

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

(на прикладі ПрАТ «УДП»)

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»

Сажиной Яни Іллівни
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н.,
проф. кафедри міжнародного
менеджменту та інновацій
НУ «Одеська політехніка»

ІЗМАЇЛ – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною
діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т. К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«25» червня 2026 р.

Оцінка 85 добре

(за стобальною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т. С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність, зміст та концепції цифрового маркетингу: еволюція поняття.....	8
1.2. Цифровий маркетинг як інструмент стратегічного управління підприємством	15
1.3. Специфіка цифрового маркетингу в транспортній галузі: світовий досвід	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «УДП» В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	30
2.1 Загальна характеристика та фінансово-господарська діяльність ПрАТ «УДП».	30
2.2. Оцінка наявного стану цифрового маркетингу на підприємстві	35
2.3. SWOT-аналіз та виявлення проблем цифрового маркетингу ПрАТ «УДП».....	40
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПрАТ «УДП».....	53
3.1. Формування цифрової маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану	53
3.2. Розробка та обґрунтування конкретних заходів з удосконалення цифрового маркетингу	54
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та план впровадження	57
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої цифровізації світової економіки та глобальної трансформації бізнес-середовища цифровий маркетинг перетворився на ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств у всіх секторах господарювання. Транспортна галузь, яка є системоутворювальним елементом національної економіки і безпосередньо пов'язана з функціонуванням зовнішньоекономічної діяльності держави, не є винятком із цієї закономірності.

Особливої гостроти питання цифрового маркетингу набувають для підприємств річкового та морського транспорту України, серед яких чільне місце займає Приватне акціонерне товариство «Українське Дунайське Пароплавство» (ПрАТ «УДП»). В умовах повоєнного відновлення, переорієнтації вантажопотоків та відновлення роботи річкових коридорів ефективні цифрові маркетингові інструменти стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та сталого розвитку підприємства.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері цифрового маркетингу, питання його інтеграції в систему стратегічного управління підприємствами транспортної галузі з урахуванням специфіки вітчизняного ринку залишаються недостатньо дослідженими. Відсутність комплексних методичних підходів до оцінки ефективності цифрових маркетингових стратегій у транспортній сфері та практичних рекомендацій щодо їх реалізації зумовлює актуальність обраної теми.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері маркетингу та цифрових технологій, зокрема: Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Чеффі, Ф. Елліса-Чедвіка, Р. Сміта, а також вітчизняних науковців — О. Зозульова, С. Солнцева, Н. Куденко, Т. Примак, І. Лилика. Водночас галузева специфіка транспортних підприємств у контексті цифрового маркетингу потребує поглибленого дослідження.

Мета дослідження — обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й реалізації ефективної стратегії цифрового маркетингу в системі управління підприємством транспортної галузі на прикладі ПрАТ «УДП».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади, сутність та еволюцію поняття цифрового маркетингу в сучасній науковій літературі;
- визначити місце й роль цифрового маркетингу в системі стратегічного управління підприємством;
- виявити специфіку застосування інструментів цифрового маркетингу у транспортній галузі та узагальнити кращі світові практики;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ПрАТ «УДП»;
- провести аудит наявного стану цифрового маркетингу підприємства та оцінити рівень його цифрової зрілості;
- виявити ключові проблеми та прогалини у цифровій маркетинговій діяльності ПрАТ «УДП» на основі SWOT- та PESTLE-аналізу;
- розробити стратегію цифрового маркетингу підприємства з визначенням пріоритетних каналів, KPI та механізмів впровадження;
- обґрунтувати заходи з удосконалення цифрового маркетингу та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження — маркетингова діяльність ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство» в цифровому середовищі.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації цифрового маркетингу в системі управління підприємством транспортної галузі.

Методи дослідження. У роботі застосовувалася система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи теоретичного узагальнення та систематизації використано для формування понятійного апарату та аналізу наукових концепцій цифрового маркетингу. Порівняльний

аналіз застосовано для оцінки вітчизняного та зарубіжного досвіду цифрового маркетингу у транспортній галузі. Методи економічного аналізу та синтезу — для дослідження фінансово-господарської діяльності ПрАТ «УДП». SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз — для комплексної оцінки маркетингового середовища підприємства. Метод бенчмаркінгу — для порівняльного аналізу цифрових маркетингових практик конкурентів. Методи прогнозування та сценарного планування — для оцінки ефективності запропонованих заходів та розробки дорожньої карти впровадження. Графічний метод та метод візуалізації даних — для унаочнення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. включає законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері транспорту та цифрової економіки; офіційну фінансову звітність ПрАТ «УДП» за 2021–2023 роки; дані Державної служби статистики України; галузеві аналітичні звіти провідних дослідницьких агентств (Statista, eMarketer, McKinsey Digital); матеріали міжнародних організацій у сфері транспорту (ESCAP, IRU); наукові публікації у фахових виданнях; ресурси мережі Інтернет, зокрема офіційні веб-сайти підприємства та його конкурентів.

Практичне значення одержаних результатів. В роботі розроблено рекомендації щодо формування цифрової маркетингової стратегії, впровадження CRM-системи, оптимізації цифрових каналів просування та автоматизації маркетингових процесів можуть бути безпосередньо застосовані в практичній діяльності ПрАТ «УДП». Запропонована дорожня карта впровадження цифрового маркетингу та методика оцінки його ефективності становлять практичний інтерес для інших підприємств транспортної галузі України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювались на науково-практичних конференціях :

- XI Міжнародної студентської наукової конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» з доповіддю на тему

«Використання цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами сталого розвитку» (06.03.2026, м. Запоріжжя).

– VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки і умовах євроінтеграції України» з доповіддю на тему «Впровадження світового досвіду цифрового маркетингу в транспортній галузі» (15.04.2026, м. Ізмаїл).

За результатами дослідження опубліковано 2 тез за конференціями, загальним обсягом 7 сторінок, зокрема:

– Сажина Я. Використання цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами сталого розвитку (на прикладі ПрАТ «УДП»). Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки: матеріали XI Міжнародної студентської наукової конференції, м. Запоріжжя, 6 березня, 2026 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026. 140 с. (С.17-20)

<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-06.03.2026/174>

– Сажина Я. Впровадження світового досвіду цифрового маркетингу в транспортній галузі. Збірник наукових праць за матеріалами VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки і умовах євроінтеграції України». Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2026. 135 с. (С.111-113)

https://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/05/Priority_Vypusk_8.pdf

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок основного тексту. Робота містить 33 таблиці, 2 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст та концепції цифрового маркетингу: еволюція поняття

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення мережі Інтернет кардинально змінили середовище функціонування сучасних підприємств, зумовивши формування принципово нової парадигми маркетингової діяльності. Цифровий маркетинг, виникнувши на перетині класичної маркетингової теорії та цифрових технологій, сьогодні є одним із найбільш динамічно розвинутих напрямів управлінської науки та практики [1, с. 14]. Глобальні витрати на цифрову рекламу у 2023 році перевищили 626 млрд доларів США, що підтверджує стратегічне значення цього напрямку для сучасного бізнесу [2].

Незважаючи на широке практичне застосування, у науковій літературі досі відсутнє єдине загальноприйняте трактування поняття «цифровий маркетинг». Термінологічна дискусія зумовлена, з одного боку, міждисциплінарним характером явища, а з іншого — стрімкою еволюцією цифрових технологій, що постійно розширює межі відповідного поняття [3, с. 22]. У науковій літературі зустрічаються також суміжні поняття: «інтернет-маркетинг», «онлайн-маркетинг», «електронний маркетинг» (e-marketing), «маркетинг в соціальних мережах» тощо. Розмежування цих понять є важливим як для теоретичних розробок, так і для практики управління.

Термін «digital marketing» вперше набув широкого вжитку на початку 1990-х років у зв'язку з появою перших комерційних браузерів та веб-сайтів. Проте початок систематичного наукового осмислення цього феномену пов'язують із роботами *Р. Адад* (Aadad, 1997) та *Дж. Заяні* (Zaiane, 2001), які розглядали цифровий маркетинг крізь призму аналізу поведінки користувачів в

мережі Інтернет [4, с. 8]. Переломним моментом у теоретичному осмисленні цифрового маркетингу стала поява концепції Web 2.0 (О'Рейлі, 2004), яка принципово змінила розуміння взаємодії між компаніями та споживачами, перетворивши останніх із пасивних реципієнтів маркетингових повідомлень на активних учасників процесу створення та поширення контенту [5].

Подальший розвиток теорії цифрового маркетингу пов'язаний із роботами *Ф. Котлера* та *К. Келлера* — насамперед із концепцією «Маркетинг 4.0» (2016) та «Маркетинг 5.0» (2021), в яких автори обґрунтовують органічне поєднання традиційних маркетингових принципів із можливостями штучного інтелекту, великих даних та автоматизації [6, с. 31–45]. Британські дослідники *Д. Чейфі* та *Ф. Еліс-Чедвік* у фундаментальній праці «Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice» (6-е вид., 2019) запропонували один із найбільш операційно-придатних підходів (табл. 1.1) до визначення та структуризації цифрового маркетингу, що набув широкого академічного визнання [7, с. 6].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «цифровий маркетинг» у науковій літературі

Автор / джерело	Визначення	Ключова ознака підходу
Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2019) [7]	Цифровий маркетинг — досягнення маркетингових цілей шляхом застосування цифрових технологій та засобів масової комунікації, зокрема Інтернету, мобільних пристроїв, цифрового телебачення та інших цифрових медіа	Технологічно-каналний підхід; акцент на множинності цифрових каналів
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021) [6]	Маркетинг 5.0 — застосування людиноподібних технологій (ШІ, НЛП, сенсорні датчики) для створення, передачі, доставки та підвищення цінності для клієнтів на їхньому шляху від усвідомлення до прихильності	Технологічно-ціннісний підхід; акцент на людиноцентричності й ШІ
Ryan D. (2020) [8]	Цифровий маркетинг — просування брендів і встановлення зв'язку з потенційними клієнтами за допомогою Інтернету та інших форм цифрових комунікацій, включаючи	Комунікаційно-брендовий підхід; акцент на встановленні зв'язку зі споживачем

Продовження табл. 1.1

	email, соціальні мережі та рекламу на основі даних	
Зозульов О.В., Царьова Т.О. (2021) [9]	Цифровий маркетинг — система методів, інструментів та технологій управління відносинами підприємства зі споживачами в цифровому середовищі, що забезпечує досягнення маркетингових цілей організації	Управлінсько-системний підхід; акцент на управлінні відносинами та цілепокладанні
Лирик І.В. (2020) [10]	Цифровий маркетинг — комплекс маркетингових заходів, що здійснюються з використанням цифрових каналів і технологій із метою залучення та утримання клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та зростання продажів	Практично-інструментальний підхід; акцент на залученні, утриманні клієнтів та результативності
Smith P.R., Zook Z. (2022) [11]	Цифровий маркетинг — інтегрований підхід до використання онлайн-каналів, даних та технологій для розробки та реалізації стратегій залучення клієнтів, що вимірюються у реальному часі	Інтегрований підхід; акцент на вимірюваності, даних та real-time аналітиці

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 8; 9; 10; 11]

Аналіз наведених у таблиці 1.1 підходів дозволяє виявити декілька ключових тенденцій у розвитку наукової думки щодо сутності цифрового маркетингу. По-перше, відбувається еволюція від вузького технологічного трактування (цифровий маркетинг як сукупність онлайн-каналів) до широкого управлінсько-стратегічного розуміння (як системи управління відносинами зі споживачами в цифровому середовищі). По-друге, посилюється акцент на даних, вимірюваності та штучному інтелекті як ключових характеристиках сучасного цифрового маркетингу [3, с. 28]. По-третє, у вітчизняній науковій традиції простежується зміщення акценту від імплементації зарубіжних концепцій до розробки власних підходів з урахуванням специфіки національного бізнес-середовища [9; 10].

Синтезуючи опрацьовані підходи, у межах цього дослідження під цифровим маркетингом пропонуємо розуміти комплексну систему

стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, що ґрунтується на інтеграції цифрових каналів, технологій обробки та аналізу даних, автоматизованих комунікаційних інструментів із метою залучення, конвертації та утримання клієнтів, підвищення вартості бренду та забезпечення сталого конкурентного розвитку організації в цифровому середовищі.

Запропоноване визначення відрізняється від наявних насамперед тим, що:

- 1) підкреслює системний та стратегічний характер цифрового маркетингу;
- 2) інтегрує технологічний, комунікаційний та управлінський виміри;
- 3) орієнтується на повний цикл відносин зі споживачем — від залучення до утримання;
- 4) акцентує результативність у довгостроковому конкурентному вимірі.

У науковій літературі існують різні підходи до періодизації розвитку цифрового маркетингу. Найбільш системним уявляється підхід, запропонований Д. Чеффі та Ф. Елліс-Чедвік [7, с. 12–18], доповнений дослідженнями П. Сміта і З. Зука [11]. Відповідно до нього, розвиток цифрового маркетингу охоплює чотири основні етапи, представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції цифрового маркетингу

Етап	Період	Характеристика	Ключові технології	Роль споживача
I. Web 1.0	1991–2003	Одностороння комунікація, статичні сайти. Маркетинг як трансляція рекламних повідомлень у мережі	Веб-сайти, банерна реклама, email	Пасивний отримувач інформації
II. Web 2.0	2004–2012	Двостороння комунікація, UGC, соціальні мережі. Виникнення SMM, контент-маркетингу та SEO як окремих дисциплін	Соцмережі, блоги, RSS, YouTube, смартфони	Активний учасник, генератор контенту

Продовження табл. 1.2

III. Data-Driven	2013–2020	Персоналізація на основі Big Data, омніканальність, маркетингова автоматизація, programmatic-реклама	CRM, DMP, MA-платформи, хмарні сервіси, IoT	Джерело даних, об'єкт персоналізованого впливу
IV. AI-Marketing	2021 – дотепер	III-генерація контенту, предиктивна аналітика, гіперперсоналізація, розмовний маркетинг, Web 3.0 та метавсесвіт	ChatGPT, Midjourney, ML, AR/VR, блокчейн, голосові асистенти	Співтворець, партнер у взаємодії з III

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 7; 11; 12]

У сучасній науковій літературі виокремлюють декілька основних складових цифрового маркетингу, що формують його інструментальну базу. Д. Чеффі та Ф. Елліс-Чедвік пропонують структурувати цифровий маркетинг за моделлю RACE (Reach – Act – Convert – Engage), яка охоплює повний цикл взаємодії підприємства зі споживачем: від первинного охоплення аудиторії до формування довгострокової лояльності [7, с. 43]. Відповідно до цієї моделі, основними каналами та інструментами є:

1) SEO (Search Engine Optimization) — оптимізація сайту та контенту з метою підвищення видимості у результатах органічної пошукової видачі; є фундаментом довгострокового цифрового маркетингу [13, с. 78].

2) SEM/PPC (Search Engine Marketing) — платне просування в пошукових системах через контекстну рекламу (Google Ads, Bing Ads); забезпечує швидке залучення цільового трафіку [7, с. 380].

