

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В2В-МАРКЕТИНГУ: ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

О. В. МАКУШОК, кандидат економічних наук

І. І. КОРМАН, кандидат економічних наук

О. В. СЕМЕНДА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

У статті проаналізовано стратегічні підходи до цифрової трансформації В2В-маркетингу в умовах глобальної діджиталізації та зовнішніх викликів, зокрема війни в Україні. Особливу увагу приділено формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, ролі цифрових інструментів, таких як CRM, CDP, аналітика великих даних і штучний інтелект. Здійснено порівняльну оцінку ефективності різних цифрових стратегій у В2В-сегменті, визначено ключові чинники успішного впровадження цифрових рішень і окреслено напрями їх практичного використання в українському бізнес-середовищі.

Ключові слова: цифрова трансформація, В2В-маркетинг, клієнтоорієнтованість, аналітика даних, штучний інтелект, діджиталізація, стратегія, CRM, цифрові платформи, персоналізація.

Постановка проблеми. Глобальні виклики, такі як повномасштабна війна в Україні та економічна нестабільність, радикально змінили ландшафт В2В-ринку, змусивши компанії шукати інноваційні шляхи виживання та розвитку. Актуальним вирішенням проблем в бізнесі стала діджиталізація, яка перетворилася з конкурентної переваги на обов'язкову умову функціонування, особливо в умовах руйнування традиційних ланцюгів постачання та комунікацій. Війна спричинила масовий перехід бізнесів на онлайн-платформи: 78 % українських В2В-компаній збільшили витрати на цифрові інструменти у 2022–2024 роках [1], що підкреслює їхню критичну роль. Однак брак системного підходу до цифрової трансформації обмежує потенціал компаній, особливо в контексті роботи з міжнародними партнерами, які вимагають гнучкості та технологічної зрілості.

Цифрова трансформація В2В-маркетингу є не лише вимушеною реакцією на кризові умови, але й важливим стратегічним кроком для забезпечення довготривалого розвитку компаній. Вона охоплює широкий спектр процесів — від впровадження цифрових інструментів для комунікації до використання аналітики даних для формування індивідуального підходу до клієнтів. Ключовим завданням є побудова клієнтоорієнтованих моделей, які не тільки відповідають сучасним ринковим вимогам, а й створюють додаткову цінність для партнерів. Успішна адаптація до глобальної діджиталізації потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інтеграцію

технологій і підвищення цифрової компетенції працівників. Взаємодія з міжнародними партнерами стає більш ефективною завдяки прозорості та оперативності, які забезпечують сучасні цифрові рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах глобальної діджиталізації цифрова трансформація стала ключовим елементом стратегій B2B-маркетингу. Українські дослідження, такі як звіт ІТ-асоціації України «Цифрова трансформація під час війни» [2], підкреслюють, що війна спричинила масовий перехід бізнесів на онлайн-платформи, що значно вплинуло на витрати компаній на цифрові інструменти. Трофименко О. та ін. [3] акцентують увагу на важливості діджиталізації для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Закордонні джерела, такі як McKinsey [4], наголошують на необхідності створення клієнтоорієнтованих моделей, що базуються на персоналізованих підходах до взаємодії з клієнтами. Ці дослідження показують, що інтеграція цифрових технологій не лише оптимізує бізнес-процеси, але й допомагає формувати довготривалі партнерські відносини.

Останні публікації також акцентують увагу на ролі контент-маркетингу у цифровій трансформації B2B-компаній. Наприклад, згідно з дослідженнями Content Marketing Institute, у 2023 році 71 % компаній визнали контент-маркетинг ключовим інструментом залучення клієнтів, який має набагато більше шансів на успіх, якщо підкріплений правильною (письмовою) стратегією та ресурсами для реалізації цієї стратегії [5]. Українські маркетингові джерела також підтверджують цей тренд. Так, дослідження цифрових практик українських компаній від KPMG в своєму інтерактивному звіті «Чемпіони діджиталізації 2024» зазначають, що українські компанії активно впроваджують аналітичні цифрові рішення та платформи для кращої взаємодії з клієнтами [6]. У той же час, звіт GigaCloud демонструє, як локальний бізнес використовує ці інструменти для оптимізації витрат і покращення роботи з клієнтами [7].

