УДК 005.322:005.21:658.8:004.9
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-4-11

УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОГО ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БІЗНЕС-ПОСЛУГ

С. М. КОЗУРМАН
аспірант;
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5269-1704
О. Д. СТЕФАНЮК
кандидат економічних наук, доцент;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7362-6096
К. К. ПИВОВАРСЬКА
кандидат філософських наук,
завідувач кафедри педагогіки та суспільних наук;
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1831-2929
С. О. ШАРА
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки та суспільних наук,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4309-5794
А. В. САДОМОВ
аспірант,
Інститут захисту рослин
Національної академії аграрних наук України
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5194-0978

***Анотація. Мета** – теоретично обґрунтувати роль управлінського лідерства у підвищенні економічної ефективності цифрового просування підприємств на ринку бізнес-послуг. **Методика**: системний і порівняльний аналіз наукових джерел, структурно-функціональне моделювання, узагальнення інструментів цифрового маркетингу, логічне конструювання системи показників результативності. **Результати:** уточнено взаємозв'язок управлінського лідерства, цифрових компетентностей персоналу, якості маркетингових рішень та економічних результатів; запропоновано авторську концептуальну модель і послідовність управлінського циклу цифрового просування; систематизовано показники CAC, LTV, ROMI, конверсії та прибутковості клієнтських відносин. **Висновки**: управлінське лідерство створює організаційні передумови для економічно обґрунтованого розподілу маркетингових ресурсів, експериментування й постійного вдосконалення цифрових комунікацій. Запропоновані положення потребують подальшої емпіричної перевірки.*

***Ключові слова:** управлінське лідерство, цифровий маркетинг, бізнес-послуги, цифрове просування, економічна ефективність, маркетингова аналітика, конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Цифровізація економіки змінює механізми формування попиту, взаємодії з клієнтами та створення цінності на ринку бізнес-послуг. Для консалтингових, інформаційно-технологічних, фінансових, логістичних, кадрових та інших сервісних підприємств цифрове просування перетворюється з допоміжного комунікаційного інструмента на складову бізнес-моделі. Разом із тим, розширення набору цифрових каналів саме собою не гарантує зростання прибутковості: витрати на рекламу, контент, автоматизацію і підтримку клієнтів можуть збільшуватися швидше, ніж економічна віддача.

Специфіка бізнес-послуг полягає у високій ролі професійної довіри, експертної репутації, тривалості циклу ухвалення рішення та повторних контрактів. Тому ефективність просування визначається не лише кількістю охоплень і заявок, а й якістю лідів, вартістю залучення клієнта, прибутковістю контракту, утриманням замовників і довгостроковою цінністю клієнтських відносин. Відповідні показники залежать від узгодженості маркетингової, фінансової, кадрової та операційної політики. Ключовим суб'єктом такої узгоджe-

© С. М. Козурман, О. Д. Стефанюк, С. О. Шара, А. В. Садомов, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ності виступає управлінський лідер, який формує стратегічне бачення, визначає критерії результативності, розподіляє ресурси, підтримує цифрові компетентності команди та забезпечує культуру рішень на основі даних. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах воєнних ризиків, обмеженості бюджетів, міграції клієнтів і необхідності гнучкої адаптації українського бізнесу [5; 13]. Тож актуальним є завдання, котре полягає у визначенні механізмів, через які лідерство трансформується в економічний результат цифрового просування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади цифрового маркетингу висвітлено в працях М. Окландера та О. Романенко, які розмежовують цифровий та інтернет-маркетинг [8]. М. Ажажа, О. Венгер та О. Фурсін аналізують еволюцію концепції цифрового маркетингу 4.0 [1]. А. Сохецька систематизує інструменти цифрового маркетингу та напрями їх розвитку [10], а І. Головачов зосереджується на стратегіях цифрового маркетингу підприємства [3].

Практичні можливості цифрових інструментів у торговельному маркетингу розглядають О. Бондаренко та Н. Цимбаленко [2]; О. Шатеєв аналізує їх використання у розвитку підприємств ІТ-галузі [11]. У працях А. Зеркаль та К. Балабухи [5], а також T. Dubovyk, I. Buchatska, A. Zerkal і V. Lebedchenko [13] досліджується цифровий маркетинг в умовах воєнного часу. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації бізнес-структур розкривають М. Білик, Є. Олійник та Я. Яковенко [12].

