

УДК 339.138:004.738.5:658.87

DOI: 10.60022/2(5)-22S

**Чміль Ганна Леонідівна**

доктор економічних наук

професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом

Державний біотехнологічний університет, Україна

**Chmil Hanna**

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience

State Biotechnological University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-3703-9940

**Конюхов Вадим Сергійович**

здобувач ступеня доктора філософії

Державний біотехнологічний університет, Україна

**Koniukhov Vadym**

postgraduate student

State Biotechnological University, Ukraine

ORCID: 0009-0008-0228-3653

## ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті проведено емпіричну оцінку впливу цифрової трансформації на управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств. Досліджено рівень цифрової зрілості торговельних підприємств у країнах ЄС та показники ефективності управління маркетинговою діяльністю у провідних торговельних мережах, що дозволило виявити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та результативністю маркетингових стратегій. Розроблено інтегровану модель управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації, яка поєднує інструменти обліку, аудиту, аналітики та автоматизації бізнес-процесів, забезпечуючи підвищення гнучкості, прозорості та ефективності прийняття управлінських рішень. Отримані результати підтверджують доцільність активного впровадження цифрових рішень у маркетингову діяльність як інструменту підвищення конкурентоспроможності та стійкості торговельних підприємств.

**Ключові слова:** облік, маркетингова діяльність, цифрова трансформація, управління, оцінка.

## ASSESSING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES IN TRADE ENTERPRISES

**Abstract.** This article presents a comprehensive empirical assessment of the impact of digital transformation on the management of marketing activities in trade enterprises, including an analysis of digital maturity levels and key performance indicators of marketing strategies in leading retail networks. The study examines trends in the development of digital infrastructure, the adoption of innovative technologies such as big data analytics, CRM systems, business process automation, and integrated customer experience management platforms, as well as their influence on increasing adaptability, flexibility, and operational efficiency in marketing management. Special attention is given to the integration of accounting systems into marketing activities, which ensures accuracy of financial data, transparency in marketing campaign expenditures, resource efficiency control, and profitability assessment. Methodologically, the study combines empirical data analysis and analytical modeling, providing a comprehensive approach to evaluating the effectiveness of marketing management in the digital environment. Comparative analysis of EU countries revealed a clear correlation between the digital maturity of trade enterprises and the effectiveness of marketing strategies, particularly in terms of offer personalization, communication channel optimization, customer loyalty, and retention. An integrated marketing management model was developed in the context of digital transformation, combining digital accounting tools, data analytics, automated planning, and marketing campaign management, ensuring

*process transparency, timely managerial decision-making, and enhanced enterprise competitiveness. The practical significance of the study lies in developing a set of recommendations for resource optimization, improving marketing strategy efficiency, and ensuring sustainable enterprise development in dynamic market conditions. The results confirm the appropriateness of systematic implementation of digital technologies in marketing as an effective tool to enhance market resilience, optimize managerial resources, strengthen competitive positions, and improve overall business process efficiency.*

**Keywords:** *accounting, marketing activities, digital transformation, management, assessment.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств зазнає фундаментальних перетворень. Традиційні маркетингові інструменти поступово замінюються інтегрованими управлінськими системами, які забезпечують синхронну взаємодію облікових, фінансово-аналітичних та маркетингових підсистем. Особливого значення набуває використання облікових даних для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Досвід провідних міжнародних торговельних мереж підтверджує, що ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим фактором підтримання конкурентоспроможності. Перехід до гнучких, цифрово інтегрованих моделей маркетингу є не лише світовим трендом, а й стратегічною необхідністю для вітчизняних ритейлерів. Впровадження мультиформатних структур, платформних підходів і персоналізованої аналітики дозволить вітчизняним торговельним підприємствам зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток у складних економічних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових джерел, присвячених сучасному стану та тенденціям розвитку управління маркетинговою діяльністю, свідчить про суттєву трансформацію маркетингових підходів унаслідок глобальних технологічних, економічних і соціокультурних змін. Так, у роботі D. Sheth акцентовано, що ключовими драйверами змін є цифровізація комунікацій, впровадження штучного інтелекту, розвиток Метавсесвіту, поширення інтерактивного контенту та інфлюенсер-маркетингу [1]. Автор підкреслює важливість персоналізації маркетингових стратегій, інтеграції голосового пошуку та використання інтерактивних інструментів з метою підвищення залученості споживачів.

