

УДК 658.8:004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.408-413>**Новак А.В.**

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

**Novak Andrii**

Private Higher Education Establishment «European University»

<https://orcid.org/0009-0007-9435-9856>**Бучинська О.В.**

кандидат економічних наук

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

**Buchynska Olena**

PhD in Economic Sc.

Private Higher Education Establishment «European University»

<https://orcid.org/0000-0003-2991-2110>

## ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ B2B-КОМПАНІЙ ЯК ОДНА З ПЕРЕДУМОВ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Метою публікації є дослідження тісного зв'язку між рівнем цифрової зрілості B2B-компаній та їх здатністю до впровадження персоналізованих маркетингових комунікацій в умовах переходу до промисловості нового покоління (Індустрії 4.0 та 5.0). На основі поглибленого аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових робіт, а також звітів провідних консалтингових агенцій, визначено технологічні, організаційні та стратегічні перешкоди на шляху досягнення ефективної моделі персоналізації у секторі B2B. Розглянуто роль штучного інтелекту (ШІ) та предиктивної аналітики (Predictive Intelligence), як ключових інструментів гіперперсоналізації. На основі проведеного аналізу виявлено закономірності переходу організацій від реактивного до маркетингу на основі прогнозування. У результаті дослідження запропоновано оновлену модель інтегрованої персоналізації на основі цифрової зрілості, що базується на концепції SOR (Stimulus-Organism-Response) складається з чотирьох рівнів: фундаментальний, трансформаційний, операційний та рівень адаптивної комунікації. Надано практичні рекомендації для вітчизняних підприємств щодо подолання організаційної розрізненості, інтеграції маркетингових ресурсів та оптимізації інформаційного навантаження.

**Ключові слова:** цифрова зрілість, B2B-маркетинг, персоналізація, штучний інтелект, автоматизація, цифрова трансформація, маркетингові комунікації, клієнтський досвід.

## DIGITAL MATURITY OF B2B COMPANIES AS A PREREQUISITE FOR PERSONALIZATION OF MARKETING COMMUNICATIONS

*It investigates the relationship between the digital maturity of business-to-business organizations and their ability to implement effective personalized marketing communications in the context of evolving industrial paradigms associated with Industry 4.0 and Industry 5.0. The growing complexity of digital ecosystems, the increasingly important role of data-driven decision-making, and the rapid adoption of artificial intelligence technologies fundamentally transform marketing processes and customer engagement strategies in B2B environments. In today's time, companies face the challenge of synchronizing technological capabilities with organizational readiness to achieve scalable and meaningful personalization across multiple digital touchpoints. The research is based on a qualitative analytical methodological approach combining comparative analysis, synthesis, and systematization of conceptual frameworks related to digital maturity and personalized marketing. The research also uses structural and functional analysis to explore how marketing systems are undergoing a transformation under the impact of artificial intelligence and predictive analytics. This method makes possible the identification of important dimensions that are driving the shift from traditional reactive marketing models to proactive and predictive personalization strategies. The implications of the research indicate that digital maturity plays a significant role in the effectiveness of personalization for B2B communications. Higher-maturity organizations integrate digital technologies more effectively, have better data governance, and better alignment of marketing, sales, and IT functions. The results imply a clear progression from basic digital adoption toward advanced predictive personalization models enabled by artificial intelligence. A conceptual framework is proposed whereby personalization on the basis of digital maturity is divided into four interrelated levels: foundational, transformational,*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Новак А.В., Бучинська О.В., 2026

*executive, and outcome-oriented. This model is built around the Stimulus–Organism–Response logic, explaining how external technological stimuli impact organizational capabilities and how this subsequently affects customer responses.*

*These findings have practical implications for B2B enterprises that want to optimize their digital transformation initiatives. The proposed framework can be used as a diagnostic and planning tool for assessing organizational readiness for AI-driven personalization. As a result, it also offers strategies to reduce internal fragmentation, increase cross-functional collaboration, and ensure optimal cognitive and operational workloads within a marketing ecosystem. The proposed approach enables the organization to make better use of their resources, enhances their customer engagement strategies, and contributes to the development of sustainable competitive advantages in an ever-more digitalized market landscape.*

**Keywords:** digital maturity, B2B marketing, personalization, artificial intelligence, predictive intelligence, automation, digital transformation, marketing communications, customer experience.

