

Н. В. Трушкіна,  
к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики  
та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. А. Юрченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.101

# ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МАРКЕТОЛОГІВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ І НАЦІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

N. Trushkina,  
PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine  
O. Yurchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

## DIGITAL COMPETENCE AS A KEY COMPONENT OF MARKETERS' TRAINING IN THE CONTEXT OF GLOBAL AND NATIONAL CHALLENGES

**У статті досліджено формування цифрової компетентності маркетологів як ключового чинника їх професійної ефективності в умовах цифрової трансформації економіки. На основі аналізу міжнародних концептуальних підходів (DigComp 2.2, Digital Marketing Competences Framework), глобальних тенденцій цифровізації бізнес-процесів та трансформації ринку праці обґрунтовано зростання ролі технічних, аналітичних, комунікаційних, стратегічних і управлінських компетентностей у професійному профілі сучасного маркетолога. Результати емпіричного дослідження 27 українських підприємств засвідчили недостатній рівень цифрових навичок персоналу, обмеженість інвестицій у цифровізацію, низьку мотивацію до навчання та брак внутрішніх цифрових експертів, що гальмує впровадження цифрових маркетингових рішень. Аналіз освітніх практик українських закладів вищої освіти показав фрагментарність інтеграції цифрових дисциплін, недостатню практикоорієнтованість програм та обмежене застосування реальних цифрових інструментів. На підставі узагальнення теоретичних і практичних результатів визначено ключові елементи цифрової компетентності маркетолога та запропоновано напрями модернізації освітніх програм, що включають розширення цифрових навчальних модулів, використання CRM-, BI- та аналітичних платформ, інтеграцію онлайн-курсів, розвиток партнерств із бізнесом і впровадження проєктно-орієнтованого навчання. Отримані результати формують підґрунтя для подальших досліджень цифрової компетентності та вдосконалення підготовки маркетологів у контексті цифрової економіки.**

*The article examines the formation of digital competence of marketing specialists as a critical determinant of their professional effectiveness in the context of rapid digital transformation and the restructuring of business models. Based on a systematic analysis of international frameworks (DigComp 2.2, Digital Marketing Competences Framework), global labour market trends, and analytical reports by leading institutions (European Commission, Eurostat, McKinsey, Deloitte, Gartner), the study substantiates the growing importance of technological proficiency and the transition of digital skills from supplementary to fundamental professional requirements. The study conceptualizes digital competence as a multidimensional construct encompassing technical, analytical, communication, strategic, and managerial components that shape a marketer's ability to operate in a technologically complex environment, apply data-driven tools, manage digital communication channels, and make strategic decisions based on data.*

*The empirical survey of 27 Ukrainian enterprises revealed significant barriers to digital transformation, including low levels of digital skills among employees, insufficient motivation for continuous learning, financial constraints, lack of internal digital experts, and weak integration of CRM, BI, and SMM tools into business practices. These findings indicate a substantial mismatch between business needs and the current level of workforce readiness.*

*An analysis of educational programs in Ukrainian higher education institutions demonstrated fragmented integration of digital disciplines, limited access to real digital platforms, and insufficient practical orientation of training. Based on the synthesis of theoretical and empirical results, the article proposes key directions for modernizing marketing education: updating curricula in line with international competency frameworks, expanding practical work with CRM, analytical and marketing automation platforms, integrating online courses and certifications, strengthening cooperation between universities and businesses, and fostering a digital learning culture. The findings provide a scientific and practical basis for further research on digital competence and the development of effective models for preparing marketing professionals in the digital economy.*

*Ключові слова: цифрова компетентність, цифровий маркетинг, цифрові навички, DigComp, CRM, аналітика даних, цифрові маркетингові комунікації, професійна підготовка, цифрова трансформація, цифрові технології, інформаційні системи, освітня система, сталий розвиток.*

*Key words: digital competence, digital marketing, digital skills, DigComp, CRM, data analytics, digital marketing communications, professional training, digital transformation, digital technologies, information systems, educational system, sustainable development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стрімкий розвиток цифрової економіки, трансформація бізнес-процесів та зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій формують нові вимоги до професійної підготовки фахівців у сфері маркетингу. Сучасний ринок праці дедалі більше орієнтується на спеціалістів, здатних ефективно працювати з великими масивами даних, цифровими інструментами, автоматизованими системами управління та інтелектуальними технологіями, що актуалізує переосмислення змісту й методів професійної освіти.

Європейська Комісія визначає цифрову грамотність, уміння працювати з інформаційно-комунікаційними технологіями та використовувати електронне навчання ключовими компетентностями XXI століття, які мають формуватися на всіх етапах освітнього процесу — від базової до післядипломної освіти [1]. Статистика Eurostat [2] підтверджує зростаючу потребу підприємств ЄС у

спеціалістах із цифровими навичками: 29—60% компаній потребують працівників із базовими цифровими вміннями, а 11—42% — із поглибленими ІТ-компетентностями. За останнє десятиліття чисельність зайнятих у сфері ІКТ у ЄС зросла на 33%, що значно перевищує загальну динаміку приросту зайнятості (2%) [2].

Глобальні дослідження також засвідчують швидке розширення цифрової складової професійної діяльності. За прогнозами McKinsey [3], до 2030 року частка робочого часу, пов'язаного з використанням цифрових технологій, збільшиться на 20%, а потреба в базових цифрових навичках зросте на 65%. Водночас до 90% робочих місць вимагатимуть цифрових компетентностей [3]. На цьому тлі результати національного дослідження цифрової грамотності [4] демонструють, що 53% населення України мають рівень цифрових компетентностей нижче базового, а 15,1% не володіють ними зовсім. Це створює суттєвий розрив між вимогами ринку праці та можливостями працівників.

Цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює й професійні вимоги до маркетологів. За оцінками Gartner

[5], до 2022 року 80% організацій переглянули кадрові профілі у зв'язку з упровадженням цифрових технологій. Deloitte [6] підкреслює, що лише 36% компаній активно залучають персонал до обговорення цифрових змін, що сповільнює адаптацію бізнес-моделей і формування digital-культури. У сфері маркетингу ці процеси є особливо значущими, оскільки розвиток електронної комерції, CRM-систем, аналітики великих даних, автоматизованих каналів комунікацій та технологій штучного інтелекту докорінно трансформують підходи до побудови клієнтського досвіду та взаємодії зі споживачами [7; 8]. У таких умовах здатність маркетолога працювати в цифрових середовищах, управляти даними, застосовувати інноваційні інструменти й розробляти інтегровані маркетингові рішення стає критично необхідною.