Дослідження колективу авторів на чолі з R. Aghaei вивчає перспективи застосування великих мовних моделей (LLM) в управлінні маркетингом [2]. Обґрунтовано, що такі інструменти дозволяють автоматизувати процеси створення контенту, проводити глибоку аналітику взаємодії з клієнтами та забезпечувати персоналізовану комунікацію в реальному часі. Okремо наголошено на необхідності дотримання етичних принципів, зокрема захисту персональних даних і забезпечення прозорості алгоритмів. K. Krutikov, у своїй науковій роботі, акцентує на тому, що гнучкість маркетингових стратегій, омніканальність та активне використання CRM-систем є критично важливими для збереження конкурентоспроможності в умовах швидкоплинних ринкових змін [3]. Автор виділяє автоматизацію комунікацій, аналітику великих даних та адаптацію до змін споживчих переваг як ключові напрями розвитку.

В роботі R. Kaur, R. Singh, A. Gehlot, N. Priyadarshi, B. Twala розглядається концепція «Маркетинг 4.0», яка поєднує цифрову трансформацію з орієнтацією на сталість та соціальну відповідальність бізнесу [4]. Підкреслюється, що інтеграція інноваційних технологій у маркетингові стратегії має відбуватися у взаємозв'язку з екологічними та соціальними викликами. Дослідження G. Mamuladze та N. Mamuladze вказує на зростання значення інфлюенсер-маркетингу, SEO-оптимізації, застосування голосових асистентів і посилення ролі безпеки персональних даних у побудові довіри до бренду [5]. Важливим аспектом визначено необхідність гуманізації бренду та розвитку емоційного зв'язку зі споживачем. R. T. Rust, на основі системного огляду мегатрендів, які впливають на маркетинг: технологічних (AI, Big Data, Інтернет речей), соціальних (інклюзивність, культурне різноманіття) та геополітичних, зробив висновок, що традиційна модель 4P поступово втрачає універсальність, а на перший план виходить цифрова взаємодія з клієнтом [6].

Узагальнення результатів розглянутих досліджень свідчить, що сучасне управління маркетинговою діяльністю формується під впливом цифрової трансформації, зміни споживчих очікувань та глобальних соціально-економічних тенденцій. Отже, визначення та моніторинг актуальних трендів є необхідною передумовою для розробки ефективних рекомендацій з управління маркетинговою діяльністю, оскільки дозволяє торговельним підприємствам своєчасно адаптувати стратегії, підвищувати

конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток.

**Метою статті** є проведення емпіричної оцінки впливу цифрової трансформації на управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та розробка інтегрованої моделі управління, для підвищення ефективності прийняття рішень і забезпечення стійкого розвитку підприємств у динамічних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління маркетинговою діяльністю охоплює комплексний та системний процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингових заходів підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу. У цифровому середовищі управління маркетинговою діяльністю зазнає глибоких структурних змін, що зумовлюють інтеграцію інноваційних цифрових технологій, інструментів аналітики великих даних, автоматизованих бізнес-процесів та сучасних комунікаційних платформ. Використання таких рішень забезпечує підвищення гнучкості, точності та оперативності прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу, сприяючи ефективнішому плануванню та реалізації стратегій взаємодії зі споживачами. Актуальність цього напрямку підтверджують статистичні дані Євростату, відповідно до яких рівень цифрової інтеграції підприємств торгівлі в країнах ЄС визначається за показником цифрової інтенсивності. Він формується на основі комплексної оцінки 12 індикаторів, що охоплюють чотири ключові напрями цифровізації: підключення – з урахуванням якості мобільного зв'язку та швидкості інтернету; інфраструктуру – з оцінкою використання хмарних сервісів та електронного обміну даними; електронну комерцію – за рівнем онлайн-продажів та електронних платежів; а також присутність у цифровому середовищі – на основі активності у соціальних мережах та на веб-сайтах підприємств.

Дані за період 2022–2024 років свідчать про стабільне зростання цифрової інтенсивності серед торговельних підприємств у країнах Європейського Союзу. Зокрема, базовий рівень цифрової інтенсивності в середньому по ЄС зріс з 74,92 % у 2022 році до 79,41 % у 2024 році. При цьому спостерігається збільшення частки підприємств з дуже високою цифровою інтенсивністю – з 6,33 % до 8,67 %, що свідчить про глибше інтегрування цифрових технологій у бізнес-процеси (табл. 1).