Управлінську складову проблеми висвітлено у дослідженні І. Маркіної, В. Вороніної та І. Дмитренко, присвяченому феномену лідерства в сучасному менеджменті [7]. Г. Лема, І. Олексів та О. Лема аналізують лідерство як чинник стратегічного розвитку підприємства за цифрової трансформації [6]. Важливу роль кадрового забезпечення цифрових змін розкривають О. Грідін [4], Г. Писаревська [9], а також S. Melnychenko, T. Lositska і N. Bieliaieva [14].

Узагальнення зазначених напрямів дає підстави визначити дослідницьку прогалину: недостатньо систематизовано саме організаційно-економічний ланцюг впливу управлінського лідерства на віддачу цифрових маркетингових інвестицій у секторі бізнес-послуг. Потребують уточнення управлінські механізми поєднання стратегічних цілей, командних компетентностей, цифрової аналітики та фінансових показників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Обґрунтувати роль управлінського лідерства як чинника економічної ефективності цифрового просування підприємств сфери бізнес-послуг; визначити управлінські механізми його впливу; запропонувати концептуальну модель і поетапний алгоритм управління цифровим просуванням.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У межах дослідження управлінське лідерство пропонується розуміти як здатність керівника формувати спільне стратегічне бачення, мобілізувати людські та технологічні ресурси, забезпечувати відповідальність за рішення і створювати умови для організаційного навчання. На відміну від адміністративного контролю окремих маркетингових дій, лідерський підхід пов'язує просування з економічними цілями підприємства: прибутком, якістю клієнтського портфеля, стійкістю грошових потоків та конкурентними перевагами.

Цифрове просування бізнес-послуг доцільно визначати як інтегровану систему управління цифровими контактами із потенційними та чинними клієнтами, яка охоплює дослідження потреб, позиціонування експертної пропозиції, створення контенту, залучення, конверсію, супровід і розвиток відносин. Її інструментальна база може включати SEO, контекстну рекламу, професійні соціальні мережі, електронні розсилки, вебінари, кейс-маркетинг, CRM, автоматизацію маркетингу та наскрізну аналітику [2; 3; 10; 11].

На підставі узагальнень і систематизації досліджень науковців авторська концептуальна модель впливу управлінського лідерства на економічну ефективність цифрового просування має п'ять взаємопов'язаних компонентів: 1) лідерський потенціал і стратегічне бачення – цінності та стиль лідерства, стратегічне бачення, клієнтоорієнтована культура, готовність до змін та інновацій; 2) організаційні механізми – цілепокладання, бюджетування, координація, розвиток компетентностей; 3) цифрові процеси – сегментація, контент, канали, автоматизація, аналітика; 4) проміжні маркетингові результати – якість лідів, конверсія, тривалість циклу продажу, утримання клієнтів; 5) кінцеві економічні результати – маржинальний прибуток, окупність маркетингових інвестицій і довгострокова цінність клієнтів. Зворотний зв'язок від економічних показників до управлінських рішень забезпечує адаптивність моделі (рис. 1).

Вважаємо за необхідне підкреслити, що запропонована модель є теоретичною конструкцією, а не встановленим статистичним причинно-наслідковим зв'язком. Фактична величина ефекту залежатиме від масштабу підприємства, структури витрат, конкурентного середовища, зрілості цифрових процесів і характеристик клієнтського попиту.

Перший управлінський механізм – *стратегічне узгодження*. Лідер має перетворити загальні наміри «збільшити присутність онлайн» на



Рис. 1. Концептуальна модель впливу управлінського лідерства на економічну ефективність цифрового просування (згенеровано ШІ за авторським промптом)

вимірювані бізнес-цілі: приріст маржинального доходу від цифрових каналів, зниження вартості залучення кваліфікованого клієнта, підвищення частки повторних контрактів. При цьому маркетингові KPI мають бути пов'язані з плановою економікою послуги та реальною пропускною спроможністю команди.

Другий механізм – *економічно обґрунтоване ресурсне забезпечення*. Бюджет розподіляють не за популярністю платформи, а за очікуваною цінністю клієнтського сегмента, повними витратами на канал і ризиком недоотримання результату. Для складних B2B-послуг доречно оцінювати не лише первинну заявку, а й проходження етапів кваліфікації, переговорів і підписання договору. Лідер забезпечує прозорі правила перерозподілу коштів за результатами тестування гіпотез.