Результати власного опитування [9—10] менеджерів 27 українських підприємств підтверджують наявність істотних бар'єрів у розвитку цифрових компетенцій персоналу. Зокрема, 36,5% респондентів вважають чинну систему управління персоналом неефективною, а серед ключових проблем називають низький рівень цифрових навичок, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатнє використання цифрових технологій у бізнес-процесах [10]. Це підкреслює необхідність формування сучасної моделі підготовки маркетологів, здатної забезпечити відповідність освітніх результатів реальним потребам економіки.

Попри активні наукові дискусії щодо цифровізації бізнесу, цифрового маркетингу, інноваційних технологій і компетентнісних моделей персоналу, комплексне питання формування цифрової компетентності майбутніх маркетологів у контексті глобальних трансформацій та національних викликів досліджене недостатньо. Воно потребує глибшого аналізу, уточнення теоретичних підходів та напрацювання практичних рішень для системи вищої освіти та корпоративного навчання.

Отже, актуальність дослідження зумовлена зростаючим значенням цифрових компетентностей у професійній діяльності маркетологів, необхідністю оновлення освітніх програм та потребою гармонізації підготовки фахівців із динамічними вимогами цифрової економіки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування цифрових компетентностей, цифрової грамотності та готовності фахівців до роботи в умовах цифрової економіки є предметом активних наукових дискусій у зарубіжній та вітчизняній літературі. У роботах європейських дослідників цифрова компетентність розглядається як інтегрована характеристика особи, що поєднує знання, уміння, навички, цінності, установки та досвід використання цифрових технологій у професійній і повсякденній діяльності [11; 12]. У межах рамки цифрових компетентностей громадян ЄС DigComp та її оновлених версій сформовано структуру цифрової компетентності, яка включає інформаційну грамотність, комунікацію та співпрацю в цифрових середовищах, створення цифрового контенту, безпеку та розв'язання проблем [14]. Ці підходи стали методоло-

гічною основою для формування освітніх стандартів і програм професійної підготовки в державах — членах ЄС.

У зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється взаємозв'язку між цифровими компетентностями та конкурентоспроможністю фахівців на ринку праці. Автори наголошують, що цифрові навички перетворилися на "транверсальні" (поперечні) компетентності, без яких неможливо успішно реалізовувати професійну діяльність у більшості галузей економіки [4; 13]. У звітах міжнародних організацій та консалтингових компаній (McKinsey, PwC, Deloitte, Gartner, OECD тощо) підкреслюється, що дефіцит кадрів із необхідним рівнем цифрових компетентностей є одним із ключових обмежень для цифрової трансформації бізнесу, впровадження інноваційних бізнес-моделей та забезпечення стійкого економічного зростання [13; 14; 15].

Окремий науковий напрям становлять дослідження цифрової трансформації маркетингу та вимог до компетентностей фахівців у сфері маркетингової діяльності. Зарубіжні дослідники розкривають еволюцію маркетингових концепцій від традиційного до цифрового, інтегрованого та data-driven маркетингу, що ґрунтується на аналітиці великих даних, автоматизації комунікацій, персоналізації пропозицій та управлінні клієнтським досвідом [16; 17]. Наголошується, що сучасний маркетолог має поєднувати класичні знання з ринкової аналітики, поведінки споживачів і брендингу з умінням працювати з цифровими платформами, CRM-системами, інструментами веб-аналітики, соціальних мереж, контент-маркетингу та електронної комерції [16; 18]. У працях, присвячених моделюванню профілю компетентностей у сфері цифрового маркетингу, виділяються технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські компетентності як основа професійної успішності маркетолога в цифровому середовищі [17; 18; 19].

Вітчизняні дослідження останніх років демонструють поступовий перехід від загального аналізу ІКТ до більш предметного вивчення цифрових компетентностей фахівців економічного профілю та, зокрема, маркетологів. Українські науковці досліджують проблематику цифрової трансформації економіки, впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, розвиток цифрового маркетингу та електронної комерції [20—22]. У роботах вітчизняних дослідників, які представляють різні наукові школи маркетингу, обґрунтовано необхідність адаптації класичних маркетингових концепцій до умов цифрової економіки, переорієнтації на споживача, що взаємодіє з брендом переважно через онлайн-канали, та посилення ролі аналітики даних у прийнятті маркетингових рішень [20; 21].

Значний внесок у розроблення теоретичних і методичних засад цифровізації освітнього процесу зробили українські вчені, які досліджують цифрову компетентність здобувачів вищої освіти та педагогічних працівників. У їхніх працях цифрові компетентності розглядаються як ключовий елемент професійної підготовки, що забезпечує здатність ефективно використовувати ІКТ, електронні платформи, системи управління навчанням, інструменти онлайн-комунікацій і спільної роботи [23; 24]. Наголошується, що для майбутніх економістів, менеджерів та маркетологів цифрова компе-

тентність виходить за межі базових умінь користування комп'ютером і включає здатність працювати з даними, аналізувати ринкову інформацію, використовувати цифрові сервіси для маркетингових досліджень та комунікацій [23—25].

Окрему групу українських робіт присвячено модернізації змісту підготовки фахівців зі спеціальності "Маркетинг" в умовах цифровізації. У дослідженнях вітчизняних учених обґрунтовується необхідність оновлення освітньо-професійних програм за рахунок включення дисциплін з цифрового маркетингу, інтернет-маркетингу, аналітики даних, управління клієнтським досвідом, використання CRM-систем, SMM та електронної комерції [21; 22; 26]. Низка авторів підкреслює важливість переходу від переважно теоретико-орієнтованої підготовки до поєднання теорії з практикою через кейс-методи, проєктне навчання, дуальні формати співпраці із бізнесом, залучення студентів до реальних цифрових маркетингових проєктів [25; 26].

У вітчизняних працях також наголошується на необхідності інтеграції формальної та неформальної освіти під час підготовки майбутніх маркетологів. Дослідники акцентують увагу на важливості використання масових відкритих онлайн-курсів, професійних сертифікаційних програм з цифрового маркетингу, участі студентів у тренінгах, хакатонах, освітніх ініціативах бізнес-структур і міжнародних проєктів [25; 27]. Такий підхід розглядається як дієвий інструмент наближення освітніх результатів до реальних запитів ринку праці, що швидко змінюється під впливом цифровізації.

