок між інноваційною діяльністю підприємств та інтенсивністю використання цифрових інструментів для бізнес-досліджень.

Дослідження також стосуються впливу глобальних криз на трансформацію маркетингу. М. Босовська, Л. Бовш, А. Охріменко [6] проаналізували цифрову трансформацію маркетингових технологій у сфері готельного бізнесу в умовах війни. Вони дійшли висновку, що цифрові маркетингові технології створюють інноваційну основу комунікаційних процесів із клієнтами, оптимізують операційні процеси та підсилюють клієнтоорієнтованість бізнесу.

Н. Назаренко та А. Ночовка [7] розглядають роль цифрових технологій саме в контексті післявоєнного відновлення економіки України. Вони систематизували основні принципи впровадження цифрового маркетингу в умовах воєнних дій, зокрема: використання прогресивних маркетингових прийомів, підтримка українського бізнесу, врахування змін цільової аудиторії, підтвердження надійності бізнесу та створення нових можливостей.

Питання впровадження технологій цифрового маркетингу в діяльність українських підприємств розглядаються в роботах Є. Крикавського, У. Гладко, Р. Черкес, Д. Шихабутдінова, Л. Іванченкової [8; 9; 10], які досліджують маркетингову діяльність підприємств в умовах цифрової економіки.

Н. Давиденко, А. Буряк, З. Тітенко, І. Дімітров також досліджуються проблеми розвитку інноваційної активності в Україні, пропонують кореляційно-регресійний аналіз для оцінки впливу фінансування на ефективність інновацій [11; 12].

Однак, незважаючи на численні дослідження, присвячені різним аспектам цифрової трансформації маркетингу, питання методологічних засад формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності залишається недостатньо дослідженим.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз досліджень у сфері цифрового маркетингу свідчить про наявність певних прогалин у розумінні методологічних основ формування маркетингових стратегій в умовах невизначеності. Більшість досліджень зосереджені на технічних аспектах та окремих інструментах цифрового маркетингу, тоді як методологічні засади формування комплексних цифрових стратегій розглядаються фрагментарно.

Наявні дослідження не повною мірою враховують специфіку функціонування підприємств в умовах високої невизначеності, спричиненої такими факторами, як військові дії, пандемії, економічні кризи. Бракує системного підходу до розробки адаптивних маркетингових стратегій, які б забезпечували гнучкість та стійкість бізнесу в кризових умовах.

Існує потреба в розробці цілісної методології формування цифрових маркетингових стратегій, яка б враховувала специфіку сучасного бізнес-середовища, характеризованого високим рівнем невизначеності, та пропонувала конкретні підходи, моделі та інструменти для розробки, впровадження та оцінки ефективності таких стратегій

Метою дослідження є розробка методологічних основ формування цифрових маркетингових стратегій підприємств в умовах високої невизначеності середовища.

Виклад основного матеріалу.

Формування ефективної цифрової маркетингової стратегії в умовах невизначеності вимагає розуміння ключових факторів, що впливають на бізнес-середовище та споживчу поведінку. На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду підприємств можна виділити такі особливості сучасного маркетингового середовища, які визначають підходи до розробки стратегій:

1. Високий рівень невизначеності – обумовлений зовнішніми факторами (війна, пандемія, економічна криза), що призводить до складності прогнозування розвитку ринків та споживчої поведінки.

2. Прискорена цифровізація споживчої поведінки – зміна каналів комунікації та купівлі, перехід значної частини споживачів в онлайн-простір, формування нових цифрових звичок.

3. Трансформація ціннісних орієнтацій споживачів – зміщення фокуса на безпеку, стабільність, підтримку локальних виробників, соціальну відповідальність бізнесу.

4. Фрагментація медіапростору – збільшення кількості каналів комунікації та платформ, що ускладнює побудову ефективних комунікаційних стратегій.

5. Технологічні інновації – швидкий розвиток технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, доповненої реальності, що створюють нові можливості для маркетингу.

На основі опрацьованої літератури та виявлених закономірностей можна виділити кілька методологічних принципів, що лежать в основі ефективного формування цифрової маркетингової стратегії за умов невизначеності.