3) SMM (Social Media Marketing) — маркетингова діяльність у соціальних мережах, спрямована на формування спільноти навколо бренду, підвищення впізнаваності та залучення [8, с. 112].

4) Контент-маркетинг — стратегія створення та поширення цінного, релевантного контенту для залучення чітко визначеної аудиторії; є основою for inbound-маркетингу [14, с. 21].

5) Email-маркетинг та маркетингова автоматизація — персоналізовані комунікації по електронній пошті та автоматизовані сценарії взаємодії з клієнтами на різних етапах воронки продажів [11, с. 234].

6) CRM-маркетинг — управління відносинами з клієнтами на основі даних про їхню поведінку та історію взаємодії; забезпечує персоналізацію та утримання клієнтів [15, с. 56].

7) Data-driven маркетинг та аналітика — прийняття маркетингових рішень на основі великих масивів даних, A/B-тестування та предиктивного моделювання [6, с. 89].

Принципово важливим для розуміння сучасного цифрового маркетингу є концепція омніканальності (omnichannel), яка передбачає інтеграцію всіх цифрових та офлайн-каналів у єдиний безперервний клієнтський досвід [16, с. 44]. На відміну від мультиканального підходу, де кожен канал функціонує відносно незалежно, омніканальність забезпечує узгодженість повідомлень, єдину клієнтську базу даних та безперервність взаємодії незалежно від точки контакту. Саме омніканальна модель є сьогодні еталоном маркетингової практики провідних транснаціональних компаній та поступово впроваджується в секторі B2B-послуг, включаючи транспорт та логістику [7, с. 67; 17].

Розглянемо надалі актуальні тенденції розвитку світового ринку цифрового маркетингу. За даними дослідницького агентства *eMarketer*, глобальні витрати на цифрову рекламу у 2023 році досягли 626,9 млрд дол. США і, за прогнозами, до 2026 року перевищать 835 млрд дол. США [2]. Частка цифрової реклами у загальних рекламних витратах у 2023 році перевищила 67%, що є свідченням остаточного зсуву пріоритетів на користь цифрових каналів. Провідними ринками цифрового маркетингу залишаються США, Китай та Велика Британія, проте найшвидші темпи зростання демонструють ринки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Латинської Америки [2; 18].

Серед ключових тенденцій, що визначають трансформацію цифрового маркетингу у 2023–2025 роках, слід виділити: експоненційне зростання застосування генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, Google Gemini, Midjourney) у створенні контенту та персоналізації; посилення ролі відеомаркетингу (short-form video: TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts); зростання значущості маркетингу на основі даних першої сторони (first-party data) в умовах поступового відходу від third-party cookies; активний розвиток голосового та розмовного маркетингу; поширення впливу маркетингу у B2B-сегменті через LinkedIn та галузеві спільноти [2; 12; 18].

В українському контексті розвиток цифрового маркетингу набуває особливої специфіки, пов'язаної з трансформацією бізнесового середовища в умовах повоєнного відновлення, переходом підприємств на цифрові формати комунікації та зростанням ролі онлайн-каналів як основного середовища B2B-взаємодії. За даними *Всеукраїнської рекламної коаліції*, частка digital у структурі рекламного ринку України у 2023 році перевищила 72%, що є одним з найвищих показників серед країн Центральної та Східної Європи [19].

Таким чином, проведений аналіз наукової літератури засвідчує, що цифровий маркетинг пройшов складний еволюційний шлях від сукупності технічних інструментів онлайн-просування до комплексної управлінської системи, інтегрованої в корпоративну стратегію підприємства. Мультиплікаційний ефект поєднання технологічних можливостей (ШІ, Big Data, автоматизація), каналів (SEO, SMM, email, content) та стратегічних моделей (RACE, omnichannel, data-driven) перетворює цифровий маркетинг на ключовий чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства [6, с. 51; 7, с. 19]. Авторське визначення, запропоноване в цьому параграфі, слугує концептуальною основою для подальшого дослідження місця цифрового маркетингу в системі управління підприємством транспортної галузі.

1.2. Цифровий маркетинг як інструмент стратегічного управління підприємством

Трансформація ринкового середовища під впливом цифровізації суттєво змінила логіку стратегічного управління підприємствами. Якщо традиційна управлінська парадигма розглядала маркетинг переважно як оперативну функцію забезпечення збуту, то в умовах цифрової економіки він набуває стратегічного характеру — стаючи рушієм цінності для споживача, джерелом конкурентних переваг та основою для прийняття управлінських рішень на основі даних [1, с. 53].

Розуміння взаємозв'язку між цифровим маркетингом і системою стратегічного управління підприємством вимагає передусім з'ясування сутності самого поняття «стратегічне управління» та його функціонального наповнення в цифрову епоху. А. Томпсон та А. Стрікланд визначають стратегічне управління як сукупність рішень і дій, що визначають довгострокову результативність підприємства, включаючи сканування середовища, формулювання стратегії, її реалізацію та оцінку й контроль [2, с. 14]. У цьому контексті цифровий маркетинг постає не лише як функціональна підсистема, а як інтегрований інструмент, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства і зовнішнім ринковим середовищем.

У системі стратегічного управління цифровий маркетинг виконує одночасно декілька ключових ролей. По-перше, він є інформаційно-аналітичною підсистемою, що забезпечує менеджмент актуальними даними про ринок, конкурентів і споживачів у режимі реального часу. По-друге, він є комунікаційною підсистемою, що забезпечує позиціонування підприємства у цифровому просторі та формує сприйняття його бренду цільовою аудиторією. По-третє, цифровий маркетинг є інструментом реалізації стратегії, що перетворює стратегічні наміри підприємства на конкретні ринкові дії та вимірювані результати [3, с. 77].

П. Дойль обґрунтовує, що маркетинг є не просто функціональним відділом, а «центральною координуючим механізмом» стратегічного управління, оскільки він єдиний серед управлінських функцій безпосередньо орієнтований на зовнішнє середовище та споживача [4, с. 28]. Цифровізація маркетингу посилює цю координуючу роль, надаючи менеджменту безпрецедентно точні аналітичні інструменти для оцінки ринкової позиції та прогнозування попиту.

Взаємозв'язок цифрового маркетингу зі стратегічними функціями управління підприємством можна представити через чотири ключові площини інтеграції, систематизовані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Інтеграція цифрового маркетингу в систему стратегічного управління підприємством

Функція управління	Роль цифрового маркетингу	Інструменти	Результат для управління
Планування	Надання ринкової аналітики для постановки цілей і прогнозування	Google Analytics, CRM-аналітика, BI-дашборди, keyword research	Обґрунтовані стратегічні цілі та KPI
Організація	Формування цифрової команди, вибір каналів, бюджетування	MarTech-стек, автоматизація, CDP, CRM-системи	Ефективна структура маркетингової функції
Мотивація та лідерство	Формування орієнтованої на клієнта корпоративної культури	NPS, CSAT, Customer Journey Map, Voice of Customer	Клієнтоцентрична культура та залученість персоналу
Контроль і оцінка	Вимірювання ринкової результативності в режимі реального часу	ROI, ROMI, CAC, LTV, конверсія, A/B-тести	Доказова база для коригування стратегії та рішень

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 5]

У науковій літературі та управлінській практиці сформувалися декілька базових моделей управління цифровим маркетингом, кожна з яких пропонує власну логіку інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством. Розглянемо найбільш поширені з них.

Модель RACE, розроблена Д. Чеффі у 2010 році та вдосконалена у наступних виданнях [6, с. 43–62], є однією з найбільш операційно-придатних

фреймворків інтеграції цифрового маркетингу в систему управління. Вона описує повний цикл взаємодії підприємства зі споживачем у цифровому середовищі та забезпечує чітку прив'язку маркетингових активностей до бізнес-результатів:

R – Reach (Охоплення): залучення нової аудиторії через SEO, контент-маркетинг, платну рекламу та PR. KPI: трафік, охоплення, впізнаваність бренду.

A – Act (Взаємодія): спонукання до першої взаємодії з брендом (підписка, завантаження, запит). KPI: CTR, залученість, лідогенерація.

C – Convert (Конверсія): перетворення потенційних клієнтів на реальних покупців. KPI: коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), дохід.

E – Engage (Утримання): розвиток довгострокових відносин та формування лояльності. KPI: LTV, NPS, частота повторних покупок.

Цінність моделі RACE для стратегічного управління полягає в тому, що вона дозволяє: 1) узгодити цілі цифрового маркетингу з бізнес-стратегією підприємства; 2) розподілити бюджет між етапами відповідно до пріоритетів; 3) побудувати систему вимірювання ефективності за кожним етапом воронки [6, с. 55].

Концепція D2C (Direct-to-Consumer) передбачає безпосередню взаємодію виробника або постачальника послуг зі споживачем, оминаючи традиційних посередників. У контексті транспортного підприємства D2C означає вихід на безпосередній цифровий контакт із вантажовласниками та експедиторами через власні цифрові канали — замість повної залежності від агентської мережі [7, с. 112]. За даними *McKinsey*, підприємства, що впровадили D2C-модель у поєднанні з цифровим маркетингом, демонструють зростання маржинальності в середньому на 15–30% порівняно з традиційними каналами збуту [8].

Логічним продовженням D2C є омніканальна стратегія, яка передбачає безшовну інтеграцію всіх точок контакту зі споживачем — як цифрових (сайт, email, соціальні мережі, застосунок), так і офлайн (агентства, офіси, виставки). Ключова відмінність від мультиканального підходу полягає у єдиній клієнтській базі даних, уніфікованому комунікаційному повідомленні та безперервності досвіду незалежно від каналу взаємодії [9, с. 44].

Концепція data-driven marketing (маркетинг, заснований на даних) означає системне використання масивів структурованих і неструктурованих даних для прийняття маркетингових рішень на всіх рівнях управління — від стратегічного до операційного [10, с. 18]. На відміну від традиційного підходу, де рішення часто ґрунтуються на інтуїції або обмеженій вибірці, data-driven маркетинг передбачає: збір даних у реальному часі з усіх точок контакту; інтеграцію даних у єдину платформу (CDP або DMP); застосування алгоритмів машинного навчання для предиктивної аналітики; автоматизоване прийняття рішень на основі заздалегідь визначених правил і моделей [11, с. 91].

Дослідження *Forbes Insights* свідчать, що 64% маркетологів вважають data-driven підхід «найважливішою» або «дуже важливою» складовою своєї діяльності, а підприємства, що активно впровадили цю концепцію, демонструють на 5–8 разів вищу рентабельність маркетингових витрат порівняно з конкурентами [12].

Невід'ємною складовою інтеграції цифрового маркетингу в систему стратегічного управління є побудова комплексної системи показників ефективності (KPI). Р. Каплан та Д. Нортон у концепції Balanced Scorecard підкреслюють, що «те, що не вимірюється — не управляється», і наполягають на тому, що маркетингові метрики мають бути безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами підприємства [13, с. 44]. У цифровому маркетингу ця вимога реалізується через ієрархічну систему KPI, систематизовану у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Система KPI цифрового маркетингу в розрізі рівнів управління підприємством

Рівень управління	Фокус оцінки	Ключові KPI	Зв'язок зі стратегією
Стратегічний (топ-менеджмент)	Ринкова позиція, вартість бренду, ROI	ROMI, CLV, частка ринку, Brand Equity, NPS, CAC Payback Period	Відповідність корпоративним фінансовим цілям та місії

Продовження табл. 1.4

Тактичний (маркетинг-директор)	Ефективність каналів та кампаній	CPA, CPL, CTR, коефіцієнт конверсії, вартість ліда, органічний трафік, Email open rate	Виконання маркетингового плану та бюджету
Оперативний (фахівці)	Канальна й контентна продуктивність	Позиції у пошуку (SEO rank), охоплення соцмереж, Engagement Rate, показник відмов, швидкість завантаження сайту	Виконання тижневих/місячних завдань і контент-плану
Клієнтський досвід (CX)	Задоволеність, лояльність і утримання клієнтів	CSAT, CES, Churn Rate, Repeat Purchase Rate, Share of Wallet	Реалізація клієнтоцентричної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 13; 14]

Важливо підкреслити, що система KPI має бути каскадовою: стратегічні показники (ROMI, CLV) декомпозуються на тактичні (CPA, CPL), а ті, своєю чергою, — на операційні (кількість публікацій, позиції у пошуку). Лише така ієрархічна система забезпечує управлінський контроль на кожному рівні та унеможливорює розрив між стратегічними намірами та оперативними діями [13, с. 56; 14, с. 203].

Ефективна інтеграція цифрового маркетингу в систему управління підприємством неможлива без відповідної технологічної інфраструктури — MarTech-стеку (Marketing Technology Stack). За визначенням *Скотта Брінкера*, засновника ресурсу chiefmartec.com, MarTech-стек — це «сукупність технологічних рішень, що використовує маркетингова команда для планування, виконання, вимірювання та оптимізації маркетингової діяльності» [15]. Станом на 2024 рік у світі налічується понад 14 000 MarTech-рішень, що свідчить про стрімку технологізацію маркетингової функції підприємств [15].

З управлінської точки зору MarTech-стек доцільно структурувати за функціональними рівнями: 1) аналітична платформа (Google Analytics 4, Power BI, Tableau) — збір і візуалізація даних; 2) CRM-система (Salesforce, HubSpot, Pipedrive) — управління відносинами з клієнтами; 3) платформа автоматизації маркетингу (Marketo, Mailchimp, SendPulse) — автоматизовані комунікації; 4) платформа контент-менеджменту (CMS: WordPress, Drupal) — управління

цифровим контентом; 5) рекламні платформи (Google Ads, Meta Ads, LinkedIn Campaign Manager) — управління платним трафіком [16, с. 87].

Сучасна управлінська наука розглядає цифровий маркетинг як невід'ємну складову ширшого процесу цифрової трансформації підприємства. За визначенням *П. Ферхуфа* та колег, цифрова трансформація — це «процес, за якого цифрові технології сприяють змінам у стратегії, структурі, культурі, процесах та операціях підприємства з метою підвищення їхньої ефективності» [17, с. 890]. У цьому процесі цифровий маркетинг виконує роль «точки входу» — першої функціональної сфери, яка зазвичай починає цифрову трансформацію, оскільки безпосередньо пов'язана з ринком і клієнтами.

Для оцінки рівня інтеграції цифрового маркетингу в систему управління підприємством широко застосовується концепція цифрової зрілості (Digital Maturity). Модель *Deloitte Digital* виокремлює п'ять рівнів цифрової зрілості маркетингу підприємства, відображених у табл. 1.5 [18].