Проблематика цифрової трансформації управління персоналом в українських умовах також знаходить відображення в роботах національних дослідників. У їхніх публікаціях аналізуються особливості формування цифрових компетентностей працівників, організаційні бар'єри цифрової трансформації, роль корпоративної культури, лідерства та системи мотивації в забезпеченні успішних змін [24; 27]. Підкреслюється, що відсутність цілісної стратегії цифрового розвитку, недостатні інвестиції в навчання персоналу та слабка комунікація між керівництвом і працівниками суттєво уповільнюють цифрову трансформацію підприємств.

Попри значну кількість зарубіжних і вітчизняних досліджень, присвячених окремим аспектам цифрової економіки, цифрового маркетингу, цифрових компетентностей та управління персоналом, комплексне питання формування цифрової компетентності саме маркетологів у контексті поєднання глобальних трендів, вимог ринку праці та національної системи вищої освіти залишається недостатньо опрацьованим. Недостатньо розробленими є підходи до оцінювання цифрових компетентностей майбутніх маркетологів, інтеграції рамок цифрових компетентностей ЄС у вітчизняні освітні стандарти та практичні механізми модернізації освітніх програм з урахуванням потреб бізнес-середовища України. Саме заповненню цієї наукової прогалини частково й присвячено дане дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування цифрової компетен-

тності маркетологів, визначення сучасних вимог до цифрових навичок у маркетинговій сфері та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах цифрової трансформації економіки.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на системному та компетентнісному підходах, які дають змогу розглядати цифрову компетентність як інтегровану характеристику особистості, що поєднує знання, уміння, навички, цінності та поведінкові установки, необхідні для результативної діяльності у цифровому середовищі. Теоретичний базис роботи сформовано на основі Рамки цифрових компетентностей громадян ЄС DigComp 2.1-2.2, яка охоплює п'ять ключових вимірів цифрової грамотності, а також концептів цифрової економіки та цифрової трансформації, представлених у звітах Європейської Комісії, OECD, McKinsey, PwC, Deloitte та Gartner.

Значну роль відіграли моделі цифрових маркетингових компетентностей, що виокремлюють технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські навички маркетолога, а також напрацювання українських дослідників щодо розвитку цифрових компетентностей здобувачів освіти та фахівців економічного профілю. Поєднання цих підходів дало змогу сформувати комплексну рамку аналізу цифрової компетентності маркетолога як професійної та освітньої категорії.

Джерельну базу дослідження становлять міжнародні статистичні та аналітичні матеріали (Eurostat, Європейська Комісія, McKinsey Global Institute, аналітичні звіти PwC, Deloitte, Gartner і MIT Sloan), що дозволили визначити глобальні тенденції цифровізації ринку праці й бізнес-процесів, а також українські національні джерела, зокрема звіт "Цифрова грамотність населення України" Міністерства цифрової трансформації та результати досліджень українських науковців щодо цифрової компетентності та цифрового маркетингу. Наведені матеріали забезпечили можливість адаптувати світові підходи до особливостей українського контексту.

Емпіричним підґрунтям стали результати анкетного опитування, проведеного у 2019 році серед менеджерів підприємств різних видів економічної діяльності [9—10]. Опитування охоплювало питання ефективності системи управління персоналом, бар'єрів цифровізації бізнес-процесів, рівня цифрових навичок працівників, потреб у цифровому навчанні, впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність та особливостей організаційної культури цифрових змін [10]. Отримані дані використано для формування висновків і рекомендацій.

Для забезпечення комплексності дослідження застосовано низку методів, серед яких системно-структурний аналіз, що дав змогу розглянути цифрову компетентність як багатовимірне явище; порівняльний аналіз для зіставлення міжнародних і українських підходів до розвитку цифрових навичок; контент-аналіз публікацій і аналітичних матеріалів із питань цифрового маркетингу; анкетне опитування для оцінки рівня цифрових компетентностей персоналу та бар'єрів впровадження цифрових технологій; а також методи узагальнення й логічного аналізу для формування концептуальної моделі

цифрової компетентності маркетолога та розроблення рекомендацій щодо модернізації освітніх програм. Використання інтерпретаційно-аналітичних методів забезпечило обґрунтованість наукових висновків і практичних пропозицій.

Разом із тим дослідження має певні обмеження, зумовлені неможливістю охоплення всіх галузей і регіонів України у межах емпіричної вибірки, залежністю частини даних від міжнародних звітів, які не завжди повністю відображають національні особливості, а також динамічним характером розвитку цифрових технологій, що потребує регулярного оновлення компетентнісних моделей і методичних підходів. Попри це, застосована методологія забезпечила достатню глибину аналізу та дозволила сформувати науково обґрунтовану основу для подальших досліджень і практичних рекомендацій у сфері формування цифрової компетентності маркетологів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах цифрової економіки трансформується не лише система професійних вимог, а й сама логіка організації маркетингових процесів, що зумовлює нове розуміння змісту цифрових компетентностей. Якщо у вступі окреслено загальні тенденції, то на цьому етапі аналіз спрямовано на розкриття того, як ці тенденції змінюють професійну роль маркетолога. Документи Європейської Комісії та статистичні огляди Eurostat [1-2; 12; 28] показують, що цифрові навички переходять у категорію базових, однак ключовим є не їх поширення, а підвищення значущості поглиблених компетентностей, необхідних для роботи з даними, управління цифровими каналами та розроблення інтегрованих маркетингових рішень. У цьому контексті цифрова трансформація ринку праці проявляється насамперед через ускладнення змісту діяльності маркетолога та розширення спектра функцій, які потребують технологічної підготовки, аналітичного мислення та здатності працювати у високотехнологічному середовищі.

Міжнародні дослідження McKinsey, PwC, Gartner і Deloitte підтверджують, що зміни впливають не лише на окремі інструменти, а й на структуру професійних функцій маркетолога. Поряд із традиційними завданнями зростає значення роботи з великими масивами даних, автоматизації маркетингових активностей, прогнозування аналітики, управління цифровими каналами комунікацій, моделювання клієнтського досвіду з використанням алгоритмів штучного інтелекту та CRM-платформ [13; 29; 30; 31]. У результаті цифрові компетентності перетворюються із допоміжного елемента на важливу складову професійного профілю маркетолога, що безпосередньо впливає на здатність підприємства формувати конкурентні переваги та адаптуватися до динаміки цифрового ринку.