Динаміка показника цифрової інтенсивності свідчить про поступове зростання ролі цифрових технологій у діяльності торговельних підприємств країн ЄС.

Таблиця 1

## Рівень цифрової зрілості торговельних підприємств у країнах ЄС (2022–2024 рр.)

Країна	Базовий рівень інтенсивності, (%)			Висока інтенсивність, (%)			Дуже висока інтенсивність, (%)		
	2022	2024	Відхилення 2024/2022	2022	2024	Відхилення 2024/ 2022	2022	2024	Відхилення 2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бельгія	81,79	87,99	+6,20	36,14	36,02	-0,12	9,87	17,52	+7,65
Болгарія	53,00	56,63	+3,63	17,25	18,17	+0,92	2,74	2,66	-0,08
Чехія	77,60	82,27	+4,67	33,65	36,28	+2,63	6,06	11,34	+5,28
Данія	92,82	95,67	+2,85	50,20	48,52	-1,68	19,41	22,26	+2,85
Німеччина	82,39	84,08	+1,69	34,41	34,93	+0,52	7,65	11,61	+3,96
Естонія	81,51	82,63	+1,12	36,37	37,33	+0,96	6,39	10,46	+4,07
Ірландія	75,11	73,91	-1,20	27,63	28,29	+0,66	3,31	9,98	+6,67
Греція	54,24	60,00	+5,76	23,59	19,34	-4,25	3,46	3,50	+0,04
Іспанія	76,22	82,31	+6,09	31,12	29,71	-1,41	3,95	8,02	+4,07
Франція	70,09	76,19	+6,10	20,79	22,15	+1,36	3,59	2,78	-0,81
Хорватія	73,03	83,56	+10,53	31,63	31,53	-0,10	4,88	9,07	+4,19
Італія	71,77	76,95	+5,18	25,86	28,18	+2,32	4,54	5,39	+0,85
Кіпр	71,83	76,07	+4,24	30,65	29,98	-0,67	6,47	8,28	+1,81
Латвія	60,63	68,91	+8,28	22,95	27,42	+4,47	3,43	6,00	+2,57
Литва	78,41	77,19	-1,22	31,04	33,72	+2,68	5,32	9,87	+4,55
Люксембург	66,05	75,29	+9,24	23,97	25,59	+1,62	5,39	5,96	+0,57
Угорщина	56,83	62,07	+5,24	15,65	21,57	+5,92	1,83	3,65	+1,82
Мальта	81,50	83,13	+1,63	41,52	44,57	+3,05	11,23	12,19	+0,96
Нідерланди	85,99	86,80	+0,81	46,13	44,15	-1,98	13,79	12,28	-1,51
Австрія	75,39	78,30	+2,91	33,58	35,83	+2,25	7,82	10,37	+2,55
Польща	66,86	76,64	+9,78	24,31	32,74	+8,43	3,86	7,64	+3,78

## Продовження таблиці 1

Португалія	77,96	84,55	+6,59	32,65	35,15	+2,50	5,91	8,92	+3,01
Румунія	57,07	74,14	+17,07	19,34	29,89	+10,55	3,39	8,26	+4,87
Словенія	83,64	85,06	+1,42	38,31	40,59	+2,28	9,07	11,08	+2,01
Словаччина	73,79	75,09	+1,30	29,07	29,62	+0,55	6,78	6,72	-0,06
Фінляндія	95,07	96,22	+1,15	51,52	52,00	+0,48	17,07	19,00	+1,93
Швеція	94,77	93,25	-1,52	49,33	48,74	-0,59	18,17	18,12	-0,05
ЄС (в цілому)	74,92	79,41	+4,49	30,40	30,58	+0,18	6,33	8,67	+2,34

Джерело: складено авторами за даними [7]

Активне впровадження інноваційних рішень, особливо в напрямках розвитку цифрової інфраструктури, електронної комерції та цифрового маркетингу, формує підґрунтя для підвищення ефективності управління маркетинговими процесами. Так, згідно з аналітичними оцінками міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company, у 2024 році цифрова трансформація істотно змінює маркетингову діяльність торговельних підприємств, формуючи нові стандарти конкурентоспроможності на глобальному ринку. Визначальними тенденціями є розвиток технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), що забезпечують персоналізацію клієнтського досвіду, підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію маркетингових кампаній та автоматизацію рутинних процесів. Окремо відзначається активний розвиток мобільного маркетингу через впровадження функціонально розширених мобільних застосунків із програмами лояльності, персоналізованими пропозиціями та інтегрованими платіжними інструментами [8].