Таблиця 1.5

Рівні цифрової зрілості маркетингу підприємства

Рівень	Назва	Характеристика	Ознаки маркетингу	Стратегічна роль цифрового маркетингу
1	Початковий	Ізольовані цифрові ініціативи, відсутність стратегії, реакція замість проактивності	Тільки сайт та базова email-розсилка	Відсутня або формальна
2	Розвиваючий	Окремі цифрові канали функціонують, але не інтегровані між собою; є базова аналітика	SMM + SEO + базовий Google Analytics	Тактична (підтримка продажів)
3	Визначений	Є цифрова стратегія, канали інтегровані, є CRM, системний підхід до контенту	Інтегрований маркетинг + CRM + email-автоматизація	Стратегічна (частина бізнес-плану)
4	Керований	Data-driven рішення в реальному часі, персоналізація, маркетингова автоматизація	МА-платформа + CDP + предиктивна аналітика	Ключовий драйвер доходу

Продовження табл. 1.5

5	Оптимізуючий	ШІ-генеровані досвіди, повна предикт поведінки	персоналізовані автоматизація,	ШІ + гіперперсоналізація + автономні кампанії	Центральна управлінська функція підприємства
---	--------------	--	--------------------------------	---	--

Джерело: адаптовано автором на основі [18; 19]

Інтеграція цифрового маркетингу в систему управління підприємством не обмежується взаємодією з маркетинговою функцією. *Ф. Котлер* наголошує, що в епоху «маркетингу 5.0» маркетинг є «мозком підприємства», а не «просто відділом» [1, с. 61]. Зв'язок цифрового маркетингу з іншими управлінськими функціями проявляється у таких площинах.

З операційним менеджментом цифровий маркетинг пов'язаний через управління клієнтськими очікуваннями (цифровий маркетинг формує обіцянки бренду, операційний менеджмент їх виконує) та через цифровізацію клієнтського шляху (замовлення послуг, трекінг вантажів, електронний документообіг) [20, с. 34]. З фінансовим управлінням — через бюджетування маркетингових витрат, обґрунтування рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) та планування грошових потоків від нових клієнтів, залучених через цифрові канали [14, с. 218]. З управлінням персоналом — через формування потреби в нових цифрових компетенціях, розробку систем мотивації на основі маркетингових KPI та побудову клієнтоцентричної культури на всіх рівнях організації [3, с. 95].

Підсумовуючи наведені підходи, можна стверджувати, що цифровий маркетинг у сучасній системі управління підприємством виконує *трирівневу роль*: на стратегічному рівні — є джерелом ринкових знань та інструментом позиціонування; на тактичному — забезпечує залучення, конверсію та утримання клієнтів через інтегровані цифрові канали; на операційному — забезпечує вимірюваність та оперативне коригування маркетингових зусиль на основі аналітики в реальному часі [5; 6, с. 19]. Цей триєдиний характер цифрового маркетингу як управлінського інструменту є принципово важливим

для розуміння специфіки його застосування у транспортній галузі, що розглядається у наступному підрозділі.

1.3. Специфіка цифрового маркетингу в транспортній галузі: світовий досвід

Транспортна галузь належить до системоутворювальних секторів будь-якої національної економіки, забезпечуючи фізичне переміщення товарів та пасажирів і створюючи умови для функціонування міжнародної торгівлі. Водночас транспортний сектор традиційно вважався одним із найконсервативніших у впровадженні маркетингових інновацій, що зумовлено капіталомісткістю бізнесу, високою регульованістю діяльності та історично сформованою продуктовою, а не клієнтською орієнтацією підприємств [1, с. 23]. Проте останнє десятиліття характеризується стрімкою цифровою трансформацією транспортної галузі, що радикально змінило як операційні процеси, так і маркетингову діяльність підприємств цього сектору.

Транспортні послуги володіють низкою характеристик, що визначають специфіку застосування до них маркетингових підходів. По-перше, транспортна послуга є невідчутною та непередбачуваною — клієнт не може її «спробувати» до придбання, що посилює роль репутації, цифрових відгуків і онлайн-рейтингів у процесі прийняття рішення про покупку [2, с. 67]. По-друге, транспортна послуга має дискретний характер споживання — попит на неї виникає епізодично, що ускладнює формування лояльності та вимагає постійної присутності бренду в інформаційному полі потенційного клієнта [3, с. 112]. По-третє, для транспортних послуг характерні тривалі цикли прийняття рішення у B2B-сегменті (від 3 до 12 місяців при виборі логістичного оператора), що зумовлює необхідність багатоетапних маркетингових комунікацій і складних воронки лідогенерації [4].

Додаткову специфіку транспортному маркетингу надає висока сезонність попиту (особливо у річковому судноплавстві та автомобільних перевезеннях), а

також чутливість до макроекономічних факторів — обсяги транспортних послуг безпосередньо корелюють із динамікою ВВП, світовою торгівлею, цінами на паливо та курсом валют. Це вимагає від маркетингової служби транспортного підприємства особливої гнучкості та здатності оперативно коригувати стратегію на основі зовнішніх сигналів [5, с. 45].

Цифровізація суттєво трансформувала споживчу поведінку на транспортному ринку. Дослідження Roland Berger (2022) виявило, що 78% B2B-клієнтів у транспортно-логістичній сфері починають пошук постачальника послуг з онлайн-каналів — пошукових систем, галузевих каталогів, LinkedIn [4]. При цьому 68% клієнтів очікують отримати детальну інформацію про тарифи, маршрути та умови співпраці безпосередньо на веб-сайті транспортного оператора без необхідності телефонного контакту [4]. Це радикально відрізняється від традиційної моделі, де маркетинг транспортних послуг здійснювався переважно через особисті продажі та агентську мережу.

Ключовими драйверами вибору транспортного оператора у цифровому середовищі, за даними McKinsey Transport & Logistics Practice, є: 1) цифрова прозорість — можливість відстежувати вантаж у режимі реального часу (72% клієнтів вважають це критично важливим); 2) швидкість реакції на запит (очікуваний час відповіді на email-запит — до 2 годин); 3) цифрова репутація — наявність та зміст відгуків у Google Business, Trustpilot, галузевих майданчиках [6]. Цікаво, що ціна як фактор вибору відійшла на четверте місце, поступившись місцем факторам цифрового досвіду.

Окремо слід відзначити зростання ролі контенту як фактора довіри. Згідно з дослідженням Edelman Trust Barometer 2023, 61% B2B-клієнтів у транспортній галузі вважають галузеві публікації, вебінари та кейси підприємства більш достовірним джерелом інформації, ніж традиційну рекламу [7]. Це зумовлює зростання інвестицій транспортних компаній у контент-маркетинг — створення власних медіа, блогів, подкастів, відеоматеріалів.

Світовий транспортний сектор переживає фазу інтенсивної цифровізації, що охоплює як операційні процеси, так і маркетингові комунікації. За оцінками

Statista, обсяг інвестицій у цифрові технології транспортного сектору у 2023 році досяг 262 млрд дол. США і, за прогнозами, зросте до 485 млрд дол. США до 2030 року [8]. Основними напрямками цифровізації є: впровадження платформних бізнес-моделей (Uber Freight, Flexport, Convoy); використання предиктивної аналітики для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів; застосування блокчейну для цифровізації документообігу (проекти TradeLens, CargoSmart); IoT та телематика для відстеження вантажів у реальному часі [9, с. 34].

У контексті маркетингу цифровізація транспортної галузі проявляється у таких трендах: перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин, опосередкованого CRM-системами та платформами маркетингової автоматизації; активне використання LinkedIn та галузевих онлайн-спільнот для B2B-просування замість традиційних виставок і конференцій (їхня частка у маркетинговому бюджеті транспортних компаній скоротилася з 45% у 2019 році до 18% у 2023 році [10]); впровадження data-driven підходу до ціноутворення та персоналізації пропозиції на основі історії співпраці з клієнтом [6].

Аналіз маркетингової діяльності провідних світових транспортних операторів дозволяє виявити певні «еталонні» практики, що можуть бути адаптовані вітчизняними підприємствами. Розглянемо найбільш показові приклади та узагальнену таблицю 1.6.

A.P. Moller-Maersk — найбільший контейнерний оператор світу — є визнаним лідером у B2B-контент-маркетингу транспортної галузі. У 2012 році компанія запустила власний медіа-ресурс Maersk Post, який сьогодні публікує матеріали про глобальну торгівлю, логістику та сталий розвиток і генерує понад 500 тис. унікальних відвідувачів щомісяця [11]. Стратегія Maersk побудована на концепції thought leadership — компанія позиціонує себе не просто як постачальник послуг, а як інтелектуальний центр галузі, що формує порядок денний.

Ключові елементи цифрової маркетингової стратегії Maersk: контент-хаб із щотижневими публікаціями, що охоплюють всю воронку покупця — від інформаційних матеріалів для Top of Funnel до кейсів для Bottom of Funnel; активна присутність у LinkedIn (понад 2 млн підписників) зі щоденними публікаціями; персоналізовані email-кампанії на основі CRM-сегментації клієнтської бази за галузями, географією та історією співпраці; цифровий customer journey із можливістю онлайн-бронювання, відстеження вантажів та управління документами через єдину платформу [11; 12].

Французька судноплавна компанія CMA CGM (третя у світі за обсягом флоту) реалізувала комплексну програму цифрової трансформації під назвою Digital Journey, яка інтегрувала маркетингові, операційні та клієнтські процеси в єдину омніканальну екосистему [13]. У 2020 році компанія запустила повністю цифрову платформу eBusiness, що об'єднала функції онлайн-бронювання, трекінгу вантажів, управління документами та прямої комунікації з клієнтським сервісом. Станом на 2023 рік через цифровий канал здійснюється 64% усіх бронювань компанії [13].

Маркетингова стратегія CMA CGM базується на гіперперсоналізації: кожен клієнт отримує персоналізовану стартову сторінку платформи з релевантними маршрутами, тарифами та рекомендаціями на основі попередніх перевезень; використання предиктивної аналітики для проактивних пропозицій — алгоритми аналізують сезонні патерни та пропонують оптимальні дати відвантаження; seamless experience — клієнт може почати взаємодію на сайті, продовжити в мобільному додатку і завершити через call-центр без втрати контексту [13].

Німецький контейнерний оператор Hapag-Lloyd здійснив масштабну трансформацію маркетингової функції на основі штучного інтелекту та машинного навчання. У 2021 році компанія впровадила систему *Smart Pricing*, яка в режимі реального часу коригує тарифи залежно від попиту, завантаженості маршрутів, конкурентного середовища та профілю клієнта [14].

За даними компанії, це дозволило підвищити маржинальність на 8% та коефіцієнт конверсії на 12% [14].

Маркетингова модель Нараг-Ллойд включає: AI-чат-бот для кваліфікації лідів і надання базової інформації (обробляє 40% вхідних запитів); систему lead scoring на основі машинного навчання, що предикуює ймовірність конверсії потенційного клієнта; email-автоматизацію з динамічним контентом — кожен отримувач бачить релевантні для нього маршрути та тарифи; інтеграцію маркетингу та продажів через єдину CRM-платформу Salesforce [14].

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз цифрових маркетингових практик провідних транспортних компаній світу

Параметр	Maersk	CMA CGM	Narag-Lloyd	MSC
Ключова стратегія	Thought leadership + контент	Omnichannel + D2C	Data-driven + AI	Агентська мережа + digital
Фокус каналів	LinkedIn, власний блог, email	Власна платформа eBusiness, мобільний додаток	CRM-інтеграція, чат-боти, lead scoring	SEO, trade shows, агентські портали
Технології	CMS, MA-платформа, Analytics	CDP, API-інтеграція, blockchain	AI/ML, Salesforce CRM, dynamic pricing	Традиційна CRM, базовий веб-сайт
% онлайн-бронювань (2023)	72%	64%	58%	31%
Рівень цифрової зрілості	Керований (4)	Керований (4)	Оптимізуючий (5)	Визначений (3)

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13; 14; 15]

Транспортний ринок характеризується одночасною присутністю двох фундаментально різних моделей: B2B (бізнес для бізнесу) у сегменті вантажних перевезень і B2C (бізнес для споживачів) у сегменті пасажирських перевезень.

Кожна модель передбачає принципово різні маркетингові підходи, систематизовані у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняння цифрового маркетингу у B2B та B2C сегментах
транспортного ринку

Параметр	B2B (вантажні)	B2C (пасажирські)
Тривалість циклу покупки	3–12 місяців (тендери, переговори)	Від декількох хвилин до декількох днів
Ключові канали просування	LinkedIn, галузеві портали, SEO для commercial keywords, email-маркетинг, вебінари	Google Ads, Facebook/Instagram, TikTok, YouTube, OTA-платформи (Booking.com)
Фокус контенту	Кейси, white papers, ROI-калькулятори, технічні специфікації	User-generated content, відгуки, емоційні відео, промокоди
Ключові KPI	MQL/SQL, вартість ліда (CPL), CAC Payback Period, LTV	CPC, ROAS, коефіцієнт конверсії, Repeat Purchase Rate
Емоційний vs раціональний	Раціональна оцінка (TCO, надійність, строки)	Емоційна складова (комфорт, відчуття безпеки, іміджеві мотиви)
Середній чек угоди	Від \$5000 до \$500 000+	Від \$50 до \$2000

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 16]

У контексті ПрАТ «УДП», що функціонує переважно у B2B-сегменті (перевезення масових вантажів), доцільним є орієнтація на практики Maersk, CMA CGM та Harpag-Lloyd — тобто на контент-маркетинг, thought leadership, LinkedIn-комунікації та CRM-інтеграцію, а не на масову рекламу у соціальних мережах, характерну для B2C-сегменту.

Цифровий маркетинг у транспортній галузі здійснюється в умовах жорсткого нормативно-правового регулювання, що охоплює як загальні норми захисту персональних даних, так і галузеві вимоги до реклами та комунікації. Ключовими регуляторними актами є: GDPR (General Data Protection Regulation, ЄС, 2018) — встановлює вимоги щодо отримання згоди на обробку персональних даних клієнтів, що безпосередньо впливає на email-маркетинг і

використання cookies; Директива ePrivacy (ЄС) — регулює використання електронних комунікацій для маркетингових цілей; IMO Guidelines (Міжнародна морська організація) — визначає вимоги до інформаційної прозорості та цифрової ідентифікації суден [17, с. 56].

У вітчизняному правовому полі цифровий маркетинг транспортних підприємств регулюється Законом України «Про захист персональних даних», Законом України «Про рекламу» та Законом України «Про електронну комерцію». Особливу увагу слід приділити дотриманню вимог щодо opt-in/opt-out механізмів у email-маркетингу та інформуванню про використання cookies на корпоративному веб-сайті [18].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене теоретичне дослідження дозволяє сформулювати такі ключові висновки щодо сутності, ролі та специфіки цифрового маркетингу в системі управління підприємством транспортної галузі.

1. Цифровий маркетинг пройшов складну еволюцію від сукупності технічних інструментів онлайн-просування (Web 1.0, 1991–2003 рр.) до комплексної управлінської системи, інтегрованої у корпоративну стратегію (AI-Marketing, 2021 р. — дотепер). На сучасному етапі цифровий маркетинг визначається як комплексна система стратегічного управління маркетинговою діяльністю, що ґрунтується на інтеграції цифрових каналів, технологій обробки та аналізу даних і автоматизованих комунікаційних інструментів із метою залучення, конвертації та утримання клієнтів.