У сучасних умовах компетентність маркетолога не може обмежуватися знаннями з ринкової аналітики та поведінки споживачів. Цифрова маркетингова діяльність вимагає інтеграції інструментів web-аналітики, соціальних мереж, контент-маркетингу, автоматизованих платформ управління комунікаціями (CRM, CMS), технологій SEO і SEM, інструментів програматик-реклами

**Таблиця 1. Результати опитування підприємств щодо бар'єрів цифрової трансформації**

| Бар'єри цифровізації                                          | Частка відповідей, % |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|
| Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу         | 67                   |
| Обмеженість фінансових ресурсів                               | 52                   |
| Низька мотивація персоналу до навчання                        | 43                   |
| Відсутність внутрішніх цифрових експертів                     | 41                   |
| Організаційні та бюрократичні бар'єри                         | 38                   |
| Низький рівень обізнаності керівництва у цифрових технологіях | 29                   |
| Відсутність цифрової стратегії у компанії                     | 26                   |

Джерело: складено авторами на основі результатів опитування [9; 10].

та рішень електронної комерції [7; 8; 29; 30]. Це означає, що трансформації охоплюють усі етапи створення маркетингової цінності — від розроблення продукту та архітектури бренду до підтримання взаємодії зі споживачем у багатоканальному цифровому середовищі. Таким чином, цифрова трансформація не лише розширює інструментарій маркетолога, але й змінює характер професійних завдань, які дедалі частіше ґрунтуються на даних, автоматизації та здатності працювати з цифровими екосистемами.

Поширення цифрових технологій у бізнесі обумовило трансформацію маркетингових бізнес-моделей. Підприємства дедалі активніше переходять до моделей цифрової взаємодії зі споживачами: використовують онлайн-платформи, сервіси самообслуговування, персоналізовані інтерфейси, CRM- та ERP-системи, платформи електронної комерції. За результатами досліджень MIT Sloan та Deloitte, понад 75 % компаній інвестують у розвиток цифрової культури й цифрових навичок персоналу, розглядаючи їх як ключовий чинник успішності трансформацій [32].

Трансформація маркетингової діяльності включає автоматизацію процесів управління клієнтськими даними, впровадження аналітичних інструментів для персоналізації пропозицій, розбудову омніканальних систем комунікацій, використання машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів та активне залучення соціальних мереж як стратегічних каналів просування. Українські дослідники (В. Білик [18], Л. Гліненко [25], М. Окландер [20], І. Пономаренко [33] та ін.) наголошують, що цифровий маркетинг поступово стає домінуючим у структурі маркетингових комунікацій, забезпечуючи інтерактивність, високу точність таргетингу, можливість швидкої аналітики та коригування кампаній у режимі реального часу.

Для поглиблення розуміння реального стану цифрових компетентностей персоналу українських підприємств та бар'єрів цифрової трансформації було проведено анкетне опитування менеджерів 27 підприємств різних видів економічної діяльності [10]. До вибірки увійшли компанії у галузях харчової промисловості, енергетики, будівництва, транспорту, роздрібно торгівлі, банківського сектору, сфери послуг, телекомунікацій, консалтингу, інформаційних послуг і нерухомості. Серед опитаних 59,3% становили великі підприємства, 3,7% — середні та 37% — малі. Більшість респондентів (36,5%) оцінили чинну систему управління

**Таблиця 2. Структура цифрової компетентності маркетолога**

| Група компетентностей        | Зміст компетентності                                      | Приклади навичок та інструментів                                    |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Технічні компетентності      | Володіння цифровими платформами та технологіями           | CRM, CMS (WordPress), Google Analytics, SEO/SEM                     |
| Аналітичні компетентності    | Збір, аналіз, візуалізація та інтерпретація даних         | Power BI, Google Data Studio, Excel Analytics, прогнозування попиту |
| Комунікаційні компетентності | Управління цифровими каналами комунікацій та контентом    | SMM, email-маркетинг, таргетинг, контент-менеджмент                 |
| Стратегічні компетентності   | Розроблення цифрових стратегій, планування та оптимізація | Digital strategy, customer journey mapping, KPI-метрики             |
| Управлінські компетентності  | Координація цифрових проєктів та командна взаємодія       | Agile, Scrum, управління цифровими проєктами                        |

Джерело: сформовано авторами на основі [9—10; 34—39].

персоналом у контексті цифровізації як неефективну, що свідчить про недостатню готовність значної частини компаній до повноцінної діджитал-трансформації [10]. У ході опитування було виявлено сукупність бар'єрів, які стримують цифрову трансформацію бізнес-процесів. Узагальнені результати наведено у табл. 1.

Отримані результати свідчать, що провідним бар'єром цифровізації є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу (67% відповідей) [10]. Це вказує на розрив між технологічними можливостями та кадровим потенціалом, що обмежує ефективне використання цифрових рішень у маркетинговій діяльності. Висока частка відповідей, пов'язаних з обмеженістю фінансових ресурсів (52%) [10], відображає стриману інвестиційну поведінку підприємств щодо цифрових проєктів і навчання персоналу. Додатковими обмеженнями виступають низька мотивація працівників до розвитку цифрових навичок, відсутність внутрішніх експертів, здатних ініціювати та супроводжувати цифрові зміни, а також організаційні й бюрократичні бар'єри, що ускладнюють впровадження інноваційних рішень. Частина респондентів звернула увагу на відсутність цілісної цифрової стратегії та недостатню обізнаність керівництва

щодо можливостей цифрових технологій, що узгоджується з висновками міжнародних досліджень Deloitte і Gartner [29; 31] стосовно слабкої залученості менеджменту до процесів діджитал-трансформації.

На основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження було сформовано авторське бачення структури цифрової компетентності маркетолога. Йдеться про інтегральне поєднання технічних, аналітичних, комунікаційних, стратегічних та управлінських компетентностей, необхідних для ефективної роботи в умовах цифрової економіки. Узагальнену структуру цифрової компетентності подано у табл. 2.