Згідно з оцінками компанії Gartner, ключовим напрямом розвитку маркетингу є впровадження омніканальних комунікацій, що передбачає інтеграцію онлайн та офлайн каналів з метою забезпечення безшовного клієнтського досвіду [9]. Використання сучасних CRM-систем та маркетингових платформ, які консолідують дані з різних точок контакту, дає змогу здійснювати більш точну сегментацію аудиторії та підвищувати ефективність таргетингу. Значна увага приділяється питанням захисту персональних даних, дотриманню вимог «Загального регламенту захисту даних ЄС (GDPR)» та національних норм, що зумовлює необхідність впровадження прозорих політик обробки інформації.

Дослідження компанії Deloitte підтверджує провідне значення у підвищенні результативності маркетингової діяльності технології Big Data та аналітики поведінки споживачів, що дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати асортимент та формувати ефективні програми лояльності [10]. Важливим інструментом стратегічного планування визнається системна оцінка ефективності маркетингових кампаній і розрахунок показника рентабельності інвестицій (ROI). Також відзначається зростаюча роль соціальних мереж, контент-маркетингу, інфлюенсер-маркетингу та прямих онлайн-продажів у формуванні брендової репутації і створенні емоційного зв'язку зі споживачем.

Отже, цифрові технології створюють нові стандарти розвитку маркетингової діяльності торговельних підприємств, реалізуючи багаторівневий інструментарій для підвищення ефективності, персоналізації та гнучкості маркетингових стратегій. У цьому контексті аналіз практик провідних світових торговельних мереж демонструє різноманітність підходів до формування конкурентних переваг, що ґрунтуються на цифровізації, клієнтоорієнтованості та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, торговельна мережа Walmart реалізує стратегію, орієнтовану на гіперефективність ланцюга поставок та багатоформатність торгових точок, включно з Walmart Supercenter і Neighborhood Market, одночасно інтегруючи електронну комерцію через платформу Walmart+. Використання аналітики великих даних (Big Data) дозволяє компанії оперативнo адаптувати цінову політику та прогнозувати попит, що забезпечує швидку реакцію на зміни споживчих трендів [11].

У свою чергу, компанія Amazon застосовує платформну модель, яка охоплює як B2C-, так і B2B-напрями через Amazon Business. Цей підхід поєднує глибоку персоналізацію клієнтського досвіду, системи рекомендацій на основі штучного інтелекту та масштабні інвестиції у хмарні технології, створюючи синергію між інноваціями та маркетинговою ефективністю, що значно підвищує лояльність клієнтів і фінансові результати компанії [12; 13].

Корпорація Metro AG зосереджується на B2B-сегменті, обслуговуючи ресторани, готелі та підприємства. Її стратегія передбачає впровадження цифрових сервісів, таких як POS-система DISH, інтеграцію CRM-систем для сегментації клієнтів та використання гнучкого ціноутворення. Додатково компанія підтримує малий бізнес через освітні програми, що сприяє зміцненню партнерських відносин та розширенню ринкових позицій [14; 15].

Модель діяльності Costco Wholesale базується на членстві та обмеженому асортименті, що дозволяє забезпечувати низькі ціни при масштабних закупівлях. Водночас маркетингові витрати мінімізуються, а акцент робиться на управлінні емоційною лояльністю клієнтів через високоякісний клієнтський досвід, що забезпечує стабільне зростання бізнесу завдяки постійній базі лояльних покупців [16]. Компанія Carrefour реалізує стратегію сталого розвитку, впроваджуючи платформу Loop для циркулярної економіки та підтримуючи омніканальну присутність, активно розвиває цифрову лояльність клієнтів та співпрацює з локальними виробниками, що посилює соціальну відповідальність і екологічну свідомість бізнес-моделі [17].