Третій механізм – *формування міжфункціональної цифрової команди*. Маркетинг, продажі, фінанси, сервісні фахівці та HR повинні працювати із узгодженими визначеннями ліда, клієнта, доходу та витрат. Цифрові HR-процеси, навчання персоналу, підтримка адаптивності та аналітичних компетентностей виступають організаційними передумовами такої співпраці [4; 9; 14]. Особливо важливою є здатність консультантів і експертів трансформувати професійні знання у доказовий контент, який демонструє цінність послуги.

Четвертий механізм – *управління на основі даних*. Керівник забезпечує інтеграцію CRM, вебаналітики, рекламних кабінетів і фінансового обліку, а також визначає відповідальних за якість даних. Наскрізна аналітика повинна відображати шлях від першого контакту до фактичної оплати, повторного замовлення та маржинального результату. Для уникнення хибних висновків необхідно враховувати часові лаги, багатоканальну взаємодію та обмеження моделей атрибуції.

П'ятий механізм – *експериментування та управління змінами*. Лідер підтримує перевірку маркетингових гіпотез через контрольовані порівняння рекламних повідомлень, посадкових сторінок, форматів експертного контенту і каналів комунікації. Рішення щодо масштабування ухвалюють з урахуванням статистичної надійності доступних даних, сезонності та економічної доцільності. Організаційна культура має допускати коригування невдалих рішень без приховування негативних результатів.

Шостий механізм – *управління довірою, безпекою та репутацією*. На ринку бізнес-послуг значна частина цінності є нематеріальною, тому надмірно агресивне просування може погіршувати довгострокові відносини. Лідер визначає стандарти правдивості рекламних тверджень, захисту клієнтських даних, етичного використання автоматизації й штучного інтелекту. У воєнних умовах особливого значення набувають безперервність комунікації, резервні канали та оперативне оновлення інформації [5; 13].

Дослідження вчених [15] переконують, що для вимірювання результативності доцільно застосовувати систему взаємодоповнюваних індикаторів. CAC (Customer Acquisition Cost) визначають як сумарні витрати на залучення клієнтів за період, поділені на кількість нових клієнтів, залучених у цьому періоді. CPL (Cost per Lead) – витрати на генерування лідів, поділені на кількість отриманих лідів. Конверсію розраховують як частку переходів між чітко визначеними етапами воронки продажів. Ці показники корисні для операційного контролю, але не дають повної відповіді щодо прибутковості.

ROMI (Return on Marketing Investment) доцільно обчислювати на основі додаткового маржинального прибутку, який обґрунтовано

пов'язано з маркетинговою активністю: ROMI = (додатковий маржинальний прибуток – маркетингові витрати) / маркетингові витрати × 100 %. У такій формулі маржинальний прибуток розраховують до віднімання відповідних маркетингових витрат, щоб уникнути подвійного врахування. Якщо використовують виручку замість маржинального прибутку, показник слід позначати окремо й не ототожнювати з прибутковістю.

Довгострокову цінність клієнта (LTV) варто оцінювати за очікуваним дисконтованим маржинальним внеском протягом періоду співпраці, а не за сумою валових надходжень. Порівняння LTV та CAC має сенс лише за узгоджених горизонтів спостереження, правил віднесення витрат і врахування ризику відтоку клієнтів. Для підприємств бізнес-послуг додатково важливі середня тривалість контракту, частка продовжених договорів, частка прибуткових клієнтів та витрати на обслуговування.

З методичного погляду оцінювання економічного ефекту лідерських рішень потребує відокремлення їхнього впливу від змін ринкової кон'юнктури. Доцільними є порівняння зіставних періодів, сегментів або кампаній, фіксація вихідних умов, аналіз чутливості до вартості трафіку та конверсії. У межах нашого дослідження наведено не результати вимірювань конкретних підприємств, а систему показників для майбутньої апробації.