Технічні компетентності відображають здатність маркетолога працювати з ключовими цифровими платформами — CRM- та CMS-системами, засобами web-аналітики, інструментами пошукової оптимізації та контекстної реклами. Аналітичні компетентності пов'язано зі збором і структуризацією даних, побудовою інтерактивних дашбордів, прогнозуванням показників попиту та ефективності маркетингових кампаній. Комунікаційні компетентності забезпечують результативне управління цифровими каналами комунікацій, створення та просування контенту, роботу з онлайн-аудиторіями. Стратегічні компетентності визначають спроможність розробляти та реалізовувати цифрові стратегії, інтегруючи окремі інструменти в єдину систему створення цінності для клієнта. Управлінські компетентності, у свою чергу, забезпечують координацію цифрових проєктів, роботу в міждисциплінарних командах, застосування гнучких методологій управління (Agile, Scrum) та лідерство у впровадженні цифрових змін.

Практичний вимір цифрової компетентності маркетолога більш наочно проявляється через прив'язку окремих компетентностей до конкретних інструментів цифрового маркетингу, що відображено у табл. 3.

**Таблиця 3. Інструменти цифрового маркетингу та компетентності, які необхідно маркетологу в сучасних умовах**

| Інструментарій / технологія                 | Компетентність маркетолога                         | Приклади завдань                                          |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| CRM-системи (NetHunt, Key CRM тощо)         | Управління даними, сегментація, клієнтський досвід | Побудова воронки продажів, аналітика клієнтів             |
| Web-аналітика (Google Analytics, GA4)       | Аналітичні навички, інтерпретація даних            | Аналіз трафіку, оцінка ефективності каналів               |
| SMM (Meta, TikTok, LinkedIn)                | Комунікації, контент-менеджмент                    | Розроблення контент-плану, таргетинг, робота з аудиторією |
| SEO / SEM                                   | Технічні компетентності, оптимізація               | Оптимізація сайту, управління трафіком                    |
| E-commerce платформи (Shopify, WooCommerce) | Продажі в цифровому середовищі                     | Управління товарами, забезпечення належного UX            |
| BI-системи (Power BI, Tableau)              | Візуалізація та аналіз даних                       | Побудова дашбордів, прогностична аналітика                |
| Email-маркетинг (SendPulse, MailChimp)      | Комунікаційні та аналітичні компетентності         | Автоматизація листів, сегментація аудиторії, A/B-тести    |

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [9—10; 34—39].

**Таблиця 4. Дисципліни цифрового спрямування у підготовці маркетологів в українських закладах вищої освіти**

| Група дисциплін             | Назва дисципліни                              | Короткий зміст                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Основи цифрового маркетингу | Цифровий маркетинг                            | Інструменти digital, онлайн-канали, KPI-моніторинг |
| Інтернет-комунікації        | SMM, email-маркетинг                          | Робота з аудиторіями, контент, таргетинг           |
| Аналітика даних             | Маркетингова аналітика, data-driven marketing | Збір, аналіз, візуалізація даних, прогнозування    |
| Клієнтський досвід          | CRM-системи                                   | Автоматизація, сегментація, управління лояльністю  |
| Електронна комерція         | E-commerce та онлайн-продажі                  | Онлайн-платформи, UX, системи онлайн-продажів      |
| Цифрові проєкти             | Управління цифровими проєктами                | Agile, Scrum, робота в цифрових командах           |

Джерело: узагальнено та складено авторами на основі аналізу освітніх програм закладів вищої освіти України і власних досліджень [9—10; 34—39].

Як видно з табл. 3, цифрова компетентність маркетолога має "прикладний" характер: для ефективної роботи з CRM-системами необхідні навички управління даними та сегментації, для роботи з web-аналітикою — розвинені аналітичні здібності, для управління SMM-кампаніями — комунікаційні компетентності та вміння створювати релевантний контент. Використання BI-систем потребує поглиблених аналітичних компетентностей і здатності працювати з великими масивами даних, тоді як інструменти email-маркетингу поєднують вимоги до комунікаційних та аналітичних навичок. Це підтверджує, що сучасний маркетолог має володіти комплексом взаємопов'язаних компетентностей, які виходять далеко за межі базової цифрової грамотності.

Важливою складовою дослідження є аналіз освітніх практик формування цифрової компетентності маркетологів в Україні. У провідних закладах вищої освіти України останніми роками активніше впроваджуються дисципліни цифрового спрямування: "Цифровий маркетинг", "Маркетинг у соціальних мережах", "Інформаційні технології в маркетингу", "Цифрові технології в управлінні бізнесом", "Цифрові технології та інструменти в маркетингу", "Маркетингова аналітика", "Управління цифровими проєктами" тощо. Так, у сучасних освітніх програмах із підготовки маркетологів в Україні дедалі більшого значення набувають такі компоненти, як опанування цифрових інструментів маркетингових комунікацій, робота з аналітичними платформами, вивчення CRM-систем, інтеграція онлайн-курсів і міжнародних сертифікацій, а також виконання практикоорієнтованих завдань, що моделюють реальні ситуації бізнесу. Узагальнені напрями цифрової складової підготовки маркетологів у вітчизняних ЗВО відображено в табл. 4.

Аналіз показує, що цифрова складова в освітніх програмах поступово посилюється, проте нерідко має фрагментарний характер, а окремі курси не завжди вибудовані в логічну траєкторію формування цілісної цифрової компетентності. Це підсилюється результатами порівняння міжнародних та національних підходів до

**Таблиця 5. Порівняння міжнародних та національних підходів до цифрових компетентностей**

| Параметр                          | ЄС (DigComp 2.2)                             | Україна (Мінцифра, ЗВО)                                   |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Структура цифрової компетентності | 5 сфер, 21 компетентність                    | 5–6 сфер, адаптовані компетентності                       |
| Рівні володіння                   | 8 рівнів (Foundation → Highly specialised)   | Переважно 3–4 рівні (базовий, середній, просунутий)       |
| Інструменти оцінювання            | Стандартизовані індикатори DigComp           | ДІЯ-тести, внутрішні методики ЗВО                         |
| Акцент на професіях               | Адаптація під різні професійні сфери         | Лише окремі спроби адаптації під економічні спеціальності |
| Інституційна підтримка            | Європейська Комісія, JRC                     | Мінцифра, МОН України                                     |
| Інтеграція в освіту               | Обов'язкова інтеграція в освітні програми ЄС | Часткова інтеграція, залежна від ініціативи ЗВО           |

Джерело: узагальнено на основі [4; 12; 28].

структурування й оцінювання цифрових компетентностей (табл. 5).