**JEL classification:** M31, O33.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується високою швидкістю технологічних змін, що визначаються розповсюдженням цифрових технологій у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Цифрова трансформація глибоко впливає на бізнес-операції та є одним із найважливіших соціально-економічних явищ. Для підприємств, що функціонують у секторі B2B (business-to-business) цифрова трансформація є необхідністю на шляху забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов ринку, що особливо актуально для українських компаній, що змушені існувати в умовах воєнних викликів. Історично так склалося, що інновації у сфері роботи з клієнтами активно впроваджувались переважно в B2C (business-to-customer) секторі. Проте, процес запровадження цих інновацій в B2B був лише питанням часу, адже вимоги корпоративних клієнтів до сервісу змінювались та формувались під впливом досвіду користування якісними цифровими платформами (Amazon, AliExpress, Rozetka). Можливість отримувати миттєву інформацію про залишки на складах, зміну вартості, персональні умови та доступ до іншої важливої інформації про товар забезпечує певну конкурентну перевагу. Саме це мотивувало організації до впровадження персоналізованої комунікації, але з урахуванням специфіки комерційної торгівлі. Процес персоналізації в B2B супроводжується значними труднощами та викликами, через складний процес прийняття рішень корпоративному секторі, прагматичний підхід до оцінки пропозицій, велику кількість параметрів оцінки та тривалий цикл продажів. Незважаючи на розуміння важливості персоналізації, багатьом організаціям не вдається ефективно її реалізувати на практиці. За даними глобальних опитувань, 65% лідерів B2B-сегмента зазначають, що процеси електронної комерції та цифрової взаємодії у їхніх компаніях мають суттєві недоліки, а лише 39% покупців заявили про задоволення здатністю постачальників надавати цифрові пропозиції, що відповідають специфічним потребам [1]. Головною причиною такого розриву між очікуваннями та реальністю є недостатній рівень цифрової зрілості (Digital Maturity) організацій. Наявність передових технологій та програмного забезпечення самі по собі не гарантують ефективної стратегії персоналізації, адже проблеми в системному зборі та обробці даних, неефективна взаємодія між різними департаментами та прогалини в корпоративній культурі можуть звести

зусилля з побудови ефективної стратегії нанівець. Саме рівень цифрової зрілості дає можливість оцінити здатність компаній до ефективного вирішення зазначених проблем. З огляду на це, виникає необхідність в глибокому дослідженні зв'язку між цифровою зрілістю та здатністю до ефективного впровадження персоналізованих комунікацій. Розуміння цих закономірностей дозволить підприємствам оптимізувати інвестиції в технології, раціонально впроваджувати інструменти штучного інтелекту та аналітики, а також оцінити готовність до впровадження стратегічних змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Цифрова трансформація, еволюція маркетингових систем та персоналізовані комунікації в B2B є серед тем, які висвітлюються в академічних та прикладних роботах як вітчизняних, так і провідних зарубіжних дослідників. У науковому дискурсі сформувався ряд концептуальних підходів, що розкривають різні грані цієї комплексної теми. В науковій дискусії з'явилося кілька моделей, які розкривають різні сторони складної теми. Наприклад, Уве Зіббахер зробив фундаментальний внесок у розуміння структури та динаміки цифрової зрілості в маркетингових організаціях. Він розробив концептуальну модель зрілості B2B-маркетингу (B2B Marketing Maturity Model), що складається з ієрархічних етапів організаційного розвитку в своїй роботі "B2B Marketing Guidebook" [2]. Зеебахер підкреслює, що перехід до вищих рівнів зрілості вимагає зміни не лише нових рішень, але й філософії управління, використання гнучких методологій (Agile Marketing Navigator) та інтеграції маркетингу з процесами продажів. Однією з провідних ідей у його дослідженні є застосування прогностичної інтелектуальності, про що вчений говорить у термінах навігаційної системи (GPS), яка не лише читає дані, але й передбачає коливання ринку, роблячи більше прогнозованого персоналізованого маркетингу [2]. Варто також звернути увагу на сучасні дослідження, присвячені ролі штучного інтелекту у B2B-персоналізації. Зокрема, С. Девенпорт, А. Гуха, Д. Гревал та Т. Брессготт (2022) виявляють, що штучний інтелект та машинне навчання надають перевагу в персоналізованих комунікаціях. Вони стверджують, штучний інтелект повинен бути частиною всіх бізнес-процесів, щоб забезпечити якісну персоналізацію та підвищити якість взаємодії з клієнтом [3]. Крім того, І. Гейгер та Д. Нааке (2022) провели аналіз, який вказує на те, що в контексті B2B відносин