Аналіз практик провідних торговельних мереж у 2024 році свідчить про те, що цифрові технології не лише оптимізують внутрішні процеси та підвищують ефективність маркетингової діяльності, а й відкривають нові можливості для персоналізації клієнтського досвіду та формування стійких конкурентних переваг (табл. 2). Найбільш інтенсивне зростання доходів від електронної комерції (CAGR) демонструє Costco – 16,4%, що відображає ефективність бізнес-моделі, заснованої на членстві та високому рівні клієнтського досвіду (NPS 80). Amazon із показником CAGR 8,6% та високою часткою маркетингових витрат (3,8%) підтверджує ефективність платформної та персоналізованої стратегії, інтеграції AWS-аналітики та автоматизації маркетингових процесів. Walmart досягає зростання електронної комерції на рівні 21%, поєднуючи мультиформатність торгових точок із застосуванням аналітики цін та товарних рекомендацій, що підвищує ефективність маркетингової діяльності.

Таблиця 2

Показники ефективності маркетингового управління у провідних торговельних мережах (2024 р.)

Компанія	Середньорічний темп зростання доходу від електронної комерції (CAGR) (%)	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Частка витрат на маркетинг від виручки, %	Інтеграція AI у маркетинг
Walmart	21%	35	2,1%	Товарні рекомендації, аналітика цін, чат-боти
Amazon	8,6%	55	3,8%	Повна автоматизація, AWS-аналітика, персоналізована реклама
Metro AG	7,1%	59	1,4%	CRM-сегментація, B2B-аналітика, прогнозування попиту
Costco	16,4%	80	0,7%	Мінімальна (фокус на CX, базові AI-рекомендації)
Carrefour	18%	62	1,9%	BI-панелі, локальна адаптація, AI для промо-кампаній

Джерело: складено авторами за даними [11-17]

Metro AG демонструє помірне зростання електронної комерції (7,1%) та стабільний рівень лояльності клієнтів (NPS 59), що відображає специфіку B2B-моделі та використання CRM-сегментації й B2B-аналітики. Мережа Carrefour забезпечує зростання доходів від електронної комерції на рівні 18% та NPS 62, інтегруючи BI-панелі, локальну адаптацію та AI для промо-кампаній, що сприяє поєднанню цифрової ефективності з принципами сталого розвитку.

Результати емпіричної оцінки впливу цифрових технологій на управління маркетинговою діяльністю провідних торговельних підприємств свідчать про значну роль інтеграції аналітичних інструментів, автоматизації процесів та застосування сучасних інформаційних платформ у підвищенні ефективності маркетингових стратегій. Враховуючи виявлені закономірності та тенденції, доцільним для вітчизняних торговельних підприємств є впровадження інтегрованого управління маркетинговою діяльністю, яке базується на поєднанні модулів обліку, аналізу та аудиту, систем бюджетування маркетингових активностей, автоматизованого обліку ключових показників ефективності (KPI) та інформаційно-аналітичного забезпечення за допомогою Business Intelligence (BI) (рис. 1).