Порівняльний аналіз засвідчує, що європейська рамка цифрових компетентностей має чітко структуровану, багаторівневу систему опису та оцінювання цифрових навичок, тоді як в Україні формування подібної системи перебуває на етапі становлення. Інтеграція цифрових компетентностей у стандарти вищої освіти, зокрема у підготовку маркетологів, здійснюється переважно точково й значною мірою залежить від ініціатив окремих закладів освіти. Це створює додаткові виклики для гармонізації освітніх програм із потребами ринку праці та європейськими підходами.

Узагальнюючи результати аналізу глобальних тенденцій, емпіричних даних та освітніх практик, можна констатувати, що цифрова трансформація формує якісно новий профіль маркетолога, у якому поєднуються технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські компетентності. Водночас на українських підприємствах зберігається суттєвий розрив між вимогами ринку й фактичним рівнем цифрових навичок персоналу, а система підготовки маркетологів лише частково відповідає цим викликам. Це зумовлює необхідність цілеспрямованого оновлення освітніх програм, розширення цифрової складової та посилення практикоорієнтованого навчання, спрямованого на формування цілісної цифрової компетентності майбутніх фахівців.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація економіки істотно змінює зміст і характер професійної діяльності маркетологів, зумовлюючи ускладнення вимог до їхньої підготовки та професійного профілю. На основі аналізу міжнародних і вітчизняних наукових джерел доведено, що цифрова компетентність є багатовимірною категорією, яка включає технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські складові. Саме поєднання цих компонентів забезпечує здатність фахівця ефективно діяти у цифровому середовищі, працювати з великими масивами даних, управляти цифровими каналами комунікацій, розробляти й реалізовувати цифрові маркетингові стратегії та координувати командну роботу в умовах цифрових трансформацій. Глобальні тенденції, відображені в аналітичних звітах Європейської Комісії, Eurostat, McKinsey, Deloitte, Gartner та інших організацій, підтверджують стійке зростання попиту на фахівців із високим рівнем цифрових компетентностей і демонструють перехід цифрових навичок із розряду додаткових до статусу базової умови конкурентоспроможності на ринку праці.

Результати емпіричного опитування 27 українських підприємств виявили низку системних проблем, що стримують розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження цифрових рішень у маркетингову діяльність. Серед ключових бар'єрів респонденти відзначили недостатній рівень цифрових навичок працівників, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій, низьку мотивацію персоналу до постійного навчання, відсутність внутрішніх цифрових експертів, недостатню інтеграцію CRM-систем, інструментів аналітики даних, SMM та e-commerce у щоденну практику, а також фрагментарність цифрових стратегій. Це свідчить про існування суттєвого розриву між потребами бізнесу й наявним кадровим потенціалом, що загострює питання модернізації як корпоративної системи управління персоналом, так і освітніх програм підготовки маркетологів.

Аналіз освітніх практик підготовки маркетологів у закладах вищої освіти України показав, що, попри позитивну динаміку щодо впровадження дисциплін цифрового спрямування, їхня структура, логіка побудови та рівень практикоорієнтованості ще не повністю відповідають викликам цифрової економіки. Виявлено недостатню інтеграцію європейських рамок цифрових компетентностей у навчальні плани, обмежене використання реальних цифрових інструментів (CRM, web-аналітика, BI-системи) у навчальному процесі, а також фрагментарний характер співпраці з бізнесом щодо практичної підготовки студентів. Це актуалізує необхідність системного переосмислення змісту підготовки маркетологів, зокрема спеціальності 075 "Маркетинг", у напрямі формування цілісної моделі цифрової компетентності.

Отримані теоретичні та емпіричні результати дали змогу сформулювати низку практичних рекомендацій. Для закладів вищої освіти пріоритетним завданням є оновлення освітньо-професійних програм з урахуванням міжнародних рамок цифрових компетентностей

(DigComp 2.2, галузевих framework з цифрового маркетингу) та потреб ринку праці. Доцільно забезпечити послідовну інтеграцію цифрової компоненти впродовж усього циклу навчання: від базових курсів з цифрового маркетингу й інтернет-комунікацій до спеціалізованих дисциплін із маркетингової аналітики, управління клієнтським досвідом, роботи з CRM- та BI-системами, електронної комерції, управління цифровими проєктами. Важливою є розробка наскрізних навчальних траєкторій, у межах яких студенти послідовно опановуватимуть інструменти web-аналітики, SMM, SEO/SEM, автоматизованих маркетингових платформ, а також навчатимуться використовувати їх для розв'язання реальних бізнес-кейсів.

Доцільно інституціоналізувати практикоорієнтовані форми навчання — кейс-метод, проєктні команди, дуальну освіту, спільні проєкти з компаніями, стажування та залучення практиків до викладання. Перспективним напрямом є активне використання масових відкритих онлайн-курсів і сертифікаційних програм (Prometheus, Coursera, Udemu, Google, Meta, HubSpot тощо) як інструментів доповнення формальної освіти та побудови індивідуальних освітніх траєкторій, із визнанням результатів такого навчання в межах освітньої програми. Важливо забезпечити доступ студентів до реальних цифрових платформ (CRM, аналітичні сервіси, рекламні кабінети, конструктори e-commerce) та сформувати в академічному середовищі культуру безперервного цифрового розвитку, самоосвіти та критичного ставлення до цифрових інновацій.

Для бізнесу та роботодавців практичні рекомендації стосуються як внутрішньої політики розвитку персоналу, так і взаємодії з освітнім середовищем. Компаніям доцільно формувати власні програми розвитку цифрових компетентностей працівників, поєднуючи внутрішні тренінги, зовнішні курси, менторські програми та практикоорієнтовані проєкти. Розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку маркетологів, які враховують специфіку бізнес-моделі, цільових ринків і використовуваних цифрових платформ, сприятиме більш ефективному використанню кадрового потенціалу. Важливо інвестувати у впровадження CRM-систем, аналітичних платформ, інструментів автоматизації маркетингових процесів і забезпечувати не лише їх технічну наявність, а й системне навчання персоналу щодо їх використання. До рекомендацій належить також формування в компаніях внутрішніх цифрових лідерів або команд, відповідальних за супровід цифрових проєктів, поширення кращих практик і підтримку культури інновацій. Суттєвого значення набуває поглиблення співпраці з університетами: участь у розробленні освітніх програм, надання баз практики, спільна реалізація освітніх і дослідницьких проєктів, проведення гостьових лекцій і майстер-класів, що дозволить зменшити розрив між очікуваннями бізнесу та рівнем підготовки випускників.