використання штучного інтелекту має прямий вплив на задоволеність, довіру, лояльність та довгострокову взаємодію, підтримуючи ідею, що персоналізована комунікація на основі штучного інтелекту здатна досягти комерційного впливу [4].

Серед вітчизняних науковців вивченню відмінностей використання цифрових інструментів в моделях B2B та B2C присвятив свою роботу А. Гуменюк [5]. Кобернюк С. та Балабанова К. дослідили можливості та виклики персоналізації в епоху штучного інтелекту, наголошуючи на важливості аналізу шаблонів поведінки та динамічного створення контенту [6]. Важливим напрямом також є методологічні розробки з оцінки цифрової зрілості українських підприємств (моделі DMM, DMI), що розглядаються в працях, присвячених інтеграції бізнесу з Європейськими цифровими інноваційними хабами (EDIH) [7]. Цінним джерелом даних, що були використані, стали звіти світових консалтингових організацій. \

Незважаючи на сильну теоретичну базу та наявність розрізнених моделей, проведений аналіз наукових досліджень засвідчує, що існує невирішена проблема відсутності чіткої оцінки впливу цифрової зрілості на глибину та інструментарій персоналізації у B2B-сегменті, що обмежує ефективність наявних підходів.

**Мета статті** — обґрунтувати теоретико-методологічні засади впливу цифрової зрілості на процеси персоналізації маркетингових комунікацій у B2B-сегменті та розробити відповідну концептуальну модель на основі поведінкового підходу SOR.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Так, порівняльно-аналітичний метод використано для вивчення еволюції існуючих концепцій цифрової зрілості та узагальнення концептуальних підходів до персоналізованого маркетингу у B2B-секторі. Метод структурно-

функціонального аналізу застосовано для дослідження трансформації маркетингових систем під впливом технологій штучного інтелекту. Системний підхід дозволив розглянути цифрову зрілість і процес персоналізації як багаторівневу організаційно-технологічну архітектуру, що включає окремі рівні цифрової зрілості. Метод узагальнення та абстрагування використано при теоретичному синтезі та розробці концептуальної моделі інтегрованої персоналізації на основі цифрової зрілості. Табличний метод застосовано для систематизації результатів дослідження та візуалізації рівнів цифрової зрілості.

**Виклад основних результатів дослідження.** Цифрова зрілість відображає системну здатність організації швидко й ефективно адаптуватися до змін у технологічному середовищі, інтегрувати цифрові рішення в основну операційну діяльність та формувати інноваційну корпоративну культуру. У контексті B2B-маркетингу цифрова зрілість є індикатором можливості підприємства накопичувати, обробляти та використовувати дані для побудови довгострокових та персоналізованих відносин з клієнтами. Дослідження вказують на те, що цифрова зрілість має прямий вплив на покращення бізнес показників. Компанії з високим рівнем зрілості майже втричі частіше звітують про зростання доходів, що значно перевищують середні показники в ті ж галузі [8]. Заявлено, що 41% компаній, які перевищили свої бізнес-цілі, описали свою маркетингову стратегію як високоякісну. Важливо, що компанії з вищою цифровою зрілістю мали менше невдалих результатів. Лише 5% організацій з високою зрілістю не досягли своєї головної бізнес-цілі, порівняно з 17% організацій з низькою зрілістю. [9]. В Boston Consulting Group (BCG) була запропонована модель, що поділяє еволюцію цифрового маркетингу на чотири ключові стадії [10] (табл. 1).