1. Принцип гнучкості та адаптивності. Стратегія має бути здатною до швидкого корегування у відповідь на зміну зовнішніх умов. Це означає перехід від жорстких багаторічних планів до ітеративного планування. Ітеративний (циклічний) підхід передбачає розбиття реалізації стратегії на короткі періоди (спринти), після кожного з яких оцінюються результати і вносяться корективи.

Такий agile-маркетинг запозичує практики гнучкої методології з ІТ-проектів: часті мінікампанії, A/B тестування повідомлень, швидкий зворотний зв'язок від аудиторії і оперативне внесення змін. Гнучкість також означає, що компанія готова перерозподілити бюджет між каналами, змінити пріоритетні сегменти або навіть здійснити pivot бізнес-моделі маркетингу (наприклад, перейти з офлайн-продажів на e-commerce) у короткий термін.

2. Принцип клієнтоорієнтованості та емпатії. В умовах невизначеності особливо важливо будувати стратегію, виходячи з актуальних потреб та настроїв клієнтів. Маркетингова стратегія має враховувати емоційний стан аудиторії, її проблеми та пріоритети у кризові часи.

Наприклад, під час війни споживачі цінують щирі комунікації та підтримку з боку брендів. Компанії, які стали ближчими до своїх споживачів через соціальні мережі, персональні повідомлення, корисний контент, змогли зберегти лояльність аудиторії. Досвід показує, що контент-маркетинг з акцентом на корисність і позитив стає ефективним інструментом: експертні статті, поради, історії, що надихають, допомагають утримати увагу клієнтів, навіть коли ті обмежують витрати.

Клієнтоорієнтованість також передбачає персоналізацію – індивідуальний підхід до різних сегментів. В епоху невизначеності сегменти можуть змінюватися (з'являються нові групи, наприклад, внутрішньо переміщені особи, чи люди, що втратили роботу), тож компанія має переглянути свою сегментацію і персоналізувати маркетинг під нові реалії.

3. Принцип заснованості на даних (data-driven). Невизначеність зменшується, коли рішення приймаються на основі об'єктивних даних, а не припущень. Методологічно правильною основою цифрової стратегії є постійний збір і аналіз релевантних маркетингових даних: метрик поведінки користувачів на сайтах та в додатках, аналітики соцмереж, даних продажів, опитувань споживачів тощо.

Сучасні інструменти бізнес-аналітики та Big Data дають змогу в реальному часі відстежувати зміни в попиті і вподобаннях. Наприклад, компанія може оперативно виявити через аналіз пошукових запитів, що споживачі почали шукати певний товар частіше, і швидко перебудувати маркетингову комунікацію під цей новий тренд.

В економічну кризу критично важливим є моніторинг ключових показників (KPI) та показників ефективності реклами (ROMI, CPA) з тим, щоб максимально ефективно використати обмежені бюджети. Принцип data-driven також тісно пов'язаний з інструментами прогнозової аналітики та штучного інтелекту: моделі машинного навчання можуть допомогти передбачати поведінку споживачів або результат кампанії, зменшуючи рівень невизначеності щодо вибору стратегії.

4. Принцип сценарності та проактивного планування. За високої невизначеності майбутнього, доцільно розробляти не один "статичний" стратегічний план, а кілька сценаріїв розвитку подій. Методологічно це оформлюється через сценарний підхід: маркетингова стратегія включає альтернативні плани дій на випадок різних ситуацій (наприклад, оптимістичний, базовий і песимістичний сценарії ринку).

Для кожного сценарію визначаються сигнали (тригери), які вказуватимуть, що реалізується саме цей варіант – і тоді компанія відповідно коригує маркетингову активність. Проактивність означає, що стратегія містить запобіжні заходи: наприклад, створення резерву бюджету на непередбачені кампанії, заготовки контенту «на чорний день» (шаблони повідомлень для кризового інформування), налагодження партнерств заздалегідь (щоб спільно реагувати на виклики). Такий проактивний підхід дозволяє не лише реагувати, але й випереджати деякі події.

5. Принцип інноваційності та безперервного навчання. Нестабільність часто відкриває нові можливості, тому стратегія повинна включати елемент експериментування та навчання. Маркетингова команда мусить бути готовою освоювати нові інструменти (наприклад, платформи для відеокommунікації, стрімінгові сервіси, AR/VR-технології для промоції, технології штучного інтелекту у рекламі тощо) швидше за конкурентів, аби отримати конкурентну перевагу.