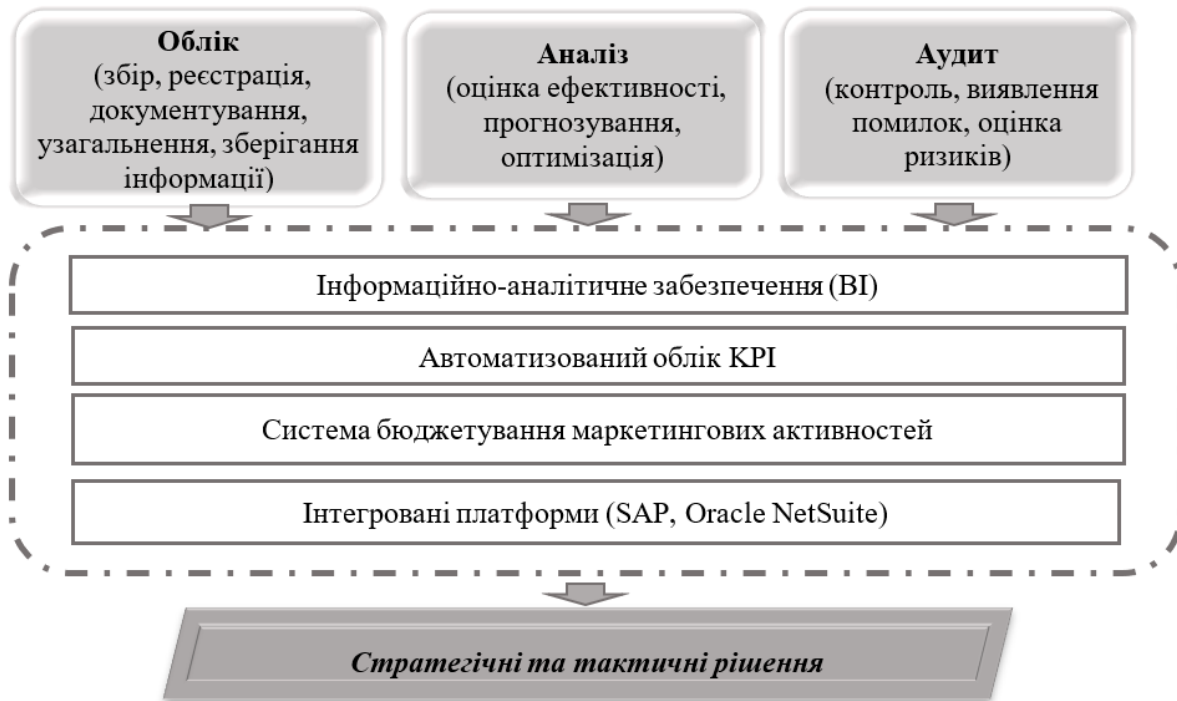


Рис. 1. Інтегрована модель управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації  
*Джерело: сформовано авторами*

Такий комплексний підхід дозволить створити наскрізну аналітику маркетингової діяльності на основі даних бухгалтерського і управлінського обліку, що дасть змогу здійснювати комплексний моніторинг результативності маркетингових заходів та підвищити точність планування маркетингових бюджетів. Інтеграція CRM та ERP-систем сприятиме повному контролю маркетингових витрат, оптимізації бюджетування та формуванню більш ефективних стратегій просування продукції [18–21]. Водночас формування спеціалізованих облікових реєстрів для окремого моніторингу ефективності конкретних маркетингових інструментів, таких як e-mail кампанії, соціальні мережі та контекстна реклама, дозволить оперативно аналізувати результати окремих каналів і коригувати маркетингові активності з урахуванням їх реальної віддачі [22, с. 165; 23].

Таким чином, запропонована модель забезпечує наскрізну інтеграцію облікових, аналітичних та управлінських процесів маркетингової діяльності в цифровому середовищі. Її переваги полягають у:

- підвищенні точності та оперативності управлінських рішень завдяки використанню багатоканальних даних та аналітики в реальному часі;
- оптимізації бюджетних витрат на маркетинг через впровадження сценарного планування та контролю КРІ;
- забезпеченні прозорості та контрольованості маркетингових операцій за рахунок інтеграції з обліковими та аудиторськими системами;
- підвищенні клієнтоорієнтованості завдяки глибокому аналізу споживчих переваг та персоналізації комунікацій;
- технологічній гнучкості, що дозволяє адаптувати інфраструктуру до нових інструментів і каналів взаємодії з ринком.

**Висновки.** Цифрова трансформація виступає визначальним чинником підвищення ефективності бізнес-моделей у сучасних умовах. Інтеграція інструментів бізнес-аналітики, штучного інтелекту, автоматизації та обліку формує основу для прийняття більш обґрунтованих стратегічних, тактичних і операційних рішень, забезпечуючи узгодженість цілей і ресурсів торговельного підприємства. Результати дослідження підтверджують, що цифрові технології не лише оптимізують маркетингові процеси та знижують транзакційні витрати, але й розширюють можливості персоналізації клієнтського досвіду, прискорюють адаптацію до змін ринкового середовища та створюють нові джерела формування конкурентних переваг. Світові практики свідчать про зростаючу роль інтегрованих управлінських

систем маркетингу, побудованих на базі облікових даних, аналітики великих масивів інформації та алгоритмів штучного інтелекту. Для вітчизняних торговельних підприємств запровадження таких систем є не лише інструментом оптимізації витрат, але й стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