Більшість сучасних дослідників наголошують на зростанні значення ІІІ у B2B-маркетингу, особливо для створення інноваційних рішень та автоматизації бізнес-процесів. Хрупович С., Мазур О., Сливяк О. [8] за результатами аналізу прогресивних напрямків використання штучного інтелекту в маркетингу B2B, дослідили: «сегментом B2B вже апробовані програми штучного інтелекту, які уможливають впровадження креативних маркетингових стратегій, що орієнтовані на індивідуалізований портрет клієнта, побудований за допомогою алгоритмів машинного навчання. Такий підхід дозволяє брендам отримати конкурентні переваги, так як клієнти збільшують лояльність до бренду, коли їх виокремлюють індивідуально від загального сегменту цільових клієнтів. У сфері B2B маркетингу штучний інтелект дозволяє автоматизувати велику кількість ринкових оцінок при їх аналізі. А це у декілька разів збільшує ефективність діяльності та посилює конкурентні переваги тих підприємств, які вже орієнтуються на використання технологій ІІІ у маркетингу».

Цифрова трансформація у B2B-маркетингу є ключовим фактором для формування клієнтоорієнтованих бізнес-моделей у сучасних умовах глобальної діджиталізації. Використання таких інструментів, як штучний інтелект, Big Data і хмарні технології, дозволяє оптимізувати управлінські процеси,

персоналізувати взаємодію з клієнтами і забезпечити конкурентоспроможність бізнесу навіть за умов війни [9]. Це відкриває нові можливості для залучення клієнтів і підвищення ефективності роботи українських підприємств. Отже, цифрова трансформація стала як інструментом адаптації, так і стратегічною необхідністю для успішного розвитку бізнесу.

Методика досліджень. Методичний інструментарій дослідження охоплює міждисциплінарний підхід із використанням методів аналізу та синтезу наукових джерел для виявлення тенденцій цифрової трансформації у B2B-маркетингу; структурно-функціонального аналізу – для дослідження елементів клієнтоорієнтованих моделей, таких як омніканальність, CRM, персоналізація; порівняльного аналізу – для оцінки ефективності стратегій за критеріями конверсії, утримання клієнтів і швидкості ухвалення рішень; статистичного узагальнення – для інтерпретації емпіричних даних щодо цифровізації бізнесу в Україні; а також моделювання – для формування авторського бачення стратегічних напрямів цифрових трансформацій.

Результати досліджень. Цифрова трансформація в B2B охоплює впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії між підприємствами, а також створення нових бізнес-моделей і стратегій. Вона включає використання Інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інновацій для досягнення оперативної ефективності та розвитку нових продуктів і послуг.

В умовах воєнного стану цифрова трансформація виступає ключовим чинником забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до швидкоплинного та нестабільного середовища. Дослідження, проведене Шведою Н. та співавторами, акцентує увагу на значущості цифрових технологій для збереження конкурентоспроможності та підвищення стійкості підприємств у кризових умовах. Автори підкреслюють, що впровадження цифрових рішень сприяє адаптації бізнесу до нових умов, підтримує стабільність операційних процесів і сприяє економічній витривалості [10].

Вважаємо дану позицію цілком обґрунтованою й актуальною. У контексті сучасних викликів цифровізація постає не як додатковий ресурс, а як критично необхідний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Українські підприємства змушені або оперативно адаптуватися до нових реалій, або втрачати можливість подальшого функціонування. Цифрові технології відіграють роль стратегічного мосту між традиційною та інноваційною моделлю господарювання, відкриваючи доступ до віддаленої роботи, оптимізації витрат, збереження клієнтських зв'язків та виходу на нові ринки, зокрема міжнародні, навіть за умов фізичних обмежень.