Методологічно це значить закладати у стратегію час і ресурси на R&D у маркетингу – тестування інноваційних підходів у невеликих масштабах, проведення маркетингових експериментів. Безперервне навчання персоналу (learning agility) стає частиною стратегічної культури: компанії варто інвестувати в тренінги з цифрового маркетингу, аналітики даних, роботи з AI, щоб команда була оснащена актуальними знаннями.

Спираючись на вищеозначені принципи, можна запропонувати алгоритм розробки цифрової маркетингової стратегії в умовах невизначеності, який складається з таких етапів:

1. Діагностика середовища та ризиків. Збір розширеної інформації про ринок, конкурентів, споживачів; SWOT/PEST-аналіз з акцентом на невизначеності (виявлення факторів невизначеності). Наприклад, аналізуються потенційні воєнні ризики, економічні прогнози, технологічні тренди. На цьому етапі бажано сформулювати декілька сценаріїв розвитку ситуації (найгірший, базовий, найкращий).

2. Визначення гнучких цілей. Постановка цілей маркетингу, що узгоджуються із загальною бізнес-стратегією, з урахуванням різних сценаріїв. Цілі повинні бути SMART, але з можливістю ревізії. Наприклад: «збільшити онлайн-продажі на 15 % (± 5) % за 6 місяців» – це дає інтервал невизначеності. Також визначаються ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу.

3. Розробка багатоваріантної стратегії. Створення ядра цифрової маркетингової стратегії, яка містить кілька варіантів тактик під кожен сценарій. Визначаються цільові сегменти і позиціонування бренда в нових умовах. На цьому етапі доцільно використовувати портфельний підхід: розподіл ресурсів на «основні» та «експериментальні» напрямки. Основні – перевірені канали та методи (SEO, email, базова реклама), експериментальні – нові (наприклад, пробний запуск реклами в новій соцмережі, тестування нового типу контенту).

4. Планування тактик і каналів. Деталізація, які цифрові канали використовувати і з яким посилом. Тактичний план має бути модульним: наприклад, підготувати набір контенту, який легко адаптувати під різні інформаційні приводи. Розробляється контент-план з урахуванням можливих змін (подій), медіаплан із закладеним резервом бюджету. Також прописуються дії на випадок кризових ситуацій (кризовий комунікаційний план).

5. Реалізація з принципами agile. Впровадження стратегії відбувається короткими циклами. Команда маркетингу впроваджує заплановані активності, постійно відстежуючи показники. Важливо налагодити швидкий обмін інформацією: щотижневі або навіть щоденні мітинги, щоб обговорити зміну метрик чи ситуації. Якщо якісь тактики не працюють або змінились зовнішні умови – швидко перебудовуються дії згідно з підготовленими альтернативами.

6. Моніторинг, аналіз і коригування. Постійний моніторинг KPI та зовнішніх індикаторів (новини ринку, поведінка конкурентів, споживацькі тренди). Регулярний аналіз ефективності: які канали дають результат, який ROI кампаній, динаміка відгуку клієнтів. На основі аналізу відбувається коригування як тактичних дій, так і за потреби стратегічних цілей. Наприклад, якщо через пів року після впровадження стратегії з'ясувалося, що ринок відновлюється швидше, компанія може підвищити цільові показники; або навпаки, в разі погіршення ситуації – сфокусуватися тільки на найбільш пріоритетних напрямках маркетингу.

Важливо зазначити, що в умовах невизначеності доцільно застосовувати гібридні маркетингові стратегії, які поєднують елементи оборонної (defensive) та наступальної (offensive) стратегій. Оборонна складова – це

захист наявної клієнтської бази, бренд-репутації, ключових конкурентних переваг. Наступальна – пошук нових можливостей, ніш, які відкрилися через зміни (наприклад, вихід на нові географічні ринки, якщо внутрішній впав; запуск нової послуги, актуальної в кризу).

Таким чином, методологія формування цифрової маркетингової стратегії під невизначеність відрізняється від класичного планування більшою кількістю розгалужень, зворотних зв'язків та вбудованих механізмів навчання в процесі. Це свого роду «живий» стратегічний документ, що еволюціонує разом зі зміною обставин.