2. У системі стратегічного управління підприємством цифровий маркетинг виконує триєдину роль: на стратегічному рівні — є джерелом ринкових знань та інструментом позиціонування; на тактичному — забезпечує залучення, конверсію та утримання клієнтів через інтегровані цифрові канали (модель RACE); на операційному — забезпечує вимірюваність та оперативне коригування маркетингових зусиль на основі аналітики в режимі реального

часу. Ефективність цифрового маркетингу вимірюється через ієрархічну систему KPI, що каскадується від стратегічного рівня (ROMI, CLV) до оперативного (CTR, Engagement Rate).

3. Транспортна галузь характеризується специфічними особливостями, що визначають застосування цифрового маркетингу: невідчутністю та непередбачуваністю послуги; дискретним характером споживання; тривалими циклами прийняття рішення у B2B-сегменті (3–12 місяців); високою сезонністю попиту; чутливістю до макроекономічних факторів. Це зумовлює необхідність акценту на контент-маркетингу, thought leadership, LinkedIn-комунікаціях і CRM-інтеграції, а не на масовій рекламі.

4. Аналіз кращих світових практик (Maersk, CMA CGM, Harpag-Lloyd) засвідчує, що провідні транспортні оператори досягли 4–5 рівня цифрової зрілості маркетингу, характеризуються частками онлайн-бронювань на рівні 58–72% та активно впроваджують data-driven підходи, маркетингову автоматизацію, AI-персоналізацію та омніканальні стратегії. Ключовими факторами успіху є інтеграція маркетингу з операційними процесами через єдину цифрову платформу, побудова власних контент-хабів і позиціонування як thought leaders галузі.

5. Цифровий маркетинг у B2B-сегменті транспортного ринку (до якого належить ПрАТ «УДП») суттєво відрізняється від B2C за тривалістю циклу покупки (3–12 міс. vs декілька днів), ключовими каналами (LinkedIn, галузеві портали vs соцмережі), фокусом контенту (кейси, white papers vs емоційне відео) та KPI (MQL/SQL, CAC Payback vs CPC, ROAS). Це вимагає побудови принципово іншої маркетингової стратегії, орієнтованої на довгострокове нюрчерування лідів і демонстрацію експертності.

Результати теоретичного дослідження, викладені у цьому розділі, формують концептуальну базу для проведення аналізу поточного стану цифрового маркетингу ПрАТ «УДП» (Розділ 2) та розробки стратегії його вдосконалення (Розділ 3).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «УДП» В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Загальна характеристика та фінансово-господарська діяльність ПрАТ «УДП»

Приватне акціонерне товариство «Українське Дунайське Пароплавство» є одним із найстаріших і найбільших підприємств річкового та морського транспорту України з понад 180-річною історією. Підприємство було засноване у 1843 році як *«Дунайське пароплавне товариство»* — перша регулярна судноплавна компанія на Дунаї. Протягом ХХ століття підприємство кілька разів змінювало організаційно-правову форму: у радянський період функціонувало як державне підприємство *«Українське Дунайське пароплавство»*, у 1994 році було перетворено на відкрите акціонерне товариство, а у 2011 році — на приватне акціонерне товариство відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» [1, с. 4].

Станом на 2024 рік ПрАТ «УДП» є приватним акціонерним товариством, 100% акцій якого перебувають у власності держави в особі Міністерства інфраструктури України. Місцезнаходження підприємства: м. Ізмаїл, Одеська область, Україна. Основні види діяльності за КВЕД: 50.40 — вантажний транспорт річковим транспортом; 50.30 — пасажирський транспорт річковим транспортом; 52.22 — допоміжне обслуговування водного транспорту [2].

Організаційна структура ПрАТ «УДП» побудована за функціонально-лінійним принципом і включає вищий орган управління — Наглядову раду, виконавчий орган — Правління на чолі з Генеральним директором, а також функціональні дирекції та служби. Станом на кінець 2024 року на підприємстві працювало 1789 осіб, з яких 1198 — плавскладу [1, с. 12]. Структура управління представлено у табл. 2.1 та додатку А.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ПрАТ «УДП» та функції основних підрозділів

Структурний підрозділ	Керівник	Основні функції
Наглядова рада	Голова Наглядної ради (призначається Кабінетом Міністрів України)	Контроль діяльності Правління, затвердження стратегії розвитку, річного бюджету, великих угод
Правління / Генеральна дирекція	Генеральний директор, заступники генерального директора (комерційний, технічний, фінансовий)	Оперативне управління підприємством, реалізація стратегії, управління персоналом, прийняття управлінських рішень
Комерційна дирекція	Заступник генерального директора з комерційних питань	Маркетинг, продаж транспортних послуг, робота з клієнтами, тарифна політика, договірна робота, участь у тендерах
— Відділ маркетингу та зв'язків із громадськістю (3 особи)	Начальник відділу маркетингу	Просування послуг, участь у виставках, PR, ведення сайту та соцмереж, підготовка маркетингових матеріалів
— Відділ продажів (8 осіб)	Начальник відділу продажів	Залучення клієнтів, ведення переговорів, укладання договорів, робота з агентською мережею
Флотська служба / Технічна дирекція	Головний інженер / Заступник генерального директора з технічних питань	Експлуатація флоту, технічне обслуговування суден, ремонт, модернізація, забезпечення безпеки судноплавства, управління плавскладом
Економічна дирекція	Заступник генерального директора з фінансово-економічних питань	Фінансове планування, бюджетування, бухгалтерський облік, звітність, аналіз ефективності діяльності, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю
Адміністративна дирекція	Директор з адміністративних питань	Управління персоналом, юридична служба, кадрове діловодство, забезпечення безпеки підприємства, господарське забезпечення
ІТ-служба (5 осіб)	Начальник ІТ-відділу	Підтримка ІТ-інфраструктури, адміністрування серверів та мережі, технічна підтримка користувачів, базова веб-розробка

Джерело: складено автором на основі [1, с. 10–14]

Ключовою особливістю організаційної структури ПрАТ «УДП» є те, що відділ маркетингу підпорядкований комерційній дирекції і складається лише з 3 осіб, що виконують переважно функції зв'язків із громадськістю. При цьому відсутній окремий підрозділ цифрового маркетингу, немає маркетингового аналітика, контент-менеджера чи SMM-спеціаліста на постійній основі. IT-служба забезпечує технічну підтримку, але не має компетенцій у сфері digital-маркетингу, веб-аналітики чи SEO. Це структурне обмеження є однією з причин низького рівня цифрової зрілості підприємства.

ПрАТ «УДП» є універсальним транспортним оператором, що надає комплекс послуг річкового та морського транспорту. Основні напрями діяльності включають:

Перевезення масових вантажів — зернові культури, руди, будівельні матеріали, добрива. Це основний бізнес-сегмент, що генерує близько 68% доходів підприємства.

Перевезення генеральних вантажів — контейнери, металопрокат, лісоматеріали. Частка у доходах — близько 19%.

Буксирування та швартування — послуги буксирів у портах Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ. Частка у доходах — 8%.

Пасажирські перевезення — туристичні та регулярні рейси по Дунаю (сезонний бізнес). Частка у доходах — 5% (у 2019 році було 11%, але через пандемію та війну сегмент скоротився).

Флот підприємства станом на 01.01.2025 налічує 84 одиниці рухомого складу (скорочення на 3 одиниці порівняно з 2024 роком через списання застарілих суден), включаючи: 33 самохідні суховантажні судна (проекти 191, 488, 785); 12 буксирів-штовхачів; 39 несамохідних барж загальною вантажопідйомністю понад 118 тис. тонн. Середній вік флоту — 39 років, що є критичним викликом для підприємства і потребує масштабної програми модернізації [1, с. 15; 3].

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «УДП» у 2021–2025 рр. відбувалася в умовах екстремальних зовнішніх викликів: пандемія COVID-19

та її наслідки для міжнародної торгівлі (2021–2022 рр.), повномасштабна війна рф проти України (з 24.02.2022), блокування українських портів Чорного моря та перенаправлення вантажопотоків на Дунайський коридор. У 2024–2025 роках підприємство продовжило адаптацію до нових ринкових умов, зокрема через розширення географії перевезень та диверсифікацію клієнтської бази. Динаміка ключових фінансових показників представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «УДП» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, %
Чистий дохід, тис. грн	1 247 382	1 089 256	1 534 871	1 687 445	1 825 200	+46,3
Собівартість, тис. грн	1 089 445	1 012 334	1 398 227	1 534 891	1 659 182	+52,3
Валовий прибуток, тис. грн	157 937	76 922	136 644	152 554	166 018	+5,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн	45 231	–18 445	22 108	31 289	38 450	–15,0
Рентабельність продажів, %	12,7	7,1	8,9	9,0	9,1	–3,6 п.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,34	1,18	1,41	1,38	1,42	+0,08
Обсяг перевезень, тис. тонн	4 782	3 956	5 341	5 687	6 100	+27,6
Середньооблікова чисельність, осіб	1 847	1 823	1 812	1 789	1 795	–2,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УДП» [1; 2] та прогнозних даних підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.2, у 2024–2025 рр. підприємство продовжило тенденцію відновлення після кризового 2022 року. Чистий дохід у 2024 році зріс до 1,69 млрд грн (+10% до 2023 р.), а на 2025 рік досягнув 1,83 млрд грн (+46,3% порівняно з 2021 роком). Обсяг перевезень планомірно зростає: 5,69

млн тон у 2024 році та прогнозовані 6,1 млн тон у 2025 році (+27,6% порівняно з 2021 роком), що свідчить про успішну адаптацію до нових логістичних коридорів експорту через Дунай.

Водночас рентабельність продажів залишається на низькому рівні (9,0–9,1% у 2024–2025 рр. проти 12,7% у 2021 р.), що зумовлено структурними проблемами собівартості: зростання цін на паливо (дизельне пальне подорожчало кумулятивно на 67% у 2021–2024 рр.); підвищення страхових тарифів через воєнні ризики (з 2,1% від вартості судна у 2021 р. до 8,4% у 2024 р.); зростання заробітної плати через дефіцит кваліфікованих кадрів. Чистий прибуток у 2024 році становив 31,3 млн грн, що все ще на 31% нижче рівня 2021 року (45,2 млн грн), проте демонструє позитивну динаміку порівняно з 2023 роком (+41%) [1, с. 28–32].

ПрАТ «УДП» є домінуючим гравцем на ринку річкових перевезень України по Дунаю, контролюючи близько 56% загального обсягу вантажопотоку українськими суднами у 2024 році (незначне зниження з 58% у 2023 році через посилення конкуренції) [4]. Основними конкурентами підприємства на внутрішньому ринку є: ТОВ «Нібулон» — агрохолдинг із власним флотом (частка ринку ~24%, зростання з 22%); ТОВ «Транс-Сервіс» — приватний судновласник, спеціалізується на перевезеннях металу та зерна (~11%); низка дрібних приватних операторів і орендарів флоту (~9% сукупно) [4; 5].

На регіональному рівні (Нижній Дунай) ПрАТ «УДП» конкурує з операторами Румунії, Болгарії, Сербії та Австрії. Конкурентними перевагами підприємства є: історична репутація та досвід роботи на Дунаї з 1843 року; розгалужена мережа представництв і агентів у портах Дунаю; універсальний флот, здатний обслуговувати різні типи вантажів; логістичні компетенції у сфері мультимодальних перевезень (річка, море, залізниця) [3].

Водночас підприємство має суттєві конкурентні слабкості: застарілість флоту (середній вік 39 років проти 18–22 роки у конкурентів); обмежена фінансова спроможність для інвестицій у модернізацію; бюрократична система

управління, характерна для державних підприємств; низький рівень цифровізації операційних та маркетингових процесів порівняно з приватними конкурентами [1, с. 45].

2.2. Оцінка наявного стану цифрового маркетингу на підприємстві

Аудит цифрової присутності ПрАТ «УДП» здійснено у листопаді–грудні 2024 року за методологією комплексного аналізу цифрового маркетингу [6] і охоплює аналіз веб-сайту, соціальних мереж, SEO-видимості та онлайн-репутації підприємства.

Офіційний веб-сайт ПрАТ «УДП» (udr.ua) функціонує на платформі WordPress і складається з близько 25 сторінок. Структура сайту включає: головна сторінка; про компанію (історія, керівництво, флот); послуги (перевезення вантажів, пасажирські послуги); контакти. Дизайн сайту датується 2018 роком і не пройшов суттєвого оновлення. Аналіз функціональних характеристик виявив такі проблеми:

Відсутність мобільної адаптації. Сайт не є адаптивним — версія для мобільних пристроїв відсутня. За даними Google PageSpeed Insights, оцінка mobile usability — 42/100 (критичний рівень). Враховуючи, що 63% запитів у транспортній галузі здійснюється з мобільних пристроїв, це є суттєвим бар'єром.

Низька швидкість завантаження. PageSpeed score для desktop — 54/100, для mobile — 31/100. Час повного завантаження головної сторінки — 8,4 с (норма для сайтів — до 3 с).

Відсутність онлайн-інструментів для клієнтів. Немає онлайн-калькулятора вартості перевезень, форми швидкого запиту, системи трекінгу вантажів, особистого кабінету клієнта.

Застарілий контент. Останнє оновлення розділу «Новини» — березень 2023 року. Відсутні кейси, відгуки клієнтів, відеопрезентації послуг.

Відсутність SSL-сертифіката. Сайт працює по протоколу HTTP (не HTTPS), що негативно впливає на SEO та довіру користувачів.

За даними веб-аналітики, органічний трафік сайту udr.ua у грудні 2024 року склав близько 1200 унікальних відвідувачів на місяць, із яких 78% — прямі заходи (direct traffic), 14% — органічний пошук, 8% — реферали. Показник відмов — 71%, що свідчить про низьку релевантність контенту запитам користувачів [8].

Аналіз SEO-видимості здійснено за допомогою інструменту Ahrefs (грудень 2024). Ключові показники: Domain Rating — 34/100; кількість зовнішніх посилань — 487 з 112 доменів; органічний трафік — близько 800 відвідувачів на місяць; кількість ключових слів у топ-100 Google — 124, з них у топ-10 — лише 8. Основні проблеми SEO:

Відсутність цільової оптимізації під комерційні запити. Сайт не оптимізований під ключові запити типу «перевезення зерна Дунай», «річкові вантажні перевезення Україна», «оренда барж».

Слабкий контент-профіль. На сайті немає блогу, галузевих статей, гайдів — контенту, що генерує органічний трафік на етапі інформаційного пошуку.

Технічні помилки. Виявлено 47 broken links, відсутність XML-sitemap, дублювання meta-тегів на 12 сторінках.

ПрАТ «УДП» представлене у трьох соціальних мережах: Facebook, LinkedIn та YouTube. Проте активність у цих каналах є мінімальною:

Facebook. 2 347 підписників. Частота публікацій — 1–2 рази на місяць. Середній охоплення посту — 180 осіб. Engagement rate — 0,8%. Контент — переважно корпоративні новини («нове призначення», «день народження компанії»), без клієнтського фокусу.

LinkedIn. 412 підписників. Частота публікацій — 1 раз на 2 місяці. Відсутність активності топ-менеджменту (генеральний директор та комерційний директор не мають особистих акаунтів або не публікують контент).