Цей процес демонструє не лише технологічну зрілість, а й високий рівень гнучкості, стійкості та інноваційності українських підприємств. Цифрова трансформація вимагає нової управлінської культури, здатності швидко приймати рішення й ефективно реагувати на динамічні зміни. Вважаємо, що саме завдяки цифровим технологіям український бізнес має потенціал не лише вистояти під час війни, а й стати рушієм економічного відновлення в післявоєнний період. Розробка та впровадження цифрових стратегій є

ключовими складовими успішної цифрової трансформації підприємств, особливо в умовах динамічного середовища, що формується під впливом сучасних викликів. Як зазначає Л. Ліпич, ефективна цифрова бізнес-стратегія повинна включати чітке визначення сфери впливу, масштабу, швидкості впровадження змін і джерел створення вартості. Ці компоненти формують основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення доданої вартості, підвищення операційної ефективності та забезпечення здатності підприємства до адаптації в умовах цифрової трансформації [11].

Таким чином, цифрова стратегія виступає інструментом практичного втілення ідей цифрової трансформації. Вона забезпечує узгодженість між технологічними інноваціями та загальним стратегічним баченням розвитку підприємства, дозволяючи не лише впроваджувати нові технології, а й органічно інтегрувати їх у бізнес-процеси. Це підтверджує, що успішна цифрова трансформація не може відбутися без системної, стратегічно орієнтованої роботи над цифровими стратегіями, що відповідають викликам часу.

Згідно з аналітичними даними сервісу «Вчасно», у період з серпня 2023 р. до серпня 2024 р. кількість українських компаній, що впровадили цифрові сервіси, зросла на 44 %. Це свідчить про стійку тенденцію до зростання цифровізації, незважаючи на продовження кризових умов, зокрема, збройну агресію, економічну нестабільність, блекаути, кадрові втрати та інші виклики. Варто зазначити, що у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. зростання склало 69 %, що підтверджує посилення цифрових трансформацій у бізнес-середовищі України [12].

На основі аналізу структурного розподілу цифровізованих компаній за галузевими напрямками (рис. 1), було виявлено, що найбільш активно цифрові сервіси впроваджують фізичні особи-підприємці (ФОП), які працюють у сфері інформаційних технологій (17,00 %).

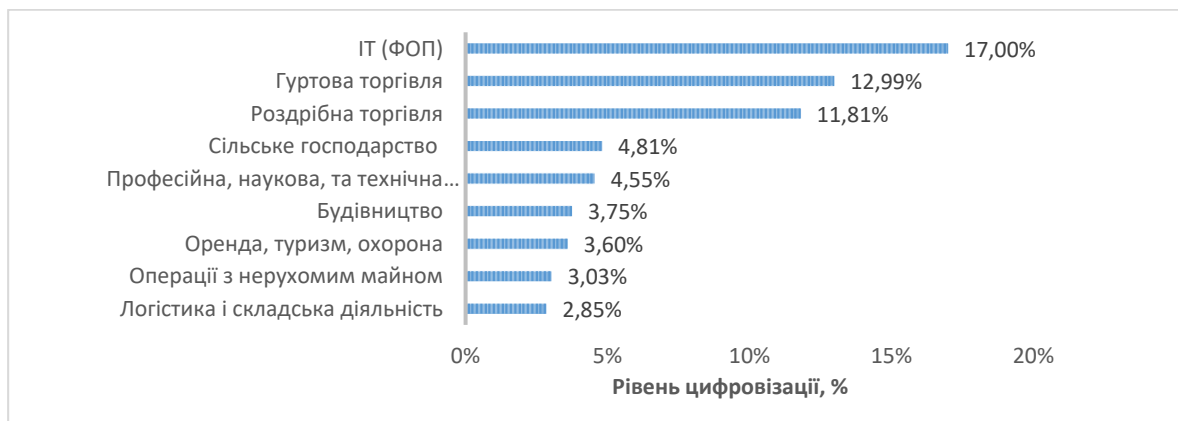


Рис. 1. Рівень цифровізації українських підприємств за галузями у 2023–2024 роках*, %

*Примітка: *побудовано автором за даними [12]*

Наступні позиції займають підприємства, що здійснюють гуртову (12,99 %) та роздрібну торгівлю (11,81 %). Ці сфери демонструють найвищий рівень адаптації до цифрових рішень, що зумовлено необхідністю оперативної

взаємодії з клієнтами, ефективного управління запасами, логістики та широкого використання електронної комерції.