### Література

1. Sheth D. Emerging marketing trends in 2023: A comprehensive analysis and forecast of strategies. *International Journal of Research in Management*. 2023. Vol. 5. Is. 1. P. 71–85. DOI: <https://doi.org/10.33545/26648792.2023.v5.i1b.71>
2. Aghaei R., Kiaei A. A., Boush M., Vahidi J., Zavvar M., Barzegar Z., Rofoosheh M. Harnessing the Potential of Large Language Models in Modern Marketing Management: Applications, Future Directions, and Strategic Recommendations. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.10685> (дата звернення 29.07.2025)
3. Krutikov K. Innovations and trends in digital marketing amid global transformations. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5726/5669> (дата звернення 30.07.2025)
4. Kaur R., Singh R., Gehlot A., Priyadarshi N., Twala B. Marketing Strategies 4.0: Recent Trends and Technologies in Marketing. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Is. 24. 16356. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416356>
5. Mamuladze G., Mamuladze N. Modern Trends in Marketing Development and Its Influence on Companies' Activities. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*. 2024. Vol. 2. No. 1. P. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.91-98>
6. Rust R. T. The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37. Is. 1. P. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
7. Digital intensity index (DII) for enterprises. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_e\\_diin2\\_\\_custom\\_17714150/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_e_diin2__custom_17714150/default/table) (дата звернення 29.07.2025)
8. McKinsey & Company. State of Retail 2024: Europe Transition and Transformation. URL: <https://trendwave.io/trends/ecommerce-retail/mckinsey-company-state-of-retail-2024-europe-transition-and-transformation-3683.html> (дата звернення 30.07.2025)
9. Gartner. Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (дата звернення 29.07.2025)
10. Deloitte Insights. Marketing Trends of 2025: Embracing change and gearing up for the future. URL: <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2025.html> (дата звернення 28.07.2025)
11. Digital Commerce 360. Walmart online sales become profitable in Q1 2024. 2025. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/article/walmart-online-sales/> (дата звернення 29.07.2025)
12. Customer Gauge. Amazon's NPS Score: 3 Lessons To Learn From Amazon in 2025. 2025. URL: <https://customergauge.com/benchmarks/blog/3-nps-lessons-to-learn-from-amazon> (дата звернення 30.07.2025)
13. Comparably. Amazon employee & customer NPS scores. 2024. URL: <https://www.comparably.com/brands/amazon> (дата звернення 28.07.2025)
14. METRO AG. Good start in Q1 2024/25 with 7.1% sales growth. 2025. URL: <https://newsroom.metroag.de/en/news/good-start-in-q1-2024-25-with-7-1percent-sales-growth?dt=20250205> (дата звернення 30.07.2025)
15. METRO AG. Annual and ESG reports 2023–2024. 2024. URL: <https://reports.metroag.de> (дата звернення 30.07.2025)
16. Digital Commerce 360. Costco ecommerce sales grow more than 10% for sixth straight quarter in Q3. 2025. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/article/costco-ecommerce-sales/> (дата звернення 29.07.2025)
17. Carrefour Group. Q4 2024 Sales – Carrefour Group Presentation. 2025. URL: [https://www.carrefour.com/sites/default/files/2025-02/Carrefour\\_FY\\_2024\\_Presentation\\_1.pdf](https://www.carrefour.com/sites/default/files/2025-02/Carrefour_FY_2024_Presentation_1.pdf) (дата звернення 30.07.2025)
18. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects*: collective monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 109–122. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monografia\\_2023\\_Katowice-110-123.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monografia_2023_Katowice-110-123.pdf)

19. Чміль Є. Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2024. Вип. 1 (35). С. 71–83.

20. Тищенко Д. С. Формування стратегії фінансового забезпечення цифрової трансформації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.20>

21. Тищенко Д. С. Оптимізація фінансового забезпечення цифрової трансформації підприємств на засадах ЗСП. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 371–377. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-55>

22. Чміль Г. Л., Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-29>

23. Конюхов В. С. Цифрові рішення в аудиті маркетингової діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15-16 лютого 2024 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 254–256.

### References

1. Sheth D. (2023) Emerging marketing trends in 2023: A comprehensive analysis and forecast of strategies. *International Journal of Research in Management*. vol. 5. is. 1. pp. 71-85. DOI: <https://doi.org/10.33545/26648792.2023.v5.i1b.71>

2. Aghaei R., Kiaei A. A., Boush M., Vahidi J., Zavvar M., Barzegar Z., Rofoosheh M. (2025) Harnessing the Potential of Large Language Models in Modern Marketing Management: Applications, Future Directions, and Strategic Recommendations. Available at: <https://arxiv.org/abs/2501.10685> (accessed July 29, 2025).

3. Krutikov K. (2025) Innovations and trends in digital marketing amid global transformations. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 72. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5726/5669> (accessed July 30, 2025).