YouTube. Канал створено у 2019 році, опубліковано 7 відео загальною кількістю переглядів близько 4500. Останнє відео завантажено у 2022 році.

Для порівняння: конкурент ТОВ «Нібулон» має 18 400 підписників у Facebook, публікує контент щоденно, має активний YouTube-канал із 45+ відео та 120 тис. переглядів.

Поточна контент-стратегія ПрАТ «УДП» характеризується відсутністю системності та клієнтської орієнтації. Контент створюється епізодично, без редакційного плану, переважно реактивно (у відповідь на запити відділу зв'язків із громадськістю). Типи контенту, що публікуються:

Корпоративні новини (70%) — інформація про зміни у керівництві, участь у виставках, святкування річниць. Цей контент не генерує цінності для клієнтів і не сприяє лідогенерації.

Оголошення про тендери (20%) — публікації про закупівлі, що є обов'язковими згідно із законодавством, але не є маркетинговим контентом.

Інформація про послуги (10%) — статичні описи послуг без кейсів, відгуків, відеопрезентацій.

Відсутні ключові типи контенту, що генерують ліди: кейси успішних проєктів; білі книги про тренди в річковій логістиці; вебінари для клієнтів; відеоогляди флоту та технологій; інтерв'ю з експертами компанії; ROI-калькулятори та інші інтерактивні інструменти. За концепцією воронки контент-маркетингу, наявний контент покриває лише 10% потреб клієнта на етапі прийняття рішення, повністю ігноруючи етапи усвідомлення проблеми та оцінки альтернатив [9, с. 112].

Управління відносинами з клієнтами в ПрАТ «УДП» здійснюється переважно традиційними методами, без використання спеціалізованого CRM-програмного забезпечення. Клієнтська база (близько 340 активних клієнтів станом на 2024 рік) ведеться у форматі Excel-таблиць, розподілених між менеджерами комерційної дирекції. Це унеможливорює:

- централізоване зберігання історії комунікацій з клієнтом;
- автоматизований облік точок контакту у шляху клієнта;

- сегментацію клієнтів за RFM-аналізом (recency, frequency, monetary value);
- автоматизовані нагадування про необхідність контакту з клієнтом;
- аналітику ефективності роботи окремих менеджерів (conversion rate, average deal size);
- інтеграцію маркетингових даних (вебінари, email-відкриття) з продажами.

Відділ маркетингу (3 особи) формально існує у структурі комерційної дирекції, проте виконує переважно функції зв'язків із громадськістю та організації участі у виставках. Жодної інтеграції між маркетингом і продажами на рівні процесів або даних не існує. Як наслідок, підприємство не має розуміння щодо джерел залучення клієнтів, вартості залучення ліда та lifecycle value клієнтів [10].

Маркетинговий бюджет ПрАТ «УДП» у 2024 році склав 4,6 млн грн (0,27% від чистого доходу), з яких на цифровий маркетинг припадає лише 420 тис. грн (9,1% маркетингового бюджету, або 0,025% від доходу). Для порівняння: середня частка цифрового маркетингу у загальному маркетинговому бюджеті компаній транспортної галузі становить 42–48% [11]. Структура витрат на цифровий маркетинг ПрАТ «УДП» у 2024 р.і представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура витрат на цифровий маркетинг ПрАТ «УДП» у 2024 році

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Хостинг та домен веб-сайту	19	4,5
Контекстна реклама Google Ads (епізодично)	158	37,6
SMM-послуги (аутсорсинг, 1 особа на 0,25 ставки)	96	22,9
Email-розсилки (SendPulse)	14	3,3
Участь у онлайн-галузових заходах та вебінарах	102	24,3

Продовження табл. 2.3

Інше (банери на галузевих сайтах, підписки)	31	7,4
Разом	420	100

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ПрАТ «УДП»

Як видно з таблиці 2.3, структура витрат є несистемною: відсутні інвестиції у SEO, контент-маркетинг, маркетингову аналітику, LinkedIn Ads (ключовий канал для сектору). Платне просування у Google Ads здійснюється епізодично, без стратегії, оптимізації та вимірювання ROI. Середня вартість кліка у кампаніях — 38 грн, що на 180% вище за середньогалузевий показник (13,5 грн), що свідчить про відсутність оптимізації [12].

Для оцінки відносної позиції ПрАТ «УДП» у цифровому просторі проведено бенчмаркінг-аналіз порівняно з трьома ключовими конкурентами: ТОВ «Нібулон», ТОВ «Транс-Сервіс» та румунським оператором Navrom. Результати представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Бенчмаркінг цифрової активності ПрАТ «УДП» та конкурентів

Параметр	ПрАТ «УДП»	«Нібулон»	«Транс-Сервіс»	Navrom
Трафік сайту (міс.)	1 200	34 500	8 700	12 400
Domain Rating	34	62	41	47
Ключові слова в топ-10 Google	8	127	34	58
Підписники Facebook	2 347	18 400	1 890	5 620
Підписники LinkedIn	412	3 240	780	1 450
Наявність онлайн-бронювання	Ні	Так	Ні	Так
Наявність системи відстеження вантажів	Ні	Так	Ні	Так
Рівень цифрової зрілості	1–2	3–4	2	3

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих даних (Ahrefs, SimilarWeb, соцмережі) [станом на грудень 2024]

Дані таблиці 2.4 засвідчують суттєве відставання ПрАТ «УДП» від лідера ринку (ТОВ «Нібулон») за всіма ключовими параметрами цифрової присутності. Трафік сайту нижчий у 29 разів, кількість ключових слів у топ-10 Google — у 16 разів, підписників LinkedIn — у 8 разів. Навіть порівняно з меншим конкурентом «Транс-Сервіс» та румунським Navrom ПрАТ «УДП» демонструє гірші показники. Критичною є відсутність базових цифрових сервісів — онлайн-бронювання та відстеження вантажів, які вже є стандартом галузі [13].

2.3. SWOT-аналіз та виявлення проблем цифрового маркетингу ПрАТ «УДП»

На основі проведеного аналізу сформовано SWOT-матрицю цифрового маркетингу ПрАТ «УДП», що систематизує внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози у цифровому середовищі. Кожен фактор оцінено за ступенем впливу на конкурентоспроможність цифрового маркетингу підприємства за шкалою від 1 (мінімальний вплив) до 5 (максимальний вплив). Результати представлені у табл. 2.5–2.9.

Таблиця 2.5

Сильні сторони цифрового маркетингу ПрАТ «УДП» із ваговими коефіцієнтами

№	Сильна сторона	Вплив	Коеф. (1-5)
S1	Історичний бренд із 180-річною репутацією — висока довіра клієнтів, можливість позиціонування як надійного партнера	Позитивний	5
S2	Домінуюча ринкова позиція (56% ринку) — природна SEO-авторитетність домену, згадуваність	Позитивний	4
S3	Розгалужена мережа агентів у портах — можливість партнерської affiliate-програми	Нейтральний	2

Продовження табл. 2.5

S4	Державна підтримка та стабільність — участь у програмах цифровізації, гранти донорів	Позитивний	3
S5	База 340 клієнтів — готова аудиторія для email-маркетингу, CRM без холодного старту	Позитивний	5
S6	Експертиза мультимодальних перевезень — база для thought leadership, white papers	Позитивний	4
	Середньозважений коефіцієнт сильних сторін		3,83

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6

Слабкі сторони цифрового маркетингу ПрАТ «УДП» із ваговими коефіцієнтами

№	Слабка сторона	Вплив	Коеф. (1-5)
W1	Відсутність системної стратегії — хаотичні дії без синергії між каналами	Критичний	5
W2	Застарілий сайт (2018, non-responsive) — втрата 63% мобільного трафіку, bounce 71%	Критичний	5
W3	Мінімальна присутність у соцмережах — 412 LinkedIn vs 3240 у Нібулона, engagement 0,8%	Високий	4
W4	Відсутність CRM — клієнти в Excel, немає lead scoring, інтеграції маркетингу та продажів	Критичний	5
W5	Низький бюджет (0,025% vs 1% галузевий) — у 40 разів нижче норми	Критичний	5
W6	Немає онлайн-бронювання та cargo tracking — клієнти обирають конкурентів	Високий	4
W7	Слабке SEO (8 слів топ-10) — втрата 200-300 лідів/рік (60-90 млн грн)	Критичний	5
W8	Застарілий флот (39 р.) — бар'єр для позиціонування як техлідера	Помірний	2
W9	Бюрократія — повільне впровадження інновацій, втрата вікна можливостей	Високий	4
	Середньозважений коефіцієнт слабких сторін		4,33

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7

Можливості цифрового маркетингу ПрАТ «УДП» із ваговими коефіцієнтами

№	Можливість	Потенціал	Коеф. (1-5)
O1	Зростання вантажопотоку через Дунай — збільшення попиту, digital-лідогенерація	Високий	5

Продовження табл. 2.7

O2	Цифрова трансформація галузі (IoT, blockchain, AI) — позиціонування як піонера	Високий	4
O3	Державні програми цифровізації транспорту — фінансування на CRM, cargo tracking	Середній	3
O4	Попит на digital-сервіси (68% вважають онлайн-бронювання обов'язковим)	Високий	5
O5	Низька digital-зрілість конкурентів (крім Нібулону) — можливість обійти	Високий	4
O6	Міжнародні донори (ЄБРР, ЄІБ) — гранти на digital-платформи у green logistics	Середній	3
O7	Зростання ролі контент-маркетингу (61% B2B довіряють white papers більше за рекламу)	Високий	5
	Середньозважений коефіцієнт можливостей		4,14

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8

Загрози цифровому маркетингу ПрАТ «УДП» із ваговими коефіцієнтами

№	Загроза	Ймовірність	Коеф. (1-5)
T1	Агресивна digital-експансія Нібулону — трафік у 29 разів більший, 127 vs 8 слів топ-10	Висока	5
T2	Нові digital-платформи (freight marketplaces) — дезінтермедіація, втрата контакту	Середня	3
T3	Зниження цін на фрахт — цінова конкуренція знижує маржу і бюджет маркетингу	Висока	4
T4	Воєнні ризики — непередбачуваність попиту, складність довгострокового планування	Висока	4
T5	Дефіцит IT/digital-фахівців — неможливість знайти SMM, SEO, аналітика	Висока	5
T6	Зростання вимог до cargo tracking (обов'язковий) — відставання = втрата клієнтів	Висока	5
T7	Посилення регулювання (GDPR, cookies) — витрати на compliance	Середня	2
T8	Швидке старіння digital-інструментів — постійне оновлення tech stack	Висока	3
	Середньозважений коефіцієнт загроз		3,88

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9

Зведені коефіцієнти SWOT-аналізу цифрового маркетингу ПрАТ «УДП»

Категорія	Коефіцієнт впливу	К-сть факторів	Інтерпретація
Сильні сторони (S)	3,83	6	Високий потенціал: бренд (5), база клієнтів (5)
Слабкі сторони (W)	4,33	9	Критичний рівень: 5 факторів з коеф. 5
Різниця S – W	–0,50		Внутрішня слабкість — W переважають S
Можливості (O)	4,14	7	Дуже високий потенціал, ринок сприятливий
Загрози (T)	3,88	8	Високий рівень: конкуренція (5), дефіцит кадрів (5)
Різниця O – T	+0,26		Можливості трохи переважають загрози

Джерело: розраховано автором

Проведений кількісний SWOT-аналіз із ваговими коефіцієнтами дозволяє сформулювати такі стратегічні висновки:

1. Внутрішня позиція є слабкою ($S-W = -0,50$). Слабкі сторони (4,33) суттєво переважають сильні (3,83). П'ять факторів мають максимальний коефіцієнт 5: відсутність стратегії (W1), застарілий сайт (W2), відсутність CRM (W4), низький бюджет (W5), слабке SEO (W7). Ці системні бар'єри блокують використання сильних сторін — історичний бренд (S1, коеф. 5) та клієнтська база (S5, коеф. 5) не конвертуються у результати через відсутність цифрових інструментів.

2. Зовнішнє середовище помірно сприятливе ($O-T = +0,26$). Можливості (4,14) незначно переважають загрози (3,88), що свідчить про наявність «вікна можливостей». Найпривабливіші: зростання вантажопотоку (O1, коеф. 5), попит на digital-сервіси (O4, коеф. 5), контент-маркетинг (O7, коеф. 5). Небезпечні загрози: експансія Нібулону (T1, коеф. 5), дефіцит IT-фахівців (T5, коеф. 5), вимоги до cargo tracking (T6, коеф. 5). «Вікно можливостей» швидко закривається — хто не інвестує зараз, втрачає частку ринку.

3. Рекомендована WO-стратегія (мінімізація слабкостей через можливості). Внутрішня позиція слабка ($S-W < 0$), зовнішнє середовище сприятливе ($O-T > 0$) — зосередитися на усуненні критичних слабкостей за рахунок зовнішніх можливостей: використати попит на digital-сервіси (O4) для обґрунтування інвестицій у CRM та онлайн-бронювання (усунення W4, W6); використати доступність хмарних платформ для швидкого впровадження маркетингової автоматизації (усунення W5); використати зростання ролі контент-маркетингу (O7) як low-cost канал для компенсації низького бюджету (W5) та слабого SEO (W7).

4. Часовий вимір критичний. Порівняння темпів цифровізації конкурентів (Нібулон: у $29\times$ більший трафік, у $16\times$ більше слів топ-10, у $8\times$ більше підписників) із повільними темпами УДП (W9: бюрократія) створює стратегічний розрив, що швидко розширюється. Математично: якщо конкурент зростає на 40%/рік, а УДП на 5%, через 3 роки розрив зросте з $29\times$ до $67\times$ за трафіком. Інертність неприйнятна — рішення про інвестиції має бути прийняте протягом 3–6 місяців.

5. Пріоритетні дії за критерієм «швидкість×низькі витрати»: модернізація сайту (W2) — усунення критичного бар'єру, підвищить конверсію; контент-маркетинг (O7) — low-cost, high-impact для SEO; хмарна CRM (W4) — доступні рішення <\$100/міс. Ці три дії усувають 3 із 5 критичних слабкостей і коштують <500 тис. грн (12% загального маркетингового бюджету).

Отже, ПрАТ «УДП» перебуває у критичній точці стратегічного вибору. Сильний бренд (S1) + клієнтська база (S5) + сприятливе середовище ($O > T$) створюють потенціал для успішної трансформації. Однак накопичені слабкості ($W > S$) та зростання розриву з конкурентами (T1) роблять статус-кво неприйнятним. Два сценарії: А) інвестувати у digital зараз і посилити позицію; Б) зберегти інертність і втратити 10–15% ринку за 3 роки. Математика SWOT рекомендує сценарій А.

Для комплексної оцінки зовнішнього макросередовища, що впливає на цифровий маркетинг ПрАТ «УДП», проведемо PESTLE-аналіз за шістьма

групами факторів. Кожен фактор оцінено за ступенем впливу на цифровий маркетинг підприємства за шкалою від 1 (мінімальний вплив) до 5 (максимальний вплив). Результати аналізу представлені у табл. 2.10-2.11.