Таблиця 1

Модель цифрової зрілості (Boston Consulting Group)

Зародкова стадія (Nascent)	Цифрова активність є епізодичною. Маркетингові кампанії виконуються не регулярно, відсутня інтеграція між відділами, зв'язок цифрових інвестицій із реальними продажами не прослідковується, інструменти електронної комерції низької якості або відсутні.
Перехідна стадія (Emerging)	Компанії збирають власні первинні дані. Відбувається впровадження базових інструментів автоматизації. Застосовуються методи A/B тестування. Серед недоліків фрагментарність даних та слабкий зв'язок між підрозділами.
Стадія інтеграції (Connected)	Відзначається глибокою інтеграцією технологій. Компанії консолідують дані з CRM-систем, інструментів автоматизації та веб-аналітики. Формується омніканальна комунікація, маркетинг демонструє чіткий зв'язок з показником ROI (Return Of Investments).
Багатомоментна стадія (Multimoment)	Вищий рівень цифрової зрілості. Компанія здатна до динамічного, передбачуваного виконання завдань на кожному етапі клієнтського шляху. Активно впроваджуються алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту для автоматизації взаємодій. Процеси стають адаптивними і не потребують постійного мануального втручання, хоча стратегічний людський контроль зберігається.

Джерело: складено авторами за [10].

Уве Зібахер пізніше запропонував розширений варіант моделі BCG, яку назвав (B2B Marketing Maturity Model). Модель Зібахера має 4 рівні, що є дорожньою картою для маркетингологів для підвищення рівня

маркетингової зрілості. Рівень неможливо пропустити без втрати ефективності. Суттєвим елементом переходу до вищих фаз є впровадження концепції Marketing Resource Management (MRM) - комплексної

оптимізації внутрішніх процесів, що дозволяє вивільнити ресурси для інновацій. Згідно з дослідженнями, 88% провідних маркетологів вбачають в MRM потенціал для створення вимірюваної доданої вартості. В запропонованій моделі також чітко просліджується зв'язок рівня цифрової зрілості з якістю персоналізованих комунікацій. Низький рівень цифрової зрілості зменшує шанси на побудову якісних персоналізованих комунікацій до нуля. Як показало дослідження Муси та Коскінена (2025), розрізнені технологічні екосистеми (наприклад, використання незалежних систем для email-розсилок, веб-аналітики та CRM) призводять до дублювання даних та когнітивного перевантаження. Ще однією закономірністю є зсув стратегічного фокусу персоналізації залежно від цифрових можливостей. Компанії з низькою цифровою зрілістю зазвичай намагаються стимулювати вже наявних клієнтів (через

традиційні розсилки зі знижками), тоді як цифрові лідери діють на випередження і завдяки алгоритмам починають вибудовувати персональні відносини ще до того, як було офіційно ініційовано контакт з постачальником.

На основі результатів проведеного теоретичного синтезу та емпіричних спостережень, пропонується концептуальна “Модель інтегрованої персоналізації на основі цифрової зрілості”. Теоретичним фундаментом моделі є парадигма SOR (Stimulus-Organism-Response), ефективність якої для B2B-контексту та генеративного ШІ була підтверджена багатьма дослідженнями. Проте, враховуючи специфіку корпоративних екосистем, запропонована модель розширює рамки SOR, адаптуючи її до багаторівневої організаційно-технологічної архітектури. Модель складається з чотирьох інтегрованих рівнів, що проходять знизу вгору (табл. 2).