До секторів із середнім рівнем цифровізації належать сільське господарство (4,81 %) та професійна, наукова й технічна діяльність (4,55 %). У першому випадку йдеться про зростаючу популярність агротехнологій, точного землеробства, цифрових платформ управління господарствами. У другому – про впровадження цифрових інструментів для управління проєктами, наукової комунікації, технічної підтримки тощо. Сфери з нижчим рівнем цифровізації, однак з позитивною динамікою, включають будівництво (3,75 %), послуги з оренди, туризму, охорони та інші комерційні напрями (3,60 %), операції з нерухомим майном (3,03 %) і логістику та складську діяльність (2,85 %).

Попри порівняно низькі показники, у цих галузях простежується активізація цифрових перетворень, зокрема, в напрямку впровадження систем обліку, моніторингу, управління активами та онлайн-сервісів для клієнтів. Лідерами у впровадженні цифрових рішень виступають фізичні особи-підприємці у сфері інформаційних технологій, підприємства гуртової та роздрібної торгівлі. Водночас менш цифровізовані галузі, як-от сільське господарство, будівництво, логістика, демонструють поступове зростання цифрової активності, що вказує на потенціал для подальшого розвитку за належної підтримки.

Аналіз пошукових трендів (Google Trends, 2022–2025) засвідчує, що термін «діджиталізація» переважає у суспільній комунікації, що візуалізовано на рис. 2, тоді як «цифрова трансформація» активізується в регіонах з розвиненими ІТ-екосистемами (Сумська, Кіровоградська, Закарпатська області). Це вказує на зв'язок між локальними інноваційними ініціативами (наприклад, участь у програмах USAID, GIZ) та зацікавленістю бізнесу в структурних змінах. Такі регіональні диспропорції підкреслюють необхідність адаптації клієнтоорієнтованих моделей B2B-маркетингу до рівня цифрової зрілості цільових аудиторій. За даними звіту OECD (2024), попри позитивну динаміку цифрових перетворень, малі та середні підприємства в Україні ще не повною мірою реалізували свій цифровий потенціал. Основними бар'єрами залишаються низький рівень цифрової обізнаності, нестача кваліфікованих кадрів і фінансові обмеження, що вимагає комплексної державної політики, спрямованої на підтримку цифровізації через освітні ініціативи, інфраструктурні проєкти та фінансові інструменти підтримки [13].

З метою забезпечення сталого розвитку цифрової трансформації у бізнес-середовищі України доцільно реалізувати комплекс таких заходів:

- сприяти підвищенню цифрової компетентності підприємців, зокрема представників малого та середнього бізнесу, шляхом впровадження спеціалізованих навчальних програм, тренінгів та онлайн-курсів;
- запровадити механізми фінансового стимулювання підприємств, що впроваджують цифрові інструменти, зокрема через державні або грантові програми підтримки, податкові пільги чи компенсаційні механізми;