Запропонований управлінський алгоритм охоплює сім послідовних етапів. На *діагностичному етапі* оцінюють цифрову зрілість підприємства, ринок, клієнтські сегменти та структуру витрат. На *цільовому* – визначають економічні результати і допустимі витрати на залучення. На *проєктувальному* – формують ціннісну пропозицію, канали й клієнтський маршрут. На *ресурсному* – закріплюють бюджет, компетентності та відповідальність. На *операційному* – запускають кампанії й автоматизовані процеси. На *аналітичному* – вимірюють проміжні та фінансові показники. На *коригувальному* – масштабують результативні рішення, переглядають неефективні та оновлюють стратегію (рис. 2).

Для впровадження запропонованої моделі необхідно забезпечити мінімальну якість обліку маркетингових витрат, визначити правила доступу до даних, запровадити регулярний перегляд показників і розвивати компетентності керівників у фінансовій та цифровій аналітиці. Підприємствам малого масштабу доцільно починати з обмеженого набору ключових метрик і доступних інструментів, уникаючи надмірних інвестицій у складні платформи. У більших організаціях першочергового значення набувають інтеграція даних і координація функціональних підрозділів.

Таким чином, економічний потенціал цифрового просування реалізується через управлінські рішення, що поєднують клієнтську цінність, цифрові технології, людський капітал та фінансову дисципліну. Саме лідерство визначає, чи перетворяться цифрові інструменти на джерело довгострокової конкурентоспроможності, чи залишаться сукупністю розрізнених маркетингових активностей.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене теоретико-аналітичне дослідження дозволило обґрунтувати управлінське лідерство як організаційний чинник підвищення економічної ефективності цифрового просування підприємств сфери бізнес-послуг. Визначено, що його вплив реалізується опосередковано – через стратегічне узгодження цілей, бюджетування, розвиток компетентностей, міжфункціональну координацію, управління на основі даних, експериментування та забезпечення довіри. Запропоновано п'ятикомпонентну концептуальну модель, яка поєднує лідерський потенціал, управлінські механізми, цифрові процеси, маркетингові результати та економічні ефекти, а також у семиетапному алгоритмі управління цифровим просуванням. Практичне значення мають рекомендації щодо спільного використання CAC, CPL, конверсії, ROMI, LTV та показників прибутковості клієнтських відносин.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропоно-



Рис. 2. Семиетапний алгоритм управління цифровим просуванням

ваної моделі на підприємствах різних сегментів бізнес-послуг, оцінюванням внеску окремих лідерських практик у фінансові результати та розробленням адаптивних систем маркетингового контролінгу з урахуванням невизначеності воєнного і повоєнного періодів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities studies*. 2023. Вип. 14. С. 135–147. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16

2. Бондаренко О. С., Цимбаленко Н. В. Цифрові інструменти в торговельному маркетингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 65–76. DOI: https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.6

3. Головачов І. А. Стратегії цифрового маркетингу підприємства. *Інтернаука. Серія: Економічні науки.* 2023. № 2. С. 95–100. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8658

4. Грідін О. В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21

5. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431

6. Лема Г. В., Олексів І. Б., Лема О. І. Лідерство як чинник стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2026. № 51. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.51.lema-h

7. Маркіна І., Вороніна В., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.

8. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут».* 2015. № 12. С. 362–371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54

9. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 41. С. 54–60. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10

10. Сохецька А. В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 50(1). С. 7–12.

11. Шатеєв О. В. Маркетингові цифрові інструменти та їх вплив на розвиток підприємств IT галузі. *Академічні візії.* 2024. № 33. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1311

12. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнесструктур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 355–360. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63

13. Dubovyk T., Buchatska I., Zerkal A., Lebedchenko V. Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security.* 2022. Vol. 22, no. 7. P. 206–212. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25

14. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. Vol. 6, no. 41. P. 534–543. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527

15. Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J., Winer R. S., Kumar V., Atkinson G. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*. 2009. № 85(1). P. 95–111. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.004

REFERENCES

1. Azhazha, M., Venher, O., & Fursin, O. (2023). Kontseptsiia tsyfrovoho marketynhu 4.0: evoliutsiia, kharakterystyka, typolohiia [The concept of digital marketing 4.0: evolution, characteristics, typology]. *Humanities Studies*, 14, 135–147. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16 [in Ukrainian].

2. Bondarenko, O. S., & Tsymbalenko, N. V. (2022). Tsyfrovi instrumenty v torhovelnomu marketynhu [Digital tools in trade marketing]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku,* 28, 65–76. DOI: https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.6 [in Ukrainian].