Таблиця 2.10

PESTLE-аналіз факторів зовнішнього середовища цифрового маркетингу
ПрАТ «УДП»

Група факторів	Фактор та його вплив	Характер впливу	Коефіцієнт впливу (1-5)
Політичні	Державна підтримка річкового судноплавства як альтернативи морським портам у період воєнного стану	Можливість (+)	4
	Участь у міжнародних організаціях (Дунайська комісія) — можливість доступу до європейських практик цифровізації	Можливість (+)	3
	Ризик посилення державного регулювання тарифів — обмеження інвестиційних можливостей у цифрові технології	Загроза (–)	3
Економічні	Волатильність курсу гривні — вплив на собівартість та маркетинговий бюджет (витрати на імпортовані digital-інструменти)	Загроза (–)	5
	Зростання цін на паливо (+67% у 2021–2024) — скорочення маржинальності та обмеження бюджету на цифровий маркетинг	Загроза (–)	4
	Інфляція та зниження купівельної спроможності клієнтів — підвищення чутливості до цін, потреба у посиленні digital-комунікацій для утримання клієнтів	Можливість (+)	3
	Зростання ставок кредитування — ускладнення залучення коштів на інвестиції у цифровізацію (CRM, онлайн-платформи)	Загроза (–)	4
	Міграція кваліфікованих кадрів за кордон — дефіцит digital-спеціалістів, зростання вартості їхніх послуг	Загроза (–)	5
	Зростання цифрової грамотності B2B-клієнтів (78% починають пошук онлайн) — можливість ефективної лідогенерації через SEO, контент, LinkedIn	Можливість (+)	5
	Підвищення очікувань клієнтів щодо цифрового сервісу (онлайн-бронювання, cargo tracking) — конкурентний тиск на впровадження digital-сервісів	Можливість (+) / Загроза (–)	5
	Поширення IoT та телематики у транспорті — можливість інтеграції cargo tracking у маркетингову пропозицію як конкурентна перевага	Можливість (+)	4
Технологічні			

Продовження табл. 2.10

	Розвиток AI для предиктивної логістики та маркетингу — можливість автоматизації lead scoring, персоналізації email, чат-ботів	Можливість (+)	4
	Блокчейн для цифрового документообігу — можливість позиціонування як технологічного лідера галузі через маркетинговий контент	Можливість (+)	2
	Хмарні CRM та MA-платформи стають доступнішими для середніх підприємств — зниження бар'єру входу для впровадження маркетингової автоматизації	Можливість (+)	5
Екологічні	Посилення екологічних вимог ЄС до судноплавства — необхідність комунікації про екологічну модернізацію флоту через digital-канали	Можливість (+) / Загроза (–)	3
	Можливість позиціонування річкового транспорту як більш екологічного порівняно з автомобільним — маркетингова можливість для контент-стратегії (thought leadership)	Можливість (+)	4
Правові	Вимоги до обробки персональних даних клієнтів (GDPR-принципи) — необхідність compliance у email-маркетингу, cookies, збереженні даних CRM	Загроза (–)	3
	Закон України «Про електронну комерцію» — правове забезпечення для онлайн-бронювання, електронного документообігу, цифрових платежів	Можливість (+)	4
	Обов'язковість оприлюднення тендерів через ProZorro — зменшує значення особистих контактів у продажах, підвищує роль онлайн-присутності та репутації	Можливість (+) / Загроза (–)	4

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11

Зведені коефіцієнти впливу груп факторів PESTLE-аналізу

Група факторів	Середній коефіцієнт впливу	Кількість факторів	Характеристика впливу
Політичні	3,3	3	Помірний вплив, нейтральний
Економічні	4,0	4	Високий вплив, переважно негативний
Соціальні	5,0	3	Максимальний вплив, переважно позитивний
Технологічні	3,8	4	Високий вплив, позитивний
Екологічні	3,5	2	Помірний вплив, позитивний

Продовження табл. 2.11

Правові	3,7	3	Високий вплив, переважно позитивний
Загальний середній коефіцієнт	3,9	19	Високий інтегральний вплив зовнішнього середовища

Джерело: розраховано автором

Проведений PESTLE-аналіз засвідчує, що зовнішнє макросередовище чинить високий інтегральний вплив (середній коефіцієнт 3,9 з 5) на цифровий маркетинг ПрАТ «УДП». Найбільш впливовими групами факторів є:

1. Соціальні фактори (коефіцієнт 5,0) — максимальний вплив. Зростання цифрової грамотності клієнтів (78% починають пошук постачальника онлайн) створює критичну необхідність для підприємства посилити свою цифрову присутність через SEO, контент-маркетинг і LinkedIn. Водночас міграція кваліфікованих кадрів за кордон створює дефіцит digital-спеціалістів, що ускладнює реалізацію стратегії цифрової трансформації. Підвищення очікувань клієнтів щодо цифрового сервісу (онлайн-бронювання, cargo tracking) перетворює ці інструменти з конкурентної переваги на *обов'язкову умову* присутності на ринку.

2. Економічні фактори (коефіцієнт 4,0) — високий негативний вплив. Волатильність курсу гривні, зростання цін на паливо (+67% у 2021–2024 рр.) та високі ставки кредитування створюють фінансові обмеження для інвестицій у цифровізацію. При обмеженому бюджеті цифрового маркетингу (420 тис. грн або 0,025% від доходу) кожна гривня має бути витрачена максимально ефективно, що підвищує критичність data-driven підходу та вимірювання ROI кожного маркетингового каналу.

3. Технологічні фактори (коефіцієнт 3,8) — високий позитивний вплив. Зростаюча доступність хмарних CRM та MA-платформ (коефіцієнт впливу 5) знижує технологічні бар'єри для впровадження маркетингової автоматизації навіть для підприємств середнього розміру. Розвиток AI для предиктивної логістики та маркетингу (коефіцієнт 4) створює можливості для автоматизації lead scoring, персоналізації email-комунікацій та впровадження чат-ботів для

первинної кваліфікації лідів, що критично важливо в умовах дефіциту персоналу.

4. Правові фактори (коефіцієнт 3,7) — високий переважно позитивний вплив. Закон України «Про електронну комерцію» створює правову основу для впровадження онлайн-бронювання та електронного документообігу. Обов'язковість оприлюднення тендерів через ProZorro зменшує значення традиційних особистих контактів у продажах і підвищує роль онлайн-репутації підприємства, його цифрової видимості та якості контенту на сайті. Водночас вимоги до обробки персональних даних клієнтів вимагають compliance у digital-маркетингу (cookie policies, opt-in механізми).

Екологічні (3,5) та політичні (3,3) фактори мають помірний вплив, проте створюють маркетингові можливості для контент-стратегії — позиціонування річкового транспорту як більш екологічного та стратегічно важливого для України в умовах воєнного стану.

Інтегральний висновок: зовнішнє середовище є сприятливим для інвестицій у цифровий маркетинг, оскільки переважна більшість факторів (12 з 19) мають позитивний характер впливу або створюють можливості. Однак економічні обмеження вимагають ретельного планування бюджету та фокусування на каналах із найвищим ROI. Соціальні фактори (цифрова грамотність клієнтів, підвищення очікувань щодо сервісу) створюють *вікно можливостей* для ПрАТ «УДП»: якщо підприємство зараз інвестує у цифровий маркетинг, воно зможе посилити свою ринкову позицію; якщо не інвестує — ризикує втратити частку ринку на користь більш цифрово зрілих конкурентів (насамперед ТОВ «Нібулон»).

Відповідно до моделі цифрової зрілості маркетингу (описаної у підрозділі 1.2), ПрАТ «УДП» перебуває на рівні 1–2 (Початковий / Розвиваючий). Обґрунтування оцінки:

Рівень 1 (Початковий), означає ізольовані цифрові ініціативи, відсутність стратегії, реакція замість проактивності — повністю відповідає ситуації ПрАТ «УДП». Є базовий веб-сайт, але він не виконує бізнес-функцій.

Елементи рівня 2 (Розвиваючий), показує що окремі цифрові канали функціонують (сайт, Facebook, LinkedIn), є базова аналітика (Google Analytics встановлено, але не використовується системно).

Відсутні ознаки рівня 3 і вище, тобто немає цифрової стратегії, інтеграції каналів, CRM, систематичного контенту, маркетингової автоматизації.

Для переходу на рівень 3 (Визначений) необхідно: розробити та затвердити цифрову маркетингову стратегію; впровадити CRM-систему; інтегрувати канали та забезпечити єдину клієнтську базу; запустити систематичний контент-маркетинг; автоматизувати email-комунікації. Для досягнення рівня 4 (Керований) потрібні data-driven рішення в реальному часі, персоналізація, маркетингова автоматизація, що є перспективою 3–5 років [14].

На основі проведеного аналізу виявлено п'ять критичних проблем цифрового маркетингу підприємства, що потребують першочергового вирішення:

Проблема 1: Низька цифрова видимість та втрата потенційних клієнтів.

Веб-сайт підприємства генерує лише 1200 відвідувачів на місяць, з яких 78% — це direct traffic (тобто клієнти, які вже знають про компанію). Органічний трафік із пошуку — лише 14% (168 осіб на місяць). Це означає, що підприємство практично не залучає нових клієнтів через цифрові канали. За оцінками, ПрАТ «УДП» втрачає близько 200–300 потенційних лідів на рік через низьку SEO-видимість і відсутність контент-маркетингу. При середньому чеку угоди 2,5 млн грн та коефіцієнті конверсії 12% (галузевий стандарт) це становить втрачений дохід близько 60–90 млн грн на рік [15, с. 78].

Проблема 2: Відсутність автоматизації та високі операційні витрати

Відсутність CRM-системи та маркетингової автоматизації призводить до того, що кожен лід обробляється вручну, що збільшує вартість обслуговування клієнта. Менеджер витрачає в середньому 4,5 години на обробку одного запиту (від першого контакту до комерційної пропозиції), що при його зарплаті 25 тис. грн на місяць становить близько 70 грн на годину або 315 грн на запит. Автоматизація (онлайн-калькулятор, автоматичні email-відповіді, CRM-

нагадування) могла б знизити цей показник до 1,5 години (105 грн на запит), що при 1200 запитах на рік економить близько 250 тис. грн на рік тільки на операційних витратах [16].

Проблема 3: Слабка персоналізація комунікацій і низький LTV.

Email-розсилки здійснюються у форматі «один для всіх» без сегментації за типом клієнта, галуззю, історією співпраці. Open rate таких розсилок — 11% (при галузевому стандарті 22–25%), click rate — 1,2% (стандарт 3–4%). Це означає, що 89% клієнтів навіть не відкривають листи підприємства. Відсутність персоналізованого нюрчерування призводить до того, що Lifetime Value клієнта становить у середньому 8,4 млн грн при потенціалі 15–18 млн грн (за умови систематичного cross-sell та up-sell через персоналізовані пропозиції) [17].

Проблема 4: Відсутність data-driven підходу.

Підприємство не відстежує ключові маркетингові метрики: невідома вартість залучення ліда, невідоме джерело походження клієнтів, немає даних про ефективність окремих каналів. Маркетингові рішення приймаються інтуїтивно або на основі застарілих припущень. Наприклад, участь у офлайн-виставках коштує 180 тис. грн за захід і генерує в середньому 8 лідів (CPL = 22,5 тис. грн), тоді як LinkedIn Ads у транспортній галузі генерує ліди за 1,2–2,8 тис. грн на лід [11]. Але через відсутність аналітики це залишається невидимим для менеджменту.

Проблема 5: Відсутність цифрового сервісу як конкурентна вразливість.

Клієнти все частіше очікують можливості онлайн-бронювання, трекінгу вантажу, електронного документообігу. За даними дослідження Roland Berger, 68% клієнтів у логістиці вважають онлайн-бронювання «обов'язковою» функцією при виборі оператора. Відсутність цих сервісів у ПрАТ «УДП» при їх наявності у конкурента «Нібулон» створює асиметричну конкурентну невигоду — клієнти обирають конкурента не через ціну чи якість, а через зручність цифрового досвіду [4].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений комплексний аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «УДП» у цифровому середовищі дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

1. ПрАТ «УДП» є визнаним лідером ринку річкового судноплавства України з багатою історією та потужним флотом. Упродовж 2024–2025 рр. підприємство демонструє відновлення після кризового 2022 року: зростають доходи та обсяги перевезень. Водночас рентабельність залишається нижчою за докризовий рівень через випереджаюче зростання витрат. Суттєвою організаційною проблемою є критична нестача маркетингових фахівців: відділ маркетингу нечисленний, а спеціалістів із цифрових комунікацій немає взагалі.

2. Аудит цифрової присутності виявив значне відставання ПрАТ «УДП» від галузевих стандартів і конкурентів. Вебсайт підприємства є застарілим, повільним, має високий відсоток відмов і генерує вкрай малий потік відвідувачів. Видимість у пошукових системах є мінімальною. Контент публікується хаотично, переважають корпоративні новини без практичної цінності для клієнтів, тоді як ефективні формати ділового спілкування з аудиторією повністю відсутні. Порівняння з конкурентами засвідчує разюче відставання за всіма показниками. Сайт головного конкурента отримує у десятки разів більше відвідувачів. Функції онлайн-замовлення та відстеження вантажів, що вже стали стандартом галузі, у ПрАТ «УДП» відсутні.

3. Аналіз зовнішнього середовища показав, що більшість зовнішніх чинників сприяє розвитку цифрових комунікацій. Клієнти дедалі частіше починають пошук послуг в інтернеті, доступні хмарні рішення знижують вартість впровадження, а зростання ринку вантажоперевезень формує додатковий попит. Водночас фінансові обмеження та дефіцит кваліфікованих кадрів стримують цифровий розвиток підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства виявив суттєвий дисбаланс: слабкі сторони значно переважають сильні. Системними перешкодами є відсутність цифрової стратегії, застарілий вебсайт, відсутність системи управління відносинами з

клієнтами та обмежений бюджет. Ці бар'єри не дозволяють підприємству використати свої очевидні переваги — відомий бренд і широку клієнтську базу. Рекомендована стратегія — усунення слабких сторін через реалізацію наявних ринкових можливостей. Виявлено п'ять ключових проблем: низька видимість в інтернеті та втрата потенційних клієнтів; відсутність автоматизації рутинних процесів; знеособлені комунікації з клієнтами, що знижують їхню лояльність; відсутність аналітики ефективності каналів просування; відсутність зручних цифрових сервісів, що є очікуваним стандартом для ділових клієнтів.

4. Часовий чинник є вирішальним. Конкуренти щороку нарощують цифрову присутність значно швидше, ніж ПрАТ «УДП», тому розрив між ними стрімко збільшується. Повільне ухвалення рішень у поєднанні з агресивним розвитком конкурентів може протягом кількох років призвести до відчутної втрати ринкових позицій. Рівень цифрового розвитку маркетингу підприємства є початковим — значно нижчим за лідерів галузі. Для переходу на якісно новий рівень необхідно: розробити та затвердити стратегію цифрових комунікацій; впровадити систему управління відносинами з клієнтами; запустити систематичне виробництво корисного контенту; автоматизувати електронну переписку з клієнтами. Пріоритетними першочерговими заходами є оновлення вебсайту, запуск тематичного контенту та впровадження доступної хмарної системи для роботи з клієнтами — разом ці кроки усувають більшість критичних слабкостей і потребують відносно невеликих вкладень.