Таблиця 2

### Модель інтегрованої персоналізації на основі цифрової зрілості

Фундаментальний рівень	Це початковий рівень цифрової зрілості. На цьому етапі мета полягає в аудиті існуючих процесів, встановленні технологічної бази, організації центрального сховища зібраних даних, надійних CRM інструментів, зменшенні фрагментації даних.
Рівень трансформації та узгодженості	На цьому рівні відбувається трансформація взаємозв'язків між підрозділами маркетингу, продажів та сервісу. Застосовується методологія управління ресурсами (MRM). Використовуються інформація про набір програмного забезпечення, цифрових інструментів та загальної технологічної інфраструктури та поведінкові дані для формування об'єднаної стратегії (Account-Based Marketing).
Операційний рівень	На цьому рівні основним завданням є використання штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання застосовуються для прогнозів, передбачаючи потреби покупців ще до офіційного оформлення. Динамічний контент автоматично доставляється в реальному часі кожному відвідувачу. Крім того, на цьому рівні застосовується оптимізація інформаційного навантаження. У термінах парадигми SOR цей рівень формує стимул.
Рівень адаптивної комунікації	Найвищий рівень моделі, це точка взаємодії з корпоративним клієнтом. Це надзвичайно релевантний контент, який гарантує глибокий персоналізований діалог і таким чином підвищує цінність бренду, а кінцевий результат - сприятлива (SOR - Реакція) реакція, що прискорює цикл продажів B2B, буде більш довірливий відносини з постачальником, а також встановлює довгострокову мотивацію до взаємодії. Компанія впроваджує запропоновану модель таким чином, щоб представити релевантні продукти та перевершити очікування клієнтів.

Джерело: складено авторами самостійно.

На основі проаналізованих даних та з огляду на очевидні труднощі спричинені наслідками війни та складними умовами функціонування вітчизняних підприємств запропоновано наступні рекомендації:

1. Проведення комплексного аудиту зрілості. Трансформація має починатися зі стратегічної самооцінки і визначення поточного рівня зрілості. Це дозволить уникнути непродуктивних інвестицій у складні алгоритми штучного інтелекту, коли не забезпечено базових вимог попередніх рівнів.

2. Дефрагментація (закриття технологічних розривів). Необхідність створення екосистеми, в якій дані веб-аналітики, систем генерації лідів та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) синхронізуються таким чином, щоб формувався єдиний профіль клієнта.

3. Організаційна синергія та впровадження MRM. Усунення інформаційного та операційного розриву між маркетингом, продажами та обслуговуванням. Спільний набір ключових показників

ефективності (KPI) може встановити загальну корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, та впровадження методологій управління маркетинговими ресурсами.

4. Поступове, збалансоване впровадження прогностичних технологій. Людський контроль повинен зберігатися на ключових етапах стратегічного прийняття рішень, щоб зберегти бізнес-етику та довіру у відносинах.

5. Інтеграція до інноваційних хабів. Участь у програмах Європейських цифрових інноваційних хабів (EDIH) для залучення експертних знань, доступу до передової цифровізації та допомоги у впровадженні найкращих галузевих практик у місцеву економіку є особливо важливою для вітчизняних фірм.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в епоху цифровізації та Індустрії 5.0 традиційні межі між розробкою продукту, маркетингом та IT-інфраструктурою остаточно стираються. Цифрова зрілість підприємства виступає не просто

індикатором його технологічної оснащеності, а й функціональною передумовою для виживання на конкурентних ринках. Встановлено, що запровадження персоналізованих комунікацій в B2B сегменті супроводжується значними викликами через складний шлях прийняття рішень, адже на відміну від B2C рішення приймаються не одноосібно. Компанії на базових стадіях розвитку цифрової зрілості мають невеликі шанси на впровадження якісної персоналізованої комунікації. Водночас досягнення високих стадій зрілості відкриває шлях до застосування інструментів на базі штучного інтелекту та генеративних алгоритмів, що дозволяє прогнозувати поведінку потенційних клієнтів та забезпечити гіперперсоналізовані відносини. Запропонована у статті багаторівнева «Модель інтегрованої персоналізації на основі цифрової зрілості» демонструє, що автоматизація комунікацій без попередньої оптимізації баз даних та узгодженості команди призводить до системних збоїв. Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері полягають у проведенні

масштабних емпіричних досліджень на базі українських промислових та ІТ-компаній. Це допоможе перевірити запропоновану модель і розробити галузеві стандарти цифрової трансформації в умовах економічного відновлення. Системний підхід до оцінки цифрової зрілості та впровадження прогнозних маркетингових стратегій стане основою для створення стабільної конкурентної переваги на глобальному B2B-ринку.