3. Holovachov, I. A. (2023). Stratehii tsyfrovoho marketynhu pidpryiemstva [Enterprise digital marketing strategies]. *Internauka: Ekonomichni nauky*, 2, 95–100. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8658 [in Ukrainian].

4. Hridin, O. V. (2025). Transformatsiia HR-protsesiv cherez vprovadzhennia digital-tekhnolohii: kliuchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through digital technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21 [in Ukrainian].

5. Zerkal, A. V., & Balabukha, K. Ye. (2022). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpryiemstv v umovakh voiennoho chasu [The impact of digital marketing on enterprise development in wartime]. *Internauka: Ekonomichni nauky*, 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431 [in Ukrainian].

6. Lema, H. V., Oleksiv, I. B., & Lema, O. I. (2026). Liderstvo yak chynnyk stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Leadership as a factor of strategic enterprise development in digital transforma-

tion]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava,* 51. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.51.lema-h [in Ukrainian].

7. Markina, I., Voronina, V., & Dmytrenko, I. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichnyi prostir,* 159, 88–91. [in Ukrainian].

8. Oklander, M. A., & Romanenko, O. O. (2015). Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internet-marketynhu [Specific differences between digital marketing and internet marketing]. *Ekonomichnyi visnyk NTU KPI,* 12, 362–371. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54 [in Ukrainian].

9. Pysarevska, H. I. (2021). Tendentsii rozvytku vykorystannia digital tekhnolohii v upravlinni personalom [Trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, 41, 54–60. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10 [in Ukrainian].

10. Sokhetska, A. V. (2020). Tsyfrovi marketynhovi instrumenty dlia rozvytku biznesu [Digital marketing tools for business development]. *Prychornomorski ekonomichni studii,* 50(1), 7–12. [in Ukrainian].

11. Shateiev, O. V. (2024). Marketynhovi tsyfrovi instrumenty ta yikh vplyv na rozvytok pidpryiemstv IT haluzi [Digital marketing tools and their impact on IT enterprises]. *Akademichni vizii,* 33. Available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1311 [in Ukrainian].

12. Yakovenko, Ya. Yu., Bilyk, M. Yu., & Oliinyk, Ye. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesstruktur: stratehichni oriientyry v epokhu innovatsii ta tekhnolohichnykh zmin [Digital transformation of business structures]. *Ekonomichnyi prostir,* 190, 355–360. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63 [in Ukrainian].

13. Dubovyk, T., Buchatska, I., Zerkal, A., & Lebedchenko, V. (2022). Digital marketing in the condition of wartime posture in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security,* 22(7), 206–212. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25

14. Melnychenko, S., Lositska, T., & Bieliaieva, N. (2021). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(41), 534–543. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527

15. Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.004

Serhii Kozurman, Olha Stefaniuk, Kseniia Pyvovarska, Svitlana Shara, *Poltava University of Economics and Trade. Artem Sadomov, Institute of Plant Protection of NAAS of Ukraine*. ***Managerial leadership as a factor in increasing the economic efficiency of digital promotion of enterprises in the business services market.***

Annotation. Purpose*: to substantiate the role of managerial leadership in improving the economic efficiency of digital promotion among business service enterprises.* ***Methodology****: a theoretical and analytical study based on a review of scientific publications, systems and comparative analysis, conceptual modeling, and synthesis of digital marketing performance indicators.* ***Findings:*** *the study identifies the organizational mechanisms through which leadership may influence marketing outcomes, including strategic alignment, resource allocation, cross-functional collaboration, data-driven decision-making, experimentation, and trust management. A five-component conceptual model links leadership capabilities, managerial mechanisms, digital processes, intermediate marketing outcomes, and economic results. A seven-stage managerial algorithm is proposed, together with a measurement framework encompassing customer acquisition cost, cost per lead, conversion, return on marketing investment, customer lifetime value, and client profitability.* ***Conclusions****: managerial leadership may improve the economic justification of digital marketing investments by aligning organizational capabilities with customer value and financial objectives. The proposed framework is conceptual and requires empirical validation in different business service segments.*

Keywords: *managerial leadership, digital marketing, business services, digital promotion, economic efficiency, marketing analytics, competitiveness.*

Дата надходження статті: 04.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.11.2026
Дата публікації статті: 13.11.2026