4. Kaur R., Singh R., Gehlot A., Priyadarshi N., Twala B. (2022) Marketing Strategies 4.0: Recent Trends and Technologies in Marketing. *Sustainability*. vol. 14. is. 24. 16356. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416356>

5. Mamuladze G., Mamuladze N. (2024) Modern Trends in Marketing Development and Its Influence on Companies' Activities. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*. vol. 2. no. 1. pp. 91-98. DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.91-98>

6. Rust R. T. (2020) The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*. vol. 37. is. 1. pp. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>

7. Digital intensity index (DII) for enterprises. Eurostat. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_e\\_diin2\\_\\_custom\\_17714150/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_e_diin2__custom_17714150/default/table) (accessed July 29, 2025).

8. McKinsey & Company. State of Retail 2024: Europe Transition and Transformation. Available at: <https://trendwave.io/trends/ecommerce-retail/mckinsey-company-state-of-retail-2024-europe-transition-and-transformation-3683.html> (accessed July 30, 2025).

9. Gartner. Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (accessed July 29, 2025).

10. Deloitte Insights. Marketing Trends of 2025: Embracing change and gearing up for the future. Available at: <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2025.html> (accessed July 28, 2025).

11. Digital Commerce 360. (2025) Walmart online sales become profitable in Q1 2024. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/article/walmart-online-sales/> (accessed July 29, 2025).

12. Customer Gauge. (2025) Amazon's NPS Score: 3 Lessons To Learn From Amazon in 2025. Available at: <https://customergauge.com/benchmarks/blog/3-nps-lessons-to-learn-from-amazon> (accessed July 30, 2025).

13. Comparably. (2024) Amazon employee & customer NPS scores. Available at: <https://www.comparably.com/brands/amazon> (accessed July 28, 2025).

14. METRO AG. (2025) Good start in Q1 2024/25 with 7.1% sales growth. Available at: <https://newsroom.metroag.de/en/news/good-start-in-q1-2024-25-with-7-1percent-sales-growth?dt=20250205> (accessed July 30, 2025).

15. METRO AG. (2024) Annual and ESG reports 2023–2024. Available at: <https://reports.metroag.de> (accessed July 30, 2025).

16. Digital Commerce 360. (2025) Costco ecommerce sales grow more than 10% for sixth straight quarter in Q3. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/article/costco-ecommerce-sales/> (accessed July 29, 2025).

17. Carrefour Group. (2025) Q4 2024 Sales – Carrefour Group Presentation. Available at: [https://www.carrefour.com/sites/default/files/2025-02/Carrefour\\_FY\\_2024\\_Presentation\\_1.pdf](https://www.carrefour.com/sites/default/files/2025-02/Carrefour_FY_2024_Presentation_1.pdf) (accessed July 30, 2025).

18. Kashchena N., Nesterenko I. (2023) Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects*: collective monograph. The University of Technology in Katowice Press. pp. 109-122. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monografia\\_2023\\_Katowice-110-123.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monografia_2023_Katowice-110-123.pdf)

19. Chmil Ye. L. (2024) Kontrolinh v upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpryemstva: orhanizatsiinyi aspekt uprovdzhennia [Controlling in the management of innovative development of an enterprise: organizational aspect of management]. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*. vol. 1 (35). pp. 71-83.

20. Tyshchenko D. S. (2023) Formuvannia stratehii finansovoho zabezpechennia tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky [Formation of a strategy for financial support for the digital transformation of the economy]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. vol. 29, pp. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.20>

21. Tyshchenko D. S. (2024) Optyimizatsiia finansovoho zabezpechennia tsyfrovoyi transformatsii pidpryemstv na zasadakh ZSP [Optimization of financial support for the digital transformation of enterprises on the basis of ZSP]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. no. 3 (50). pp. 371-377. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-55>

22. Chmil H. L., Kashchena N. B., Nesterenko I. V. (2022) Rozbudova systemy kontroliu vytrat na prosuvannia ta prodazh tovariv i posluh [Development of a cost control system for the promotion and sale of goods and services]. *Infrastruktura rynku*. vol. 68. pp. 163-169. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct68-29>

23. Koniukhov V. S. (2024) Tsyfrovi rishennia v audyti marketynhovo diialnosti pidpryemstv torhivli [Digital solutions in the audit of marketing activities of retail enterprises]. *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia* : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, 2024). pp. 254-256.