На рівні державної політики й системи управління освітою доцільно розробити та нормативно закріпити державні стандарти цифрових компетентностей для економічних спеціальностей, інтегровані з європейською рамкою DigComp і адаптовані до потреб українського ринку праці. Важливо забезпечити цільову підтримку



ку проєктів цифровізації освіти, модернізації освітніх програм, розвитку інфраструктури цифрового навчання, включно з національними платформами онлайн-освіти й системами дистанційного навчання. Перспективним напрямом є створення інструментів стимулювання бізнесу до інвестицій у цифровий розвиток персоналу, зокрема через податкові пільги, грантові програми, співфінансування корпоративних освітніх ініціатив. Важливу роль відіграватиме також інформаційно-просвітницька діяльність, спрямована на підвищення рівня цифрової культури суспільства загалом та управлінських еліт зокрема.

Попри досягнуті результати, дослідження не вичерпує всіх аспектів проблематики цифрової компетентності маркетологів і відкриває низку перспективних напрямів для подальших наукових розвідок. До таких напрямів належать розроблення інструментарію оцінювання цифрових компетентностей маркетологів, адаптованого до українських умов; аналіз ефективності впровадження CRM-, BI- та AI-рішень у маркетингову діяльність підприємств; вивчення впливу автоматизації, штучного інтелекту та Big Data на трансформацію компетентнісного профілю фахівців; порівняльні дослідження освітніх практик різних закладів вищої освіти; оцінювання результативності онлайн-курсів і сертифікаційних програм у підготовці маркетологів. Подальший розвиток цих досліджень сприятиме формуванню більш досконалих моделей цифрової компетентності, підвищенню якості професійної підготовки та посиленню спроможності вітчизняних фахівців до успішної роботи в умовах цифрової економіки.

#### Література:

1. Digital Education Action Plan 2021-2027. European Commission. 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu> (дата звернення: 25.10.2025).
2. ICT Specialists and Skills. Eurostat. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Цифрова грамотність населення України: результати національного дослідження. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 72 с. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Digital Workplace Survey Report 2022. Gartner. 2022. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 12.10.2025).
6. Digital Transformation 2023: Human Capital Trends. Deloitte. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 21.10.2025).
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 647 p.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
9. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. Virtual Economics. 2020. Vol. 3. Iss. 1. P. 7—38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
10. Ремига Ю. С., Приймак Н. В., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ: ПЗВО "Міжнародний європейський університет", 2024. 250 с.
11. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. 134 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167> (дата звернення: 21.10.2025).
12. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — with new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 115 p. <https://doi.org/10.2760/490140>.
13. Technology, jobs, and the future of work. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work> (дата звернення: 24.10.2025).
14. 2018 Global CIO Survey: Manifesting Legacy — Looking beyond the digital era. London: Deloitte, 2018. 40 p.
15. Digital Business Redefines Talent Management Applications. Gartner Research Report. Gartner. 2018. February 05. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273> (дата звернення: 24.10.2025).
16. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. Cyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu. Scientia fructuosa. 2022. Vol. 144. Nr. 4. S. 52—71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).
17. Chukurna O., Tardaskina T., Gordeeva Ye., Babyka S. Research of modern trends of digital marketing. Development Service Industry Management. 2024. Vol. 3. P. 64—73. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(10)).
18. Білик В. В. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича. Сер.: Економіка. 2020. Вип. 825. С. 33—40.
19. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (дата звернення: 24.10.2025).
20. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI століття: монографія / М. Окландер, Т. Окландер, О. Яшкіна та ін.. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
21. Glazunova O., Sayapina T., Korolchuk V., Voloshyna T., Kasatkina O. Digital competence development of specialists in economic specialties. Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки. 2021. Вип. 16 (45). С. 53—77. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)-53-77](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)-53-77).
22. Прийдак Т., Яловега Л., Лєга О., Мисник Т., Зоря С. Розвиток цифрової компетентності майбутніх економістів у процесі фахової підготовки. Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки. 2021. Вип. 16 (45). С. 57—61. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)).

23. Зелінська А. О. Цифрові компетенції як основа трансформації освітнього простору в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 45—52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.
24. Гадецька З. В. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 89—96. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-13>.
25. Гліненко Л. К. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті розвитку цифрової економіки. *Marketing and Digital Technologies*. 2022. Т. 6. № 2. С. 37—47. DOI: 10.15276/mdt.6.2.2022.4
26. Суворова С. Г. Вплив цифрового маркетингу на підвищення ефективності комунікацій підприємства. *Простір*. 2023. № 2. С. 112—120. URL: <https://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254> (дата звернення: 24.10.2025).
27. Kvitka A., Kramarenko A., Davydov D., Pasmor M., Diachek O. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. No. 1. P. 177—184. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).
28. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 68 p. <https://doi.org/10.2760/38842>.
29. State of Digital Transformation 2018. CIO Council. URL: <https://www.cio.com> (дата звернення: 21.10.2025).
30. Upskilling: Building confidence in an uncertain world. 23rd Annual Global CEO Survey — Talent Trends 2020. London: PwC, 2020. 32 p.
31. CRM Software Market Size Report. Grandview Research. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com> (дата звернення: 21.10.2025).
32. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. Aligning the Organization for Its Digital Future. 2019. URL: <https://sloanreview.mit.edu> (дата звернення: 27.10.2025).
33. Пономаренко І. В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компаній. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Сер./: Економіка та менеджмент. 2018. № 15. С. 57—65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2018\\_15\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_15_7) (дата звернення: 25.10.2025).
34. Помазан Л. М., Юрченко О. А., Кобернюк С. О. Сучасні інструменти та засоби цифрового маркетингу для просування бізнес проєктів. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. Вип. 5. С. 1—11. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.13>.
35. Юрченко О. А., Шевченко Є. В., Луців Р. С. Роль штучного інтелекту в розвитку електронних міжнародних маркетингових комунікацій. *Академічні візії*. 2024. Вип. 39. С. 1—11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14883123>.
36. Koev S., Tryfonova O., Inzhievskaya L., Trushkina N., Radieva M. Management of domestic marketing of service enterprises. *IBIMA Business Review*. 2019. Vol. 2019. Article 681709. <https://doi.org/10.5171/2019.681709>.
37. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Veda a perspektivy*. 2021. № 5 (5). С. 62—74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).
38. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 456. Article 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.
39. Kwilinski A., Trushkina N., Remyha Yu., Patlachuk T. Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2025. Vol. 13. Iss. 1. P. 295—303. <http://dx.doi.org/10.25673/119246>.