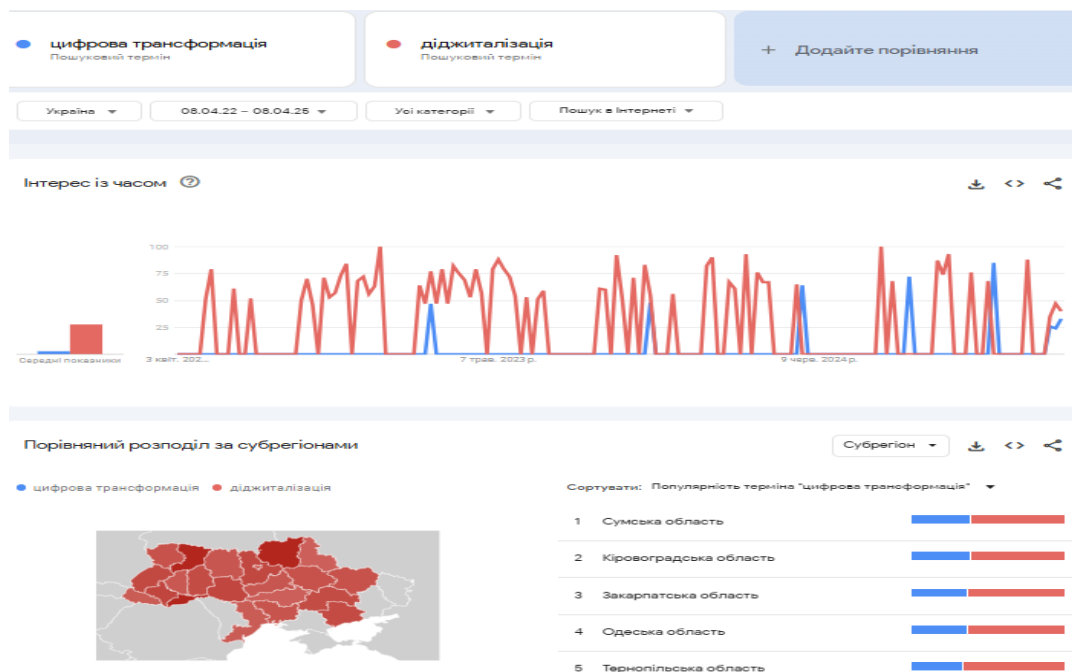


Рис. 2. Порівняння популярності термінів «цифрова трансформація» та «діджиталізація» в Україні 2022–2025 рр.

Джерело: сформовано на платформі <https://trends.google.com/trends/>

–забезпечити інституційну підтримку українських розробників цифрових сервісів, створивши сприятливе середовище для їх інтеграції у бізнес-екосистему та міжнародне просування;

– інтегрувати цифровізацію у національні стратегії економічного відновлення та модернізації, зокрема через розвиток публічно-приватного партнерства у сфері цифрової трансформації.

У сучасному цифровому середовищі підприємства, що працюють у сфері B2B, стикаються з необхідністю трансформувати традиційні підходи до маркетингу, адаптуючи їх до нових умов комунікації, управління даними та поведінки клієнтів. На основі теоретичного аналізу та актуальних аналітичних звітів можна виокремити чотири стратегічні напрями, які формують нову парадигму цифрового маркетингу у B2B-сегменті. До них належать: омніканальність і персоналізація, клієнтський досвід (Customer Experience, CX), гнучкі agile- і data-driven підходи, а також інтеграція цифрових платформ CRM, ERP та CDP [2–3].

За результатами аналітичних звітів McKinsey, Forrester та KPMG, компаній, які інтегрували цифрові рішення на основі персоналізації, автоматизації та платформ управління клієнтськими даними нами був проведений порівняльний аналіз (рис. 3), який дозволив оцінити вплив кожної з описаних стратегій за трьома ключовими критеріями: ефективність конверсії, утримання клієнтів і час на ухвалення рішення.

На основі проведеного аналізу встановлено, що реалізація стратегії, орієнтованої на вдосконалення клієнтського досвіду (CX), демонструє найвищу ефективність у контексті утримання споживачів, досягаючи показника 35 %.