**Декларація про використання ШІ.** Під час підготовки цієї роботи інструменти на основі штучного інтелекту (GPT-5.5 Instant, Gemini 1.5 Flash) використовувались для вторинних завдань, таких як стилістичне та граматичне редагування тексту, упорядкування кожної частини, а також для перекладу та адаптації англomовного матеріалу. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

#### Список використаних джерел:

1. Driving future B2B growth : A deep dive into assessing the maturity of your digital tools. Commercetools. 2025. URL: <https://commercetools.com/blog/driving-future-b2b-growth-a-deep-dive-into-assessing-the-maturity-of-your-digital-tools> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Seebacher U. The B2B Marketing Ecosystem: A Journey Through the Colorful World of B2B Terms. Contributions to Management Science. Cham : Springer, 2025. Pp. 65–154. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-91183-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-91183-5_3)
3. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2022. Vol. 50, No. 1. Pp. 24–42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
4. Geiger I., Naacke D. Corporate value perception and customer satisfaction in B2B relationships: a meta-analytic review. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 102. Pp. 48–63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.003>.
5. Humeniuk A. Digital marketing as a priority direction of business development. Economies' Horizons. 2024. No. 4(29). Pp. 48–55. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.314335](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.314335)
6. Кобернюк С., Балабанова К., Чепурний С. Персоналізація цифрового маркетингу в епоху штучного інтелекту: можливості та виклики. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 195–222. URL: <https://zenodo.org/records/15737269> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Kulchytsky O. Assessment of Digital Maturity of Business Companies According to the Methodology of European Digital Innovation Hubs. Economics: Time Realities. 2024. Vol. 5, No. 75. Pp. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.05.2024.13>
8. Kane G. C. Digital maturity model and digital pivots. Deloitte Insights. 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html> (дата звернення: 11.04.2026).
9. Hulse C. Three things to know about digital maturity in B2B marketing in 2023. ON24. 2023. URL: <https://www.on24.com/blog/three-things-to-know-about-digital-maturity-in-b2b-marketing-in-2023/> (дата звернення: 12.04.2026).
10. Scarpa P. F., Leon H., Pérez Moïño J. Accelerating AI-driven marketing maturity. Boston Consulting Group. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/accelerating-ai-driven-marketing-maturity> (дата звернення: 11.04.2026).

#### References:

1. Commercetools. (2025). Driving future B2B growth: A deep dive into assessing the maturity of your digital tools. <https://commercetools.com/blog/driving-future-b2b-growth-a-deep-dive-into-assessing-the-maturity-of-your-digital-tools>
2. Seebacher, U. (2025). The B2B marketing ecosystem : A journey through the colorful world of B2B terms. In Contributions to Management Science (pp. 65–154). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-91183-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-91183-5_3)
3. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2022). How artificial intelligence will change the future

- of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00809-8>
4. Geiger, I., & Naacke, D. (2022). Corporate value perception and customer satisfaction in B2B relationships : A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, (102), 48–63. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.003>
  5. Humeniuk, A. (2024). Digital marketing as a priority direction of business development. *Economies' Horizons*, 4(29), 48–55. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.314335](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.314335)
  6. Koberniuk, S., Balabanova, K., & Chepurnyi, S. (2025). Personalizatsiia tsyfrovoho marketynhu v epokhu shtuchnoho intelektu: mozhlyvosti ta vyklyky [Personalization of digital marketing in the era of artificial intelligence: Opportunities and challenges]. *Naukovi Zapysky Lvivskoho Universytetu Biznesu ta Prava*, (45), 195–222. <https://zenodo.org/records/15737269>
  7. Kulchytsky, O. (2024). Assessment of digital maturity of business companies according to the methodology of European Digital Innovation Hubs. *Economics: Time Realities*, 5(75), 117–122. <https://doi.org/10.15276/etr.05.2024.13>
  8. Kane, G. C. (2019). Digital maturity model and digital pivots. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html>
  9. Hulse, C. (2023). Three things to know about digital maturity in B2B marketing in 2023. *ON24*. <https://www.on24.com/blog/three-things-to-know-about-digital-maturity-in-b2b-marketing-in-2023/>
  10. Scarpa, P. F., Leon, H., & Pérez Moïño, J. (2024). Accelerating AI-driven marketing maturity. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2024/accelerating-ai-driven-marketing-maturity>

Дата надходження статті: 28.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.