## References:

1. European Commission (2020), "Digital Education Action Plan 2021—2027", Available at: <https://education.ec.europa.eu> (Accessed 25 October 2025).
2. Eurostat (2024), "ICT Specialists and Skills", Available at: <https://www.ec.europa.eu/eurostat> (Accessed 28 October 2025).
3. McKinsey Global Institute (2017), "Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation", Available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 28 October 2025).
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2021), "Digital literacy of the population of Ukraine: results of a national study", Available at: <https://thedigital.gov.ua> (Accessed 21 October 2025).
5. Gartner (2022), "Digital Workplace Survey Report 2022", Available at: <https://www.gartner.com> (Accessed 12 October 2025).
6. Deloitte (2023), "Digital Transformation 2023: Human Capital Trends", Available at: <https://www2.deloitte.com> (Accessed 21 October 2025).
7. Chaffey, D., and Ellis-Chadwick, F. (2022), *Digital Marketing*, 8th ed., Pearson, Harlow, UK.
8. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
9. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N. and Bakhautdinova, G. (2020), "Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy", *Virtual Economics*, vol. 3 (1), pp. 7—38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
10. Remyha, Yu. S., Pryimak, N. V., Trushkina, N. V. and Rynkevych, N. S. (2024), *Tsyfrova transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv* [Digital transformation of organizational culture of enterprises], PZVO "International European University", Kyiv, Ukraine.
11. Ferrari, A. (2013), *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence for Citizens*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167> (Accessed 21 October 2025).
12. Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — with new examples of knowledge, skills and attitudes*,

Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2760/490140>.

13. McKinsey Global Institute (2017), "Technology, Jobs, and the Future of Work", Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work> (Accessed 24 October 2025).

14. Deloitte (2018), 2018 Global CIO Survey: Manifesting Legacy — Looking beyond the digital era, London, UK.

15. Gartner (05 Febr. 2018), "Digital Business Redefines Talent Management Applications. Gartner Research Report", Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273> (Accessed 24 October 2025).

16. Bosovska, M., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2022), "Digital transformation of marketing technologies", *Scientia fructuosa*, vol. 144 (4), pp. 52—71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).

17. Chukurna, O., Tardaskina, T., Gordeeva, Ye. and Babyka, S. (2024), "Research of modern trends of digital marketing", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 64—73. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(10)).

18. Bilyk, V. V. (2020), "Digital marketing tools in communication transformation", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, vol. 825, pp. 33—40.

19. Bratko, O. S. and Salamon, I. R. (2022), "Use of digital technologies for product promotion in international markets", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (Accessed 24 October 2025).

20. Oklander, M., Oklander, T. and Yashkina, O. et al. (2017), *Tsyfrovyyi marketynh — model marketynhu XXI storichchia [Digital marketing — the 21st century marketing model]*, Astroprint, Odesa, Ukraine.

21. Glazunova, O., Sayapina, T., Korolchuk, V., Voloshyna, T. and Kasatkina, O. (2021), "Digital competence development of specialists in economic specialties", *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Ser.: Pedagogichni nauky*, vol. 16 (45), pp. 53—77. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)-53-77](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)-53-77).

22. Pryidak, T., Yaloveha, L., Leha, O., Mysnyk, T. and Zoria, S. (2021), "Development of digital competence of future economists in the process of professional training", *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, vol. 16 (45), pp. 57—61. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)).

23. Zelinska, A. O. (2023), "Digital competencies as the basis of educational space transformation", *Economy and Society*, vol. 49, pp. 45—52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.

24. Hadetska, Z. V. (2022), "Effectiveness assessment of modern Internet communications and digital marketing technologies", *Economy and Society*, vol. 37, pp. 89—96. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-13>.

25. Hlinenko, L. K. (2022), "Digital marketing communications in Ukraine", *Marketing and Digital Technologies*, vol. 6 (2), pp. 37—47. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.2.2022.4>.

26. Suvorova, S. H. (2023), "Impact of digital marketing on enterprise communication efficiency", *Prostir*, vol. 2, pp. 112—120, Available at: <https://www.prostir.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254> (Accessed 24 October 2025).

<https://www.prostir.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254> (Accessed 24 October 2025).

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

28. Carretero, S., Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017), *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2760/38842>.

29. CIO Council (2018), "State of Digital Transformation 2018", Available at: <https://www.cio.com> (Accessed 21 October 2025).

30. PwC (2020), "Upskilling: Building confidence in an uncertain world. 23rd Annual Global CEO Survey — Talent Trends 2020", PwC, London, UK.

31. Grandview Research (2023), "CRM Software Market Size Report", Available at: <https://www.grandviewresearch.com> (Accessed 21 October 2025).

32. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press (2019), "Aligning the Organization for Its Digital Future", Available at: <https://sloanreview.mit.edu> (Accessed 27 October 2025).

33. Ponomarenko, I. V. (2018), "Digital marketing as an efficient tool to enhance competitiveness", *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku. Ser.: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 15, pp. 57—65, Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2018\\_15\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_15_7) (Accessed 25 October 2025).

34. Pomazan, L. M., Yurchenko, O. A. and Koberniuk, S. O. (2025), "Modern tools of digital marketing for business promotion", *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 5, pp. 1—11. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.13>.

35. Yurchenko, O. A., Shevchenko, Ye. V. and Lutsiv, R. S. (2024), "Role of AI in electronic international marketing communications", *Akademichni vizii*, vol. 39, pp. 1—11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14883123>.

36. Koev, S., Tryfonova, O., Inzhievskaya, L., Trushkina, N. and Radieva, M. (2019), "Management of domestic marketing of service enterprises", *IBIMA Business Review*, vol. 2019, 681709. <https://doi.org/10.5171/2019.681709>.

37. Trushkina, N. (2021), "Digital marketing in the global information space", *V?da a perspektivy*, vol. 5 (5), pp. 62—74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

38. Kwilinski, A., Trushkina, N., Birca, I. and Shkrygun, Yu. (2023), "Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations", *E3S Web of Conferences*, vol. 456, 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.

39. Kwilinski, A., Trushkina, N., Remyha, Yu. and Patlachuk, T. (2025), "Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis", *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*, vol. 13 (1), pp. 295—303. <https://doi.org/10.25673/119246>.

*Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.*