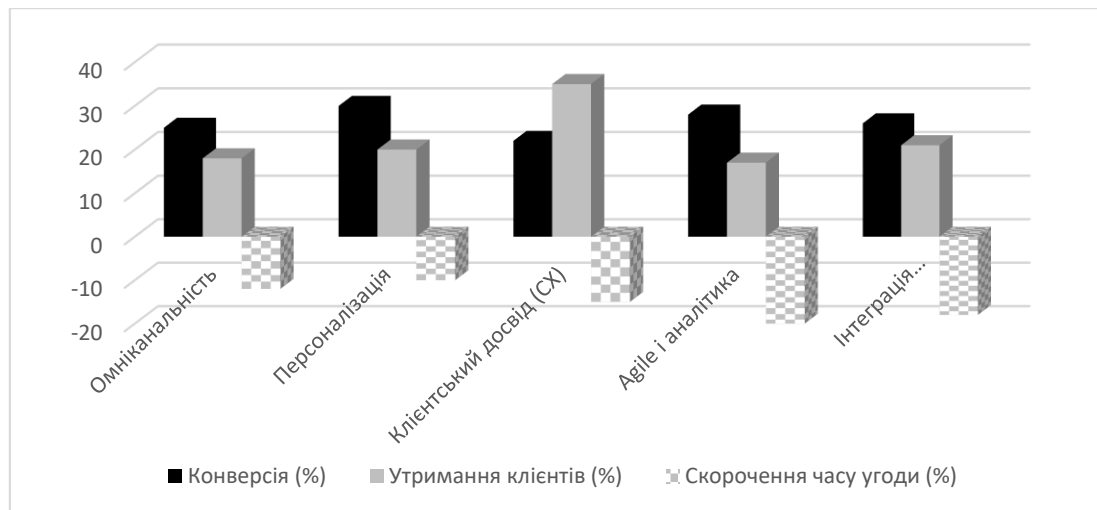


Рис. 3. Порівняльна ефективність стратегій цифрової трансформації у B2B-маркетингу

Натомість найбільше зростання рівня конверсії (30 %) спостерігається у разі впровадження персоналізованих комунікацій, які враховують специфіку поведінки та потреб кожного клієнта. Хоча гнучкі (agile) та орієнтовані на дані (data-driven) підходи поступаються за показниками клієнтської лояльності (17 %), вони мають виразну перевагу у прискоренні циклу прийняття рішень і укладання угод – до 25 % скорочення часу. У свою чергу, комплексне застосування цифрових рішень, таких як CRM, ERP та CDP, у поєднанні з омніканальними стратегіями, підтверджує їхню універсальність як інструментів покращення прозорості, автоматизації процесів і підвищення якості управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу встановлено, що реалізація стратегії, орієнтованої на вдосконалення клієнтського досвіду (CX), демонструє найвищу ефективність у контексті утримання споживачів, досягаючи показника 35 %. Натомість найбільше зростання рівня конверсії (30 %) спостерігається у разі впровадження персоналізованих комунікацій, які враховують специфіку поведінки та потреб кожного клієнта. Хоча гнучкі (agile) та орієнтовані на дані (data-driven) підходи поступаються за показниками клієнтської лояльності (17 %), вони мають виразну перевагу у прискоренні циклу прийняття рішень і укладання угод – до 25 % скорочення часу. У свою чергу, комплексне застосування цифрових рішень, таких як CRM, ERP та CDP, у поєднанні з омніканальними стратегіями, підтверджує їхню універсальність як інструментів покращення прозорості, автоматизації процесів і підвищення якості управлінських рішень. Загалом, ефективне впровадження цифрової трансформації у B2B-маркетингу має базуватись на цілісному й взаємозалежному поєднанні технологічної адаптивності, глибокого аналізу даних і стратегії, зорієнтованої на створення цінності для клієнта, що у сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки.

У сучасному контексті цифрової трансформації бізнесу в B2B-сегменті все більшої ваги набуває аналіз поведінкових характеристик споживача як основа

побудови персоналізованої стратегії взаємодії. Ідентифікація ключових закономірностей поведінки, визначення точок контакту з клієнтом та моделювання індивідуального маршруту споживача (customer journey) створюють передумови для підвищення релевантності комунікацій і формування довгострокової цінності у взаєминах. Використання технологій обробки великих даних (Big Data), аналітики з прогнозуванням та емоційного аналізу (sentiment analysis) дає змогу краще пристосовувати маркетингові підходи до реальних запитів і очікувань окремих груп клієнтів, що в результаті підвищує ефективність стратегій, орієнтованих на споживача.

Поряд із технологічним аспектом, важливу роль у забезпеченні стійкості та тривалості ділових взаємин відіграють етичні та безпекові чинники. Зважаючи на чутливість інформаційного обміну між компаніями, рівень цифрової довіри стає ключовою умовою успішної взаємодії. Дотримання принципів законності, прозорості, обмеженого доступу до персоналізованих даних відповідно до регламентів (зокрема, GDPR), а також впровадження систем кіберзахисту – перетворюються на стратегічні переваги компаній. Безпека даних уже не розглядається виключно як технічне забезпечення, а постає як елемент брендової відповідальності та ринкової репутації.