Досвід українських підприємств, які ефективно адаптували свої цифрові маркетингові стратегії до умов війни, демонструє цінність таких підходів. Наприклад, компанії, які змогли швидко перебудувати свою цифрову інфраструктуру та комунікаційні канали, забезпечили безперервність бізнес-процесів навіть у найскладніші періоди. Особливо ефективними виявилися стратегії, які поєднували цифрові комунікації з соціальною відповідальністю та підтримкою національних цінностей

Розробка ефективних цифрових маркетингових стратегій повинна враховувати не лише поточні кризові умови, але і створювати підґрунтя для успішного розвитку в післякризовий період. Аналіз тенденцій розвитку цифрового маркетингу дозволяє виділити такі перспективні напрямки:

1. Інтеграція штучного інтелекту в маркетингові процеси. Технології штучного інтелекту дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку споживачів, персоналізувати комунікації та оптимізувати маркетингові кампанії. У післякризовий період роль AI в маркетингу буде зростати, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги.

2. Розвиток омніканальності та безшовного клієнтського досвіду. Інтеграція різних каналів комунікації та продажів в єдину систему, яка забезпечує цілісний клієнтський досвід, стає критично важливою в умовах фрагментації споживчої поведінки.

3. Персоналізація на основі даних. Збір та аналіз даних про поведінку споживачів дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції та комунікації, що підвищує ефективність маркетингових зусиль. В післякризовий період персоналізація стане не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для успішного функціонування на ринку.

4. Розвиток контент-маркетингу з фокусом на цінності. В умовах післякризового відновлення споживачі стають більш чутливими до цінностей, які транслює бренд. Контент-маркетинг, який відображає автентичні цінності та соціальну відповідальність бренду, буде набувати все більшого значення.

5. Впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності. AR/VR технології відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами, особливо в секторах, де важливий візуальний досвід (ритейл, нерухомість, туризм). У післякризовий період ці технології стануть більш доступними та знайдуть ширше застосування в маркетингових стратегіях.

Для ефективного переходу від кризових стратегій до стратегій розвитку в післякризовий період підприємствам рекомендується:

- проводити регулярний аналіз змін у поведінці споживачів та ринкових трендах;
- інвестувати в розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- формувати гнучку цифрову інфраструктуру, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін;
- балансувати між короткостроковими тактиками виживання та довгостроковими стратегіями розвитку;
- застосовувати ітеративний підхід до впровадження змін, який дозволяє мінімізувати ризики та швидко отримувати зворотний зв'язок.

Висновки і пропозиції. В умовах високої невизначеності, спричиненої глобальними кризами та локальними конфліктами, традиційні маркетингові підходи виявляються недостатньо ефективними. Цифрова трансформація стає не просто стратегічним вибором, а необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. Проведене дослідження дозволило визначити ключові методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій, які забезпечують адаптивність та ефективність маркетингової діяльності в кризових умовах.

Унаслідок проведеного дослідження узагальнено методологічні основи, які допомагають компаніям формувати дієві цифрові маркетингові стратегії в умовах невизначеності. Нестабільне середовище – чи то викликане війною, економічною кризою або стрімким технологічним проривом – вимагає від маркетингу відмови від жорстких догм і переходу до гнучких, адаптивних підходів. Ключовими факторами успіху виявились:

1. Гнучкість та адаптивність стратегії. Компанії повинні закладати у свої маркетингові плани можливість швидких змін курсу.

2. Орієнтація на клієнта й суспільство. Розуміння потреб, страхів і цінностей своєї аудиторії в кризовий час є неодмінною умовою релевантного маркетингу. Обґрунтованість даними. Використання даних у реальному часі для прийняття рішень мінімізує невизначеність.

3. Сценарне та проактивне мислення. Стратегічне планування має передбачати альтернативи на випадок різних обставин.

4. Інноваційність і навчання. Готовність експериментувати з новими підходами (контент, канали, технології) дає шанс випередити конкурентів і виявити нові джерела зростання навіть у важкі часи.