Підприємство перебуває у вирішальній точці стратегічного вибору. Сильний бренд, готова клієнтська база та сприятлива ринкова кон'юнктура створюють реальний потенціал для успішного цифрового розвитку. Однак накопичені системні слабкості й швидке зростання відриву від конкурентів роблять збереження поточного стану неприйнятним. Результати проведеного аналізу однозначно рекомендують інвестувати у цифровий розвиток маркетингу зараз — для зміцнення ринкової позиції, а не чекати, поки конкуренти остаточно закріплять свою перевагу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПрАТ «УДП»

3.1. Формування цифрової маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану

Розробка стратегії цифрового маркетингу ПрАТ «УДП» здійснюється в унікальних умовах повномасштабної війни, що створює як критичні виклики, так і нові можливості. Блокування українських портів Чорного моря перенаправило 78% експортного вантажопотоку на Дунайський коридор, що збільшило попит на послуги підприємства (+27,6% у 2024 році). Водночас воєнний стан створює непередбачуваність попиту, дефіцит ІТ-фахівців через мобілізацію та міграцію, обмежені фінансові ресурси. Це вимагає побудови адаптивної стратегії з фокусом на швидкі перемоги та мінімальні інвестиції.

Стратегічні цілі цифрового маркетингу на 2025–2027 роки.

Ціль 1. Підвищення digital-видимості: збільшити органічний трафік сайту з 800 до 8000 відвідувачів/міс. (×10), вивести 50 ключових запитів у топ-10 Google (зараз 8), знизити частку direct traffic з 78% до 40%. Обґрунтування: втрата 200–300 лідів/рік через низьке SEO.

Ціль 2. Автоматизація маркетингу: впровадити CRM, знизити вартість обробки запиту з 315 до 105 грн (економія 250 тис. грн/рік), підвищити конверсію з 12% до 18%.

Ціль 3. Thought leadership: 1 white paper/квартал, 2 вебінари/рік, 4 пости LinkedIn/міс., онлайн-калькулятор вартості до червня 2025.

Таблиця 3.1

Стратегічні KPI цифрового маркетингу ПрАТ «УДП»

KPI	База (2024)	Ціль (2026)
Органічний трафік, відвід./міс.	800	8 000
Слова в топ-10 Google	8	50

Продовження табл. 3.1

Вартість обробки запиту, грн	315	105
Конверсія лідів, %	12%	18%
Email open rate, %	11%	25%
Підписники LinkedIn	412	2 000

Джерело: розроблено автором

Аналіз виявив 3 B2B-сегменти: 1) Агрохолдинги (45% доходу, 12–45 млн грн/угода, цикл 3–6 міс., шукають надійність та cargo tracking); 2) Металургія (30%, 8–25 млн грн, 6–12 міс., потребують спецсуден та екосертифікатів); 3) Будівництво (25%, 3–15 млн грн, 1–3 міс., чутливі до ціни та дедлайнів). Пріоритет — агрохолдинги через найвищий чек та активну digital-поведінку.

Пріоритет 1: SEO + Контент (180 тис. грн/рік) — low-cost, high-impact, працює 24/7. Очікувано ×10 трафіку за 12 міс., 50–80 лідів/рік.

Пріоритет 2: CRM + Email (120 тис. грн/рік) — монетизація бази 340 клієнтів, +6% конверсія, економія 250 тис. грн/рік.

Пріоритет 3: LinkedIn (150 тис. грн/рік) — ключовий B2B-канал, ріст до 2000 підписників, 30–50 якісних лідів/рік.

Пріоритет 4: Редизайн сайту (350 тис. грн одноразово) — усунення критичного бар'єру, зниження bounce rate до 45%.

Відкладені канали (2027+): Google Ads, Facebook Ads через низьку ефективність для B2B та високий CPC.

3.2. Розробка та обґрунтування конкретних заходів з удосконалення цифрового маркетингу

На основі сформульованої WO-стратегії та з урахуванням обмежених фінансових ресурсів в умовах воєнного стану розроблено комплекс з чотирьох взаємопов'язаних заходів з удосконалення цифрового маркетингу ПрАТ «УДП». Пріоритизація заходів здійснена за матрицею «вплив на KPI × вартість

впровадження × швидкість результату», що дозволяє отримати швидкі перемоги вже у перші 3–6 місяців та створити фундамент для довгострокового зростання. Кожен захід включає конкретні інструменти, терміни реалізації, бюджет та очікувані кількісні результати. Заходи не є ізольованими ініціативами, а формують інтегровану систему з множинними точками синергії: технічна оптимізація сайту створює фундамент для ефективності контент-маркетингу, впровадження CRM інтегрується з усіма каналами, веб-аналітика забезпечує контур зворотного зв'язку для оптимізації.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів з удосконалення цифрового маркетингу ПрАТ «УДП»

Назва заходу	Зміст заходу та інструменти	Терміни реалізації	Бюджет, тис. грн	Очікувані результати
Комплексна SEO-оптимізація та технічне оновлення веб-сайту	Технічний SEO-аудит: виправлення 47 broken links, впровадження XML-sitemap, SSL-сертифікат, mobile-адаптація. On-page оптимізація 20 ключових сторінок під commercial keywords. Responsive-редизайн на WordPress з онлайн-калькулятором вартості та формою швидкого запиту з CRM-інтеграцією	Місяць 1: аудит Місяць 2–3: on-page SEO Місяць 4–6: редизайн	350 (одноразово) + 180/рік	Bounce rate 71%→45% PageSpeed 31→85 Конверсія +15% 50 слів топ-10 за рік
Запуск систематичного контент-маркетингу та thought leadership	Блог: щотижневі статті (800–1200 слів) про trends логістики, case studies. White papers: 1/квартал (20–30 стор.) з ROI-калькуляторами. Вебіари: 2/рік для клієнтів. LinkedIn: 4 пости/міс. від CEO та Commercial Director	Старт місяць 2 Блог: постійно White paper: квартално Вебіари: Q3 2025, Q1 2026	180/рік	Трафік ×10 за рік 50 80 лідів/рік LinkedIn 412→2000 Thought leader
Впровадження CRM-системи маркетингової автоматизації	Платформа: HubSpot CRM або Pipedrive. Міграція 340 клієнтів з Excel. 3 email-воронки: welcome для нових, quarterly check-in для існуючих, re-engagement для холодних. Інтеграція: форма	Місяць 1: налаштування Місяць 2: міграція Місяць 3–4: автоматизація Місяць 5: інтеграції	40 (одноразово) + 80/рік	Вартість запиту 315→105 грн Економія 250 тис./рік Конверсія 12%→18% Open rate 11%→25%

Продовження табл. 3.2

	сайту→CRM, Analytics→CRM, email→CRM			
Налаштування веб-аналітики та data-driven культури	Google Analytics 4: enhanced tracking з events. UTM-стратегія для всіх посилань. Google Data Studio: dashboard для СМО з KPI. Щотижневі автоматичні звіти. Навчання команди аналітиці	Місяць 1: GA4 та UTM Місяць 2: дашборди Місяць 3: навчання Постійно: звіти	25 (одноразово) + 20/рік	Прозорість: відомі CPL, ROI Припинення неефективних каналів Data-driven рішення real-time
РАЗОМ	4 взаємопов'язані заходи із синергією	Поетапне впровадження (6 місяців)	415 (одноразово) + 280/рік	Перехід на рівень зрілості 3 (Визначений)

Джерело: розроблено автором

Запропонований комплекс з чотирьох заходів забезпечує системну трансформацію цифрового маркетингу ПрАТ «УДП» при оптимальному співвідношенні «ефект/інвестиції/ризик». Загальний бюджет 415 тис. грн одноразових витрат + 280 тис. грн щорічних операційних витрат є на 65% нижчим за середньогалузевий показник digital-бюджету (1,0–1,2% від доходу), проте забезпечує покриття всіх критичних слабкостей, виявлених у SWOT-аналізі (W1: відсутність стратегії, W2: застарілий сайт, W4: відсутність CRM, W7: слабе SEO). Заходи структуровані за принципом staged delivery з проміжними контрольними точками кожні 3 місяці, що дозволяє демонструвати прогрес топ-менеджменту, коригувати стратегію на основі реальних даних та мінімізувати ризик повної втрати інвестицій у разі критичної зміни зовнішніх умов. Перші відчутні результати очікуються вже через 3 місяці: покращення PageSpeed на 40–50 пунктів, перші органічні ліди через блог, зниження часу обробки запиту на 30–40%. Специфіка воєнного стану врахована через модульний підхід, пріоритет на low-cost канали, фокус на швидкі перемоги та аутсорсинг digital-спеціалістів. Синергія між заходами забезпечує кумулятивний ефект: технічна оптимізація сайту підвищує ефективність контент-маркетингу, CRM інтегрується з усіма каналами, веб-аналітика

дозволяє оптимізувати всі інші заходи в реальному часі на основі даних про CPL та ROI по каналах.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та план впровадження

Розрахунок бюджету реалізації стратегії на 2025–2026 рр. у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет впровадження стратегії цифрового маркетингу ПрАТ «УДП»

Стаття витрат	2025, тис. грн	2026, тис. грн	Разом
Редизайн сайту + SEO (одноразово)	350	—	350
Хостинг + технічна підтримка	180	180	360
SEO + контент-маркетинг	180	200	380
CRM впровадження (одноразово)	40	—	40
CRM підписка + підтримка	80	90	170
LinkedIn + SMM	150	170	320
Веб-аналітика налаштування	25	—	25
Email-маркетинг (SendPulse)	20	25	45
Резерв (10%)	102	67	169
РАЗОМ	1 127	732	1 859

Джерело: розраховано автором

Розрахунок ROI здійснено на основі трьох ключових припущень:

1) органічний трафік зросте $\times 10$ за 12 міс., генеруючи 50–80 нових лідів/рік; 2) конверсія лідів підвищиться з 12% до 18% завдяки CRM; 3) середній чек угоди 2,5 млн грн, маржинальність 8,9%. Прогноз економічного ефекту від впровадження стратегії представлено у табл.3.4

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту від впровадження стратегії

Показник	2025	2026
Нові ліди через SEO/контент, шт.	50	80
Конверсія лідів, %	15%	18%
Нові угоди, шт.	7,5	14,4
Додатковий дохід, млн грн	18,75	36,0
Маржинальний прибуток (8,9%), млн грн	1,67	3,20
Економія на автоматизації, млн грн	0,25	0,25
Загальний ефект, млн грн	1,92	3,45
Витрати на digital, млн грн	1,13	0,73
ROI, %	70%	372%

Джерело: розраховано автором

Графік впровадження стратегії на 18 місяців (2025–2026) у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Дорожня карта впровадження

Період	Захід	Результат
Q1 2025 (січень–березень)	SEO-аудит, впровадження CRM, старт блогу	CRM з 340 клієнтами, 12 статей блогу, план редизайну
Q2 2025 (квітень–червень)	Редизайн сайту, запуск автоматизації email, перший white paper	Новий сайт live, 3 email-воронки, калькулятор вартості
Q3 2025 (липень–вересень)	Активація LinkedIn, перший вебінар, веб-аналітика	500 підписників LinkedIn, 80 учасників вебінару, дашборд KPI
Q4 2025 (жовтень–грудень)	Оптимізація на базі даних, масштабування контенту	×5 органічний трафік, 20 слів топ-10, 25 нових лідів
Q1–Q2 2026	Масштабування, другий вебінар, вихід на цільові KPI	×10 трафік, 50 слів топ-10, 2000 LinkedIn, ROI 372%

Джерело: розроблено автором

Ризики реалізації стратегії та заходи мінімізації.

Ризик 1: Ескалація воєнних дій — непередбачувані події можуть призупинити проєкт. Мінімізація: модульний підхід (можна зупинити після кожного кварталу), пріоритет на швидкі перемоги (SEO, CRM).

Ризик 2: Дефіцит IT-фахівців — складність найму SEO/контент-спеціалістів. Мінімізація: аутсорсинг (freelance-платформи Upwork, Freelancehunt), remote-спеціалісти з інших регіонів.

Ризик 3: Недостатній бюджет — можливе скорочення через фінансові труднощі. Мінімізація: staged funding (фінансування по фазах), акцент на low-cost канали (контент замість реклами).

Ризик 4: Опір змінам — бюрократична система може уповільнити впровадження. Мінімізація: executive sponsorship (підтримка CEO), quick wins для демонстрації результату (перші 3 міс.).

Впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) з щотижневими звітами KPI, щомісячними review-зустрічами команди та щоквартальними board presentations для топ-менеджменту. Дашборд Google Data Studio з real-time метриками: трафік, ліди, конверсія, ROI. Відповідальний за моніторинг — новий Digital Marketing Manager (найм у Q1 2025).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розроблена стратегія цифрового маркетингу для ПрАТ «УДП» адаптована до специфічних умов воєнного стану та спрямована на максимізацію ефекту від мінімальних інвестицій через фокус на швидкі перемоги.

Сформульовано три стратегічні цілі з конкретними KPI на 2025–2027 роки: підвищення digital-видимості (×10 органічний трафік, 50 слів у топ-10), автоматизація маркетингу (зниження вартості обробки запиту з 315 до 105 грн, конверсія з 12% до 18%), позиціонування через thought leadership. Стратегія

базується на WO-підході (мінімізація слабкостей через використання можливостей) відповідно до SWOT-аналізу.

Визначено пріоритетні канали за критерієм «вплив × вартість × швидкість»: SEO+Контент (180 тис. грн/рік), CRM+Email (120 тис. грн/рік), LinkedIn (150 тис. грн/рік), редизайн сайту (350 тис. грн одноразово). Відкладено низькоефективні для B2B канали (Google Ads, Facebook) до 2027 року.

Розроблено 4 конкретні заходи з детальним планом впровадження: комплексна SEO-оптимізація сайту, систематичний контент-маркетинг (блог, white papers, вебіари), впровадження CRM з маркетинговою автоматизацією, налаштування веб-аналітики та data-driven культури. Кожен захід має чіткі терміни, бюджет та очікувані результати.

Обґрунтовано економічну ефективність: загальний бюджет 1,86 млн грн на 2 роки (1,13 млн у 2025, 0,73 млн у 2026) при прогнозованому ефекті 5,37 млн грн (1,92 млн у 2025, 3,45 млн у 2026). ROI 70% у перший рік зростає до 372% у другий рік. Період окупності — 8 місяців.

Створено графік дій на 18 місяців з поквартальною декомпозицією завдань, ідентифіковано 4 критичні ризики (воєнна ескалація, дефіцит фахівців, бюджетні обмеження, опір змінам) з конкретними заходами мінімізації, впроваджено систему моніторингу через PDCA-цикл та дашборди Google Data Studio.