В умовах невизначеності й зовнішніх викликів українські B2B-компанії демонструють спроможність до цифрового прориву. У таких галузях, як логістика, агросектор та IT, спостерігається активне впровадження інноваційних рішень – від хмарних CRM-платформ до омніканальних аналітичних модулів і CDP-систем. Зокрема, українська логістична компанія, інтегрувавши інструменти автоматизованої аналітики, зменшила тривалість укладання угод майже на третину, водночас досягнувши суттєвого зростання рівня повторних продажів. Ці приклади ілюструють адаптивний потенціал вітчизняного B2B-сектору навіть у кризових умовах.

Однак ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від наявності системної інституційної підтримки. В Україні лідерство у впровадженні цифрових рішень належить Міністерству цифрової трансформації, яке у співпраці з міжнародними партнерами (USAID, GIZ, ЄБРР) реалізує низку ініціатив на підтримку малого та середнього бізнесу. Програми на кшталт «Дія.Бізнес» і проєкт «е-резидентство» спрямовані на зниження бар'єрів для цифрових новацій. Разом із тим зберігаються проблеми, пов'язані з низькою цифровою грамотністю в регіонах, нестачею кваліфікованих кадрів та обмеженим доступом до технологічної інфраструктури. Подолання цих бар'єрів вимагає багаторівневої координації між державою, освітніми інституціями та бізнес-середовищем, орієнтованої на формування сталої цифрової екосистеми.

Висновки. У результаті дослідження визначено, що ключовими чинниками успішної цифрової трансформації B2B-маркетингу є інтеграція персоналізації, омніканальності, управління клієнтським досвідом, аналітики та цифрових платформ CRM/ERP/CDP. Ці стратегії сприяють підвищенню ефективності комунікацій, пришвидшенню ухвалення рішень і зростанню рівня утримання клієнтів. Поведінкова аналітика та інструменти Big Data дозволяють адаптувати підходи до реальних потреб споживачів.

Приклади українських компаній на ринку B2B доводять можливість успішної цифровізації навіть в умовах воєнного стану. Комплексне впровадження клієнтоцентричних стратегій, доповнене системною державною підтримкою, дозволить не лише підвищити ефективність бізнесу, а й зміцнити позиції України у глобальному цифровому просторі.

Література:

1. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT research for 2024. Режим доступу: URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Digital Transformation in B2B Marketing. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology. IJRASET*. 2023. Vol. 11. № 2. P. 211–216.
3. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 385–394.
4. McKinsey & Company. Future of B2B Sales: The Big Reframe, November, 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
5. Stephanie Stahl 7 Things B2B Content Marketers Need in 2023 [New Research] Режим доступу: <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/7-things-b2b-content-marketers-need-in-2023-new-research> (дата звернення: 09.04.2025).
6. Інтерактивний звіт KPMG в Україні «Чемпіони диджиталізації 2024». Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 10.04.2025).
7. Звіт GigaCloud 2024. Режим доступу: <https://gigacloud.ua/news/derzhava-vyperedyla-biznes-u-tempah-czyfrovizacziyi-publichnyj-zvit-gigacloud/> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Хрупович С., Мазур О., Сливяк О. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 330(3). С. 354–357.
9. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 211–216.
10. Величко, К., Тимохова, Г., Євтушенко, Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>.
11. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її складові. *Економічний форум*. 2023. № 13(2). С. 98–108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
12. Український бізнес на 44 % більше користується цифровими сервісами: аналітика ринку та перспективи розвитку. *Marketing UA*. 2024. Режим доступу: <https://www.marketing-ua.com/article/ukrayinskij-biznes-na-44-bilshe-koristuyetsya->

tsifrovimi-servisami-analitika-rinku-ta-perspektivi-rozvitku/ (дата звернення: 11.04.2025).

13. Digital Transformation of Business and the Role of SMEs in Ukraine. *OECD*. 2024. Режим доступу: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk/full-report.html> (дата звернення: 13.04.2025).

References:

1. IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT Research for 2024. Available at <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (Accessed April 07, 2025).

2. IJRASET. (2023). Digital Transformation in B2B Marketing. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, no. 11 (2), pp. 211–216.

3. Trofymenko, O., Boyarynova, K., Melnychuk, V. (2024). Preconditions and Strategies for Digital Transformation of Enterprises in Ukraine and the World. *Economic Analysis*, no. 34 (2), pp. 385–394. [in Ukrainian].