Для українських підприємств, що переживають нині воєнні та економічні потрясіння, цифровий маркетинг став не просто інструментом просування, а питанням виживання та розвитку. Практичний досвід показав, що ті компанії, які швидко адаптували свої стратегії – перейшли в онлайн, перебудували комунікацію, знайшли нові ніші – не лише втрималися, а й змогли зміцнити конкурентні позиції. З іншого боку, бізнеси, що проігнорували зміни або "заморозили" маркетинг, втратили ринкові можливості і контакт зі своїми клієнтами.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні практичні рекомендації для підприємств:

1. Інвестувати в цифрову присутність. Забезпечити багатоканальну комунікацію з клієнтами (сайт, соцмережі, месенджери, email) та підтримувати її актуальність.

2. Розробити план дій на різні випадки. Створити кризовий маркетинговий план, який можна розгорнути негайно (наприклад, пакет готових повідомлень, перелік каналів для екстреної комунікації) та регулярно його оновлювати.

3. Будувати спільноту навколо бренду. Залучати клієнтів до взаємодії – через соціальні ініціативи, контент, програми лояльності. Спільнота лояльних споживачів допомагає бізнесу триматися на плаву за будь-яких умов.

4. Використовувати дані та аналітику як «радар». Постійно відстежувати зміну поведінки клієнтів, ефективність каналів, сигналів ринку. Для цього варто освоїти сучасні аналітичні панелі, дашборди, індикатори раннього попередження.

5. Розвивати навички команди. Навчати співробітників принципів agile, роботі з новими digital-інструментами, стимулювати культуру швидкого обміну знаннями всередині компанії. Команда, що розуміє принципи динамічного маркетингу, сама генеруватиме рішення під невизначені виклики.

Подальші дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей цифрової трансформації маркетингу, які б враховували специфіку різних секторів економіки, а також на створення методик оцінки довгострокового впливу цифрових маркетингових стратегій на стійкість та конкурентоспроможність підприємств у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Pașcalău S.-V. The VUCA concept in the digital sphere / S.-V. Pașcalău // *Agora International Journal of Economical Sciences*. 2023. No. 1. С. 102-107.

2. Kemp S. Digital 2025: Ukraine [Electronic resource] / S. Kemp // *DataReportal*. – Accessed mode: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.

3. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. ; Ф. Котлер, Г. Картаджайя, І. Сетіаван. – Київ : КМ-БУКС, 2021. – 208 с.

4. Виноградова О. В. Digital-маркетинг: еволюція розвитку в Україні / О. В. Виноградова, Н. М. Недопако // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2021. – № 18. DOI: 10.20535/2307-5651.18.2021.240678.

5. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine / Anton Kvitka, Anna Kramarenko, Denys Davydov, Maryna Pasmor, Olga Diachek // *Problems and Perspectives in Management*. – 2021. – Vol. 19, Iss. 1. – Pp. 177-184. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).

6. Босовська М. Цифрова трансформація технологій маркетингу / М. Босовська, Л. Бовш, А. Охріменко // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2022. – № 144(4). – С. 52–71. DOI: 10.31617/1.2022(144)04.

7. Nazarenko N. The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy / N. Nazarenko, A. Nochovka // *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*. – 2024. – No. 106. DOI: 10.26565/2311-2379-2024-106-04.

8. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах / І. Петецькі, Є. Крикавський, У. Гладій, Р. Черкес // Академічні візії. – 2023. – Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>.

9. Шихабутдінова Д. Вплив штучного інтелекту на маркетинг: що очікувати у 2025 році [Електронний ресурс] / Д. Шихабутдінова // The Page. – Ресурс доступу: <https://thepage.ua/ua/experts/vpliv-shtuchnogo-intelektu-na-marketing-sho-ochikuvati-u-2025-roci>.

10. Харахаш О. В. Роль цифрових маркетингових стратегій у розвитку малого та середнього бізнесу в умовах економічного відновлення України / О. В. Харахаш, Л. В. Іванченкова // Економіка харчової промисловості. – 2024. – Т. 16, № 4. – С. 22-28.

11. Davydenko N. Financial support for the development of innovation activities [Electronic resource] / N. Davydenko, A. Buriak, Z. Titenko // *Intelektinè Ekonomika*. – 2019. – № 13(2). – Pp. 144–151. – Accessed mode: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=831306>.

12. Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session] / I. Dimitrov, N. Davydenko, A. Lotko, A. Dimitrova // 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). – 2019, March. – Pp. 1–4.