Запропонована стратегія є реалістичною, адаптивною до умов воєнного стану та забезпечує перехід ПрАТ «УДП» з рівня цифрової зрілості 1–2 (Початковий/Розвиваючий) на рівень 3 (Визначений) протягом 18 місяців при збереженні фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження цифрового маркетингу у системі управління підприємством транспортної галузі на прикладі ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство» в умовах воєнного стану дозволяє сформулювати такі основні висновки:

Узагальнено теоретичні засади цифрового маркетингу як інструменту стратегічного управління. Встановлено, що цифровий маркетинг пройшов шлях від простого розміщення інформації в інтернеті до повноцінної системи управління відносинами з клієнтами, інтегрованої у загальну стратегію підприємства. На відміну від традиційного маркетингу, цифровий забезпечує двосторонній діалог із клієнтом, персональний підхід до кожного споживача, вимірюваність кожної комунікації та автоматизацію повторюваних процесів. Визначено три рівні його застосування: стратегічний — як джерело ринкової інформації; тактичний — як інструмент залучення та утримання клієнтів; операційний — як засіб постійного контролю та коригування.

Досліджено особливості цифрового маркетингу у транспортній галузі на основі досвіду провідних світових операторів. Встановлено, що транспортний ринок має специфіку: послуга є нематеріальною, рішення про співпрацю приймається довго (від кількох місяців до року), у прийнятті рішення бере участь кілька осіб, попит залежить від сезону. Провідні світові перевізники досягли високого рівня цифрового розвитку: більше половини замовлень у них оформлюється онлайн, широко застосовуються автоматизація та штучний інтелект. Визначено, що для підприємств, які працюють у сфері корпоративних продажів, ключовими інструментами є: корисний тематичний контент, репутація експерта у галузі, комунікація через ділові соціальні мережі та системи управління відносинами з клієнтами.

Комплексний аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «УДП» виявив критичне відставання від галузевих стандартів при збереженні потужних внутрішніх активів. Підприємство контролює 56% ринку річкових перевезень України, має 180-річну історію, базу 340 постійних клієнтів та демонструє

зростання фінансових показників (дохід 2024: 1,69 млрд грн, план 2025: 1,83 млрд, +46,3% до 2021 року; обсяг перевезень 2024: 5,69 млн тонн, план 2025: 6,1 млн, +27,6% до 2021 року). Проте рівень цифрової зрілості маркетингу становить 1–2 (Початковий/Розвиваючий) — на 2–3 рівні нижче за лідерів галузі. Вебсайт підприємства застарілий, повільний, із високим відсотком відвідувачів, які одразу його покидають. Видимість у пошукових системах мінімальна. Сторінки у соціальних мережах ведуться формально. Бюджет на маркетинг у десятки разів менший за галузеву норму. Відсутні системи онлайн-замовлення, відстеження вантажів та управління відносинами з клієнтами.

Аналіз сильних і слабких сторін та зовнішнього середовища підприємства виявив суттєвий стратегічний дисбаланс. Внутрішній стан є незадовільним: слабкі сторони помітно переважають сильні. Найгострішими проблемами є відсутність цифрової стратегії, застарілий вебсайт, відсутність системи роботи з клієнтами та недостатній бюджет. Ці вади не дають підприємству скористатися очевидними перевагами — відомим брендом і широкою клієнтською базою. Зовнішнє середовище є помірно сприятливим: ринковий попит зростає, клієнти дедалі активніше шукають послуги в інтернеті, а доступні хмарні рішення знижують вартість цифрового розвитку. Головними зовнішніми загрозами є агресивний розвиток конкурентів та дефіцит кваліфікованих фахівців. Рекомендована стратегія — усунення слабких сторін через реалізацію наявних ринкових можливостей.

Виявлено п'ять ключових проблем, що стримують розвиток підприємства. По-перше, слабка присутність в інтернеті призводить до щорічної втрати значної кількості потенційних клієнтів (60–90 млн грн упущеного доходу). По-друге, відсутність автоматизації робить обробку кожного запиту дорожчою, ніж могло б бути, вартість обробки запиту 315 грн проти потенційних 105 грн (економія 250 тис. грн/рік);. По-третє, знеособлені масові розсилки мають низьку ефективність і не сприяють утриманню клієнтів (11% при стандарті 22–25%). По-четверте, відсутність системи аналітики приховує від керівництва реальну ефективність різних каналів просування — зокрема той факт, що

участь у виставках обходиться у багато разів дорожче за просування через ділові соціальні мережі. По-п'яте, відсутність зручних онлайн-сервісів ставить підприємство у невідгідне становище, оскільки більшість корпоративних клієнтів вже очікують такої можливості.

Розроблено стратегію цифрового розвитку маркетингу ПрАТ «УДП» в умовах воєнного стану з акцентом на швидкі результати при мінімальних витратах. Визначено три стратегічні цілі: підвищення видимості підприємства в інтернеті; автоматизація маркетингових процесів; формування репутації галузевого експерта. Пріоритетними напрямками обрано: пошукову оптимізацію вебсайту та тематичний контент, систему управління відносинами з клієнтами, комунікацію через ділові соціальні мережі та оновлення вебсайту. Просування через платну рекламу відкладено на пізніший етап. Клієнтів поділено на три групи залежно від галузі та тривалості циклу прийняття рішення.

Розроблено чотири конкретні заходи з детальним планом, бюджетом та очікуваними результатами: оптимізація вебсайту для пошукових систем; запуск системи корисного тематичного контенту; впровадження системи управління відносинами з клієнтами; налагодження системи веб-аналітики. Загальний бюджет є суттєво нижчим за галузевий стандарт, проте охоплює всі критичні проблеми. Заходи утворюють єдину взаємопов'язану систему: пошукова оптимізація створює фундамент для контенту, система управління клієнтами об'єднує всі канали, а аналітика дозволяє постійно вдосконалювати роботу. Впровадження розраховане на шість місяців із контрольними перевірками кожні три місяці.

Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів. Прогнозований дохід від їх реалізації протягом двох років майже втричі перевищить вкладені кошти. Окупність настає приблизно через вісім місяців. Зростання ефективності у другому році пояснюється накопичувальним характером результатів від пошукової оптимізації та контентної роботи. Розроблено покроковий план на вісімнадцять місяців із чіткими орієнтирами на кожний квартал. Ідентифіковано 4 ризики (ескалація, дефіцит кадрів, бюджет,

опір) з мінімізацією. Система моніторингу: PDCA-цикл, щотижневі звіти, дашборди real-time.

Умови воєнного стану враховані в кожному елементі стратегії. Модульна побудова плану дозволяє призупинити роботу у разі погіршення ситуації. Пріоритет надано малобюджетним інструментам із відчутним результатом. Акцент на швидкі перші результати дозволяє підтримувати впевненість команди. Залучення зовнішніх підрядників та хмарних сервісів знижує залежність від власних кадрових ресурсів. Блокування портів Чорного моря перенаправило 78% вантажопотоку на Дунай, створивши зростання попиту +27,6% у 2024 році — сприятливе вікно можливостей для інвестицій у digital. Однак це вікно швидко закривається через агресивну експансію конкурентів: розрив зростає на 40% щорічно, через 3 роки досягне 67× за трафіком. Часовий фактор критичний — рішення потрібне протягом 3–6 місяців, інакше втрата 10–15% ринку.

Практична цінність дослідження полягає у розробці покрокової методології формування стратегії цифрового розвитку маркетингу для підприємств транспортної галузі з обмеженими ресурсами в умовах воєнного стану. Результати можуть бути використані як готовий план цифрового розвитку для ПрАТ «УДП», як методична основа для інших транспортних підприємств України, а також як навчальний приклад адаптації маркетингових стратегій до складних умов. Наукова новизна полягає у поєднанні аналітичної строгості з практичною застосовністю: всі рекомендації супроводжуються конкретними специфікаціями, бюджетами та планом впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. Маркетинг 5.0: технології для людства / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2022. 240 с.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 624 p.
3. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
4. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. London: Kogan Page, 2022. 560 p.
5. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20–32.
6. Литовченко І. Л., Пилипчук В. П. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
7. Hollensen S., Kotler P., Opresnik M. O. Social Media Marketing: A Practitioner Guide. 4th ed. Berlin: World Scientific, 2022. 416 p.
8. Голик В. А., Клименко В. Б. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 80–85. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.80
9. Мазаракі А. А., Лагодієнко В. В., Герасименко А. Г. Діджиталізація маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 5–19.
10. Smith P. R., Zook Z. Marketing Communications: Integrating Online and Offline, Customer Engagement and Digital Technologies. 7th ed. London: Kogan Page, 2020. 728 p.
11. Канан П. К., Лі Г. А. Цифровий маркетинг: концептуальні основи та перспективи дослідження. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 2. С. 6–29.
12. Сардак О. В., Джинджоян В. В. Цифрові технології в маркетингу: сучасні тренди та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-54

13. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
14. Карпенко Н. В. Digital-маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 19–22.
15. Deloitte Digital. The Digital Marketing Maturity Model: From Vision to Reality. New York: Deloitte, 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/solutions/digital-marketing-maturity.html> (дата звернення: 15.02.2026).
16. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London: Routledge, 2019. 472 p.
17. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
18. Ковальчук С. В., Ковінько О. М. CRM-системи в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 1242–1247.
19. Sterne J. Artificial Intelligence for Marketing: Practical Applications. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 256 p.
20. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson, 2015. 432 p.
21. Лебеденко М. С. Веб-аналітика в системі цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 80–84. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.80
22. Google. Google Analytics 4 Documentation. 2024. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/10089681> (дата звернення: 10.01.2026).
23. Крикавський С. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
24. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. Port Economics, Management and Policy. London: Routledge, 2022. 530 p.

25. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2012. 220 с.
26. Roland Berger. Digital Transformation in Logistics: The Customer Perspective. Munich: Roland Berger, 2022. 48 p.
27. Maersk. Annual Report 2023: Integrated Report. Copenhagen: A.P. Moller - Maersk, 2024. 142 p. URL: <https://investor.maersk.com/static-files/annual-report-2023> (дата звернення: 18.02.2026).
28. Николайчук В. Є., Дмитрієв І. А. Транспортна логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 430 с.
29. Wiersema F. The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead. *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42, No. 4. P. 470–488.
30. Ромат Є. В., Синяєва І. М. Маркетингові комунікації: підручник. 2-ге вид. Київ: Ліра-К, 2020. 432 с.
31. ANA & PwC. B2B Marketing Benchmark Study: Budget Allocation and ROI Trends. New York: Association of National Advertisers, 2023. 64 p.
32. Content Marketing Institute. B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Insights for 2024. Cleveland: Content Marketing Institute, 2024. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/research/b2b-benchmarks/> (дата звернення: 08.01.2026).
33. Enge E., Spencer S., Stricchiola J. C. The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization. 3rd ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015. 1008 p.
34. Лихолат С. М. Контент-маркетинг як інструмент просування бренду в цифровому середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 231–235.
35. Moz. The Beginner's Guide to SEO. 2024. URL: <https://moz.com/beginners-guide-to-seo> (дата звернення: 12.01.2026).
36. Ahrefs. State of Content Marketing Report 2023. Singapore: Ahrefs, 2023. URL: <https://ahrefs.com/state-of-content-marketing> (дата звернення: 14.01.2026).
37. Quesenberry K. A. Social Media Strategy: Marketing, Advertising, and Public Relations in the Consumer Revolution. 3rd ed. London: Rowman & Littlefield, 2020. 368 p.
38. Примак Т. О. Маркетинг у соціальних мережах: навчальний посібник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. 134 с.

39. WordStream. Google Ads Benchmarks for Your Industry [2024 Data]. 2024. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks> (дата звернення: 10.01.2026).
40. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 15.01.2026).
41. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 15.01.2026).
42. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.01.2026).
43. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.01.2026).
44. ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство». Річний звіт за 2023 рік. Ізмаїл, 2024. 88 с.
45. ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство». Річний звіт за 2024 рік. Ізмаїл, 2025. 92 с.
46. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Код ЄДРПОУ 00131523. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
47. Міністерство інфраструктури України. Аналітична довідка про стан річкового транспорту України 2024. Київ, 2025. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
48. Асоціація судновласників України. Огляд ринку річкових перевезень 2024. Київ, 2025. 48 с.
49. Державна служба статистики України. Транспорт і зв'язок України 2023: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2024. 168 с.
50. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 284 с.
51. Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Маркетинг транспортних послуг: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 244 с.
52. Нагорний Є. В., Іщенко С. В. Економіка та управління на водному транспорті: підручник. Одеса: Фенікс, 2018. 408 с.

53. SimilarWeb. Web Traffic Analysis and Competitive Intelligence. 2024. URL: <https://www.similarweb.com> (дата звернення: 12.02.2026).
54. Ahrefs. SEO Tools and Resources. 2024. URL: <https://ahrefs.com> (дата звернення: 12.02.2026).
55. Google. PageSpeed Insights. 2024. URL: <https://pagespeed.web.dev> (дата звернення: 13.02.2026).
56. HubSpot. State of Marketing Report 2024. Cambridge: HubSpot, 2024. URL: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing> (дата звернення: 20.02.2026).
57. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023: War in Ukraine — Impact on Shipping and Trade. Geneva: United Nations, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 18.02.2026).
58. European Commission. EU Solidarity Lanes to Support Ukraine's Agricultural Exports. Brussels, 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/ukraine_en (дата звернення: 20.02.2026).
59. Danube Commission. Market Observation for Inland Navigation in Europe: Annual Report 2023. Budapest: Danube Commission, 2024. 156 p.
60. Світовий банк. Економічний огляд України: Адаптація логістичних коридорів в умовах війни. Київ, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 10.02.2026).
61. Міністерство інфраструктури України. Звіт про діяльність у 2024 році: забезпечення функціонування транспортної системи в умовах війни. Київ, 2025. 124 с.
62. IATA. Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry. Geneva: World Economic Forum, 2020. 56 p.
63. Гриценко С. І. Цифрова трансформація підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.5.66
64. IMO. Strategy on Reduction of GHG Emissions from Ships: Digitalization Opportunities. London: International Maritime Organization, 2023. URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/Environment/Pages/GHG-Emissions.aspx> (дата звернення: 05.01.2026).

65. HubSpot. CRM Platform Documentation. 2024. URL: <https://knowledge.hubspot.com> (дата звернення: 08.03.2026).
66. Mailchimp. Email Marketing Benchmarks by Industry. Atlanta: Mailchimp, 2024. URL: <https://mailchimp.com/resources/email-marketing-benchmarks/> (дата звернення: 09.03.2026).
67. Hootsuite & We Are Social. Digital 2024: Global Overview Report. Vancouver & London, 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (дата звернення: 12.01.2026).
68. Глобальний договір ООН в Україні. Цифрова трансформація бізнесу: огляд тенденцій 2024. Київ, 2024. 52 с.
69. Українська асоціація маркетингу. Дослідження ринку digital-маркетингу в Україні 2024. Київ, 2024. URL: <https://uam.in.ua> (дата звернення: 18.03.2026).
70. McKinsey & Company. The Future of Personalization — and How to Get Ready for It. McKinsey Quarterly. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it> (дата звернення: 20.22.2026).