4. McKinsey & Company. (2023). Future of B2B Sales: The Big Reframe. Available at <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf> (Accessed April 08, 2025).

5. Stahl, S. (2023). 7 Things B2B Content Marketers Need in 2023. Available at <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/7-things-b2b-content-marketers-need-in-2023-new-research> (Accessed April 09, 2025).

6. KPMG Ukraine (2024). Interactive Report: Champions of Digitalization 2024. Available at <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (Accessed April 10, 2025).

7. GigaCloud. (2024). The State Outpaced Business in Digitalization Rates: GigaCloud Public Report. Available at <https://gigacloud.ua/news/derzhava-vyperedyla-biznes-u-tempah-czyfrovizacziyi-publichnyj-zvit-gigacloud/> (Accessed April 10, 2025).

8. Khrupovych, S., Mazur, O., Slyvyak, O. (2024). Technologies for Using Artificial Intelligence in B2B Marketing. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, no. 330 (3), pp. 354–357. [in Ukrainian].

9. Yevtushenko, N. M., Stetsenko, D. I. (2024). Digital Transformation of Business in War Conditions in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Economic Space*, no. 191, pp. 211–216. [in Ukrainian].

10. Velychko, K., Tymokhova, H., Yevtushenko, H. (2023). International business strategies of digital transformation in the context of "Society 5.0". *Economy and Society*, no. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>. [in Ukrainian].

11. Lypych, L. (2023). Digital business strategy of an enterprise and its components. *Economic Forum*, no. 13(2), pp. 98–108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>. [in Ukrainian].

12. Ukrainian businesses use digital services 44 % more: market analytics and development prospects]. (2024). Marketing UA. Available at <https://www.marketing-ua.com/article/ukrayinskij-biznes-na-44-bilshe-koristuyetsya-tsifrovimi-servisami-analitika-rinku-ta-perspektivi-rozvitku/> (Accessed April 11, 2025). [in Ukrainian].

13. Digital Transformation of Business and the Role of SMEs in Ukraine. OECD. 2024. Available at: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk/full-report.html> (Accessed April 11, 2025).

Annotation

Makushok O. V., Korman I. I., Semenda O. V.

Strategies of Digital Transformation in B2B Marketing: Developing Client-Oriented Models under Global Digitalization

This article explores strategic directions of digital transformation in B2B marketing under the influence of global digitalization and the full-scale war in Ukraine. These conditions have significantly altered the operational landscape for Ukrainian businesses, requiring new approaches to sustainability, adaptability, and competitiveness. Digital tools – previously seen as additional resources – have become vital for the continuation of business processes, customer communication, and global cooperation. The study is focused on identifying and evaluating digital strategies that facilitate the shift toward client-oriented B2B models. Emphasis is placed on technologies such as CRM, CDP, artificial intelligence (AI), big data analytics, and omnichannel communication systems, which play a critical role in personalizing customer experiences and improving marketing outcomes.

The main goal is to substantiate the effectiveness of digital transformation strategies and define practical approaches for their implementation in the Ukrainian context. The authors set out to analyze structural elements of customer-centered models, measure performance indicators (conversion, retention, speed of decision-making), and recommend tools applicable under crisis and post-crisis conditions.

The research methodology involves a comprehensive interdisciplinary approach combining structural-functional and comparative analysis, content synthesis of academic and industry reports (McKinsey, OECD, IT Ukraine Association), statistical generalization of national trends, and modeling of development paths. The empirical foundation includes analytics from Ukrainian platforms like KPMG, GigaCloud, and Vchasno.

The results confirm that companies implementing personalization, AI-based analytics, and integrated platforms demonstrate stronger client retention (up to 35 %), increased conversion (up to 30 %), and improved agility. Even under wartime conditions, digital transformation enables resilience and competitiveness. The study concludes that systemic adoption of digital tools, combined with institutional support and digital skills development, will allow Ukrainian B2B enterprises to integrate effectively into the global digital economy.

Key words: digital transformation, B2B marketing, client orientation, big data analytics, artificial intelligence, CRM, personalization, CX, omnichannel, digital strategy