References

1. Paşcalău, S.-V. (2023). The VUCA concept in the digital sphere. *Agora International Journal of Economical Sciences*, (1), 102-107.

2. Kemp, S. (2025). Digital 2025: Ukraine. *DataReportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.

3. Kotler, F., Kartadzhaiia, H., & Setiavan, I. (2021). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0. From Traditional to Digital]*. KM-BUKS.

4. Vynogradova, O.V., & Nedopako, N.M. (2021). Digital-marketynh: evoliutsiia rozvytku v Ukraini [Digital marketing: evolution of development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (18). DOI: 10.20535/2307-5651.18.2021.240678.

5. Kvitka, A., Kramarenko, A., Davydov, D., Pasmor, M., & Diachek, O. (2021). Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 177-184. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).

6. Bosovska, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelnno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, (144(4)), 52-71. DOI: 10.31617/1.2022(144)04.

7. Nazarenko, N., & Nochovka, A. (2024). The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, (106). DOI: 10.26565/2311-2379-2024-106-04.

8. Petetski, I., Krykavskiy, Ye., Hladii, U., & Cherkes, R. (2023). Aktualnist vprovadzhennia CRM-system na pidpriemstvakh [The relevance of implementing CRM systems in enterprises]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 18. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>.

9. Shykhabutdinova, D. (2025). Vplyv shtuchnogo intelektu na marketynh: shcho ochikuvaty u 2025 rotsi [The impact of artificial intelligence on marketing: what to expect in 2025]. (2025). *The Page*. <https://thepage.ua/ua/experts/vpliv-shtuchnogo-intelektu-na-marketing-sho-ochikuvati-u-2025-roci> (accessed March 20, 2025).

10. Kharakhash, O. V., & Ivanchenkova, L. V. (2024). Rol tsyfrovyykh marketynhovykh stratehii u rozvytku maloho ta serednoho biznesu v umovakh ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy [The role of digital marketing strategies in the development of small and medium-sized businesses in the conditions of economic recovery of Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the Food Industry*, 16(4), 22-28.

11. Davydenko, N., Buriak, A., & Titenko, Z. (2019). Financial support for the development of innovation activities. *Intelektinē Ekonomika*, 13(2), 144-151. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=831306>.

12. Dimitrov, I., Davydenko, N., Lotko, A., & Dimitrova, A. (2019, March). Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session]. *2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp. 1-4).

Отримано 22.01.2025

UDC 339.138:004.9

Artur Moroz

Postgraduate Student

Private Higher Educational Institution "European University"

E-mail: a.moroz@e-u.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7609-6331>

METHODOLOGICAL BASIS OF FORMING DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article explores the methodological foundations of developing digital marketing strategies in conditions of uncertainty, with particular attention to the challenges faced by Ukrainian businesses during wartime and economic instability. The relevance of the study lies in the need to adapt strategic marketing approaches to the VUCA environment characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity where traditional models no longer offer sufficient flexibility. The research reviews theoretical literature on strategic planning in unstable environments and identifies key principles for effective digital marketing strategy development, including agility, data-driven decision-making, customer-centricity, proactiveness, and iterative planning. It outlines methodological approaches such as scenario-based planning, effectuation logic, and hybrid models combining long-term vision with flexible execution. The study integrates examples from Ukrainian enterprises that successfully navigated wartime uncertainty by transitioning to online communication, reconfiguring marketing tactics, engaging in cause-related marketing, and expanding through omnichannel and socially responsible strategies. A special focus is placed on the growing role of social media, digital loyalty programs, and AI-based analytics in sustaining marketing effectiveness. The article also considers emerging global trends such as personalization, automation, ethical branding, and content diversification, that shape digital marketing in turbulent times. The authors emphasize the strategic importance of building internal resilience, fostering innovation, and embedding real-time data monitoring into the marketing process. Recommendations are provided for business practitioners on how to structure adaptive and resilient marketing systems capable of withstanding shocks and capturing new opportunities under uncertainty. The study contributes to the broader discourse on marketing transformation by linking methodological theory with practical lessons from crisis-affected markets.

Keywords: digital marketing strategy; uncertainty; flexibility; wartime; economic crisis; adaptive marketing, trends.

